



EMPRESA  
ELÉCTRICA  
QUITO

# INFORME ANUAL DE GESTIÓN 2011

Mayo 2012

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>DATOS ORGANIZACIONALES RELEVANTES</b> .....	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>RESULTADOS DE LA GESTIÓN</b> .....	<b>7</b>
3.1	SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO .....	7
3.2	POBLACIÓN CON SERVICIO .....	10
3.3	USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS .....	13
3.4	EFICIENCIA INSTITUCIONAL .....	17
3.5	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y USO DE FUENTES DE ENERGÍA ALTERNATIVAS .....	22
3.6	SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE ACTORES CON UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE .....	22
3.7	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....	24
3.8	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE OPTIMICE LA GESTIÓN .....	28
3.9	PROYECTOS RELEVANTES .....	28
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>31</b>



## EMPRESA ELÉCTRICA QUITO INFORME DE GESTIÓN DEL AÑO 2011

### 1. RESUMEN

Los artículos 4 y 5 de Ley de Empresas Públicas, señalan, entre otras obligaciones del Gerente General, la de informar al Directorio, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de planes, proyectos y presupuestos, e igualmente, presentar las memorias anuales.

La Gerencia General de la Empresa Eléctrica Quito, en cumplimiento a esta disposición jurídica, y en un ejercicio de rendición de cuentas, pone a consideración del Directorio el Informe de Gestión del período 2011, documento que integra los principales resultados de los diferentes procesos, en su afán de cumplir la misión y visión institucionales, por tanto se fundamenta en la información presentada por los Gerentes de Área, en articulación con los objetivos estratégicos, los cuales, constituyen el marco para el análisis de los avances logrados.

El hecho de presentar resultados sobre la base de los objetivos e indicadores establecidos en la Guía Estratégica aplicada en el 2011, tiene el propósito de que este documento, supeditado a la aprobación de Directorio, constituya una fuente de conocimiento interno, tendiente a enriquecer los análisis y generación de oportunidades de mejora.

Uno de los desafíos clave que tiene la EEQ, se relaciona con alcanzar la satisfacción de los consumidores, en función de la calidad del producto, servicios técnico y comercial, tal como establece la planeación estratégica desde el 2006, con indicadores que son objeto de análisis permanente respecto a la Regulación N° CONELEC 004/01, así como también, a disposiciones que provienen del MEER y CONELEC, sobre metas y metodologías de cálculo.

La mayoría de los resultados de calidad estuvieron dentro de los límites o metas; la frecuencia media y el tiempo total de interrupción, si bien mejoraron respecto del 2010, cerraron en 11,9 y 8,9 horas, es decir a 1,97% y 3,37% bajo la nueva meta establecida; las mediciones de voltaje fueron 3,56% mejores que el límite; las refacturaciones se mantuvieron debajo del límite, esto es 0,36% frente a 4%; los reclamos por varias causas, mejores que los límites planteados entre 10% y 5%; las rehabilitaciones de servicio suspendidas por falta de pago, cumplen la norma, exceptuando las rehabilitaciones por daños, que deben superar brechas de 6,6% y 15,3%, en las áreas urbana y rural, para llegar a los respectivos límites de 95%.

Las pérdidas totales de energía pasaron de 7,91% en el 2010 a 6,71 % en el 2011, uno de los mejores índices en la región. La disminución de 17,88%, es una muestra fehaciente de los esfuerzos realizados de conformidad a una de las políticas institucionales, e impulsada, el 2011, por el MEER, al privilegiar la entrega de recursos con este propósito a escala nacional.

El nivel de recaudación de su parte, también constituye un resultado positivo al subir de 96,06% en 2010 a 98,49% en 2011, sobre una facturación de alrededor de 320 millones de dólares, factor que favorece, de manera significativa, a la sostenibilidad financiera de la EEQ.

La cobertura de 99,42% en el área de concesión, determinada en función del último censo de población y vivienda, ratifica un interés enraizado, por mantener los más altos estándares de

población con servicio, ubicándola por encima de las metas señaladas en el Plan Nacional para el Buen Vivir. Los análisis en detalle, precisaron las parroquias que merecen mayor atención.

La demanda máxima y la demanda de energía se incrementaron, respectivamente, en 2,5% y 4,02% con relación al 2010, situándolas en el mismo orden, en 663,45 MW y 3.667 GWh. De igual manera, con la incorporación de 40.603 clientes, el 2012 inicia con un total de 888.751 clientes, es decir 4,8% más que el 2010. Este crecimiento debe ser soportado con la ejecución del plan de expansión a cargo de los procesos de cadena de valor de subtransmisión, distribución y comercialización, así como el accionar de los programas eficiencia energética en el consumo.

La infraestructura eléctrica incorporada en 2011 de conformidad a los planes de inversión, a efectos de atender a los nuevos clientes, así como también para mejorar la calidad del servicio eléctrico, la calidad del alumbrado público, y contribuir con la obra emblemática emprendida por el Municipio del DMQ y entidades similares dentro del área de concesión, suman un total de: 12 km de líneas de subtransmisión; 148,09 km de redes de distribución en medio voltaje; 169,95 km de red en bajo voltaje; 514 transformadores con una potencia total de 26.061 kVA ; 12.183 luminarias.

Los avances de los programas financiados por el presupuesto general del Estado PMD, PLANREP, FERUM, SIGDE, fueron ingresados oportunamente al Sistema de Gobierno por Resultados GPR.

En este contexto, cabe destacar que las coordinaciones con varias entidades del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se afianzaron notablemente, viabilizando la ejecución de proyectos orientados al ordenamiento integral de los espacios públicos, que exigieron inversiones importantes en redes y la modernización del alumbrado público, es el caso de las obras de revitalización urbana y soterramiento en las avenidas Naciones Unidas, 24 de Mayo José María Alemán y Colón; el sector Lizardo Ruiz; la calle Arenas; las plazas Gabriela Mistral y Santa Clara y Quitumbe.

En lo referente a Generación, con las gestiones realizadas, se hizo realidad una aspiración de la EEO, al dar inicio la construcción de la central hidroeléctrica Victoria de 10 MW, emprendimiento que se espera esté concluido a finales del 2013, respondiendo a políticas públicas tendientes a impulsar la generación distribuida, y la producción de energía limpia y sostenible.

En el campo financiero, con un resultado positivo de 47,53 millones de dólares debido, principalmente, a la entrega por parte del MEER de los recursos por déficit tarifario, concretada en noviembre del 2011, se consiguió un margen neto de 13,48%. Los ingresos totales fueron mayores en 11,15% mientras que los gastos bajaron en 7%. La preocupación por incrementar la ejecución presupuestaria de inversiones, compartida insistentemente por el Directorio, ha posibilitado resultados alentadores, incrementando de 58,05% en el 2010 a 86,62% en el 2011.

Sobre la eficiencia institucional, los pasos dignos de destacar, por el esfuerzo desplegado por todos quienes hacen la institución, tuvieron que ver con la Actualización del Plan Estratégico; la Reestructura de la Empresa; y la Recertificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los resultados de la gestión social y ambientalmente responsable, en correspondencia con el objetivo "Reducir los impactos socio ambientales del sector eléctrico" de la Agenda Sectorial, se vinculan con los impactos de la red eléctrica en la ciudadanía, medidos a través de los

accidentes de particulares, con un total de 24, y daños en artefactos eléctricos, con 1.279, de los cuales, el 80% se resolvió a favor del cliente. La medición de estos indicadores, es una preocupación que se ha incorporado con mayor énfasis en los últimos años. Además, se ha evaluado el cumplimiento de la normativa ambiental, y los avances de los programas que se desarrollan, a manera de buenas prácticas de responsabilidad social, entre ellos el de concienciación sobre uso responsable de la energía eléctrica.

En lo correspondiente a la gestión del talento humano, los indicadores están asociados primordialmente a la seguridad en el trabajo, con datos de accidentes, que en número de 11 y frecuencia de 3,23, fueron menores que en el período anterior, pero que revisados mayor gravedad. De todos modos, es pertinente señalar, que la verificación del IESS del cumplimiento de la normativa técnica legal, calificó 100 sobre 100, al índice de eficacia de la gestión.

Ahora bien, justamente, en virtud de los cambios dinámicos para los que debe estar preparado el talento humano, se ha visto la necesidad de profundizar una cultura de conocimiento e innovación, dando atención prioritaria a la capacitación como una plataforma de desarrollo personal e institucional. Los incrementos entre el 2010 y 2011 han sido, de USD 181.791 a USD 266.297 en inversión, es decir 57,5%, y de 6.551 a 8.766 participantes, esto es 34,11%.

Las acciones en Tecnología de la Información, estuvieron dedicadas al desarrollo de aplicaciones para los sistemas informáticos propios, y con un mayor despliegue de recursos humanos, en los espacios de colaboración requeridos por el MEER para: Apoyar activamente en la ejecución del plan para el desarrollo del SIGDE, y, continuar la implantación del SIEEQ en las empresas eléctricas, concluyendo, hasta diciembre del 2011, en: Emelnorte, CNEL Guayas-Los Rios, CNEL Esmeraldas, Unidad Eléctrica Guayaquil, e inicio en CNEL Santa Elena, más el diagnóstico en CNEL Sucumbios.

Luego de la publicación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en octubre del 2009, la EEO ha avanzado en su proceso de transición, con bastante acierto, pues las responsabilidades sobre los objetivos que plantean la Agenda Sectorial del MEER y las políticas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, siguen consolidándose, apalancadas en una importante capacidad de adaptación frente a un escenario de cambio dinámico, como lo establece en la actualidad el sector eléctrico del país.

Los resultados demuestran un avance importante respecto del 2010, con mejoras que se evidencian en cada objetivo estratégico, pero además, el ejercicio de autoevaluación que conlleva el análisis de cumplimientos, ha sido clave para identificar los ámbitos que se deben fortalecer, contando con el apoyo de los miembros del Directorio; de los directivos y trabajadores en su condición de artífices del mejoramiento continuo; y de la ciudadanía, representada por los gobiernos seccionales, en la perspectiva de planificación integral asociada a las necesidades de ordenamiento territorial, espacio público y movilidad.

El informe que consta a continuación, reliva actividades técnicas, administrativas y financieras efectuadas para cumplir con la razón de ser de la Empresa, esto es el suministro de servicio público de electricidad, fortaleciendo un alineamiento efectivo con las políticas definidas por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, como ente rector en el desarrollo de este importante sector estratégico del país. Aborda los siguientes temas: Una descripción de la situación de la Empresa a diciembre del 2011; los resultados de los principales indicadores de gestión, con los respectivos análisis, en relación a los diferentes objetivos estratégicos; y las Conclusiones y Recomendaciones.

## 2. DATOS ORGANIZACIONALES RELEVANTES

La EEO ejerce sus actividades dentro del área de servicio, que incluye los cantones de Quito, Rumiñahui, Mejía, Pedro Vicente Maldonado, San Miguel de los Bancos, parte de Puerto Quilto y Cayambe en la Provincia de Pichincha, Quijos y el Chaco en la Provincia del Napo, cuya área de concesión otorgada por el CONELEC alcanza los 14.971 km<sup>2</sup>.

Al 2011 la Eléctrica Quilto posee un capital social de USD 185'062.750 USD, con participación de:

- 63,89% - Ministerio de Electricidad y Energía Renovable;
- 26,81% - Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
- 8,04% - Consejo Provincial de Pichincha;
- 1,15% - Industriales y Comerciantes; y,
- 0,11% - Consejo Provincial del Napo.

En cuanto a su principal infraestructura eléctrica, en la Tabla N° 1, se muestra aquella que es producto de la gestión del 2011 de los planes de inversión, y el total al 2011 incluyendo planes de inversión y proyectos particulares:

ETAPA FUNCIONAL	GESTIÓN 2011	INFRAESTRUCTURA AL 2011
GENERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inician las obras para construcción del Proyecto Hidroeléctrico Victoria, de 10 MW. De acuerdo a la planificación estará lista en diciembre de 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Centrales hidráulicas, 83,36 MW: Guangopolo, Los Chillos, Nayón, Cumbaya y Paschocha.</li> <li>• 1 Central térmica, 32,2 MW: Gualberto Hernández.</li> </ul>
SUBTRANSMISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Subestaciones de distribución con un total de 66 MV: Cumbayá, Tababela y Tablón.</li> <li>• Línea Tablón – Tababela con 12 km de longitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 Subestaciones de distribución, 953,75 MVA</li> <li>• 355,34 km en líneas de subtransmisión de 46 y 138 kV</li> </ul>
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 Alimentadores primarios</li> <li>• 148,09 km de redes de media tensión</li> <li>• 514 Transformadores de distribución</li> <li>• 169,95 km de redes de baja tensión</li> <li>• 12.183 Luminarias de alumbrado público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 169 Alimentadores primarios</li> <li>• 7.397,93 km de redes de distribución de media tensión</li> <li>• 33.337 Transformadores de distribución, 2.121,61 MVA</li> <li>• 6.836,19 km de redes de baja tensión</li> <li>• 202.085 Luminarias de alumbrado público</li> </ul>
COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40.603 medidores</li> <li>• 24.362 acometidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 888.751 medidores</li> <li>• 533.251 acometidas</li> </ul>

Tabla N° 1: Infraestructura Eléctrica

Fuente: Gerencias de Planificación, Subtransmisión, Distribución y Comercialización

La EEO finalizó el año con las siguientes cifras:

DESCRIPCIÓN	CIFRAS
Población electrificada	2.570.000
Grado de electrificación	99,42%
Generación propia	613 GWh/año
Total clientes	886.751
Facturación anual [MWh]	3.408.209,52
Facturación anual [Millones USD]	320,44
Total Colaboradores	1.564

Tabla N° 2: Información relevante  
Fuente: Dirección de Planificación

La demanda máxima de 663,45 MW, presentó un crecimiento del 2,5%, respecto del 2010. La demanda máxima mensual en el año de 2011 se muestra en el siguiente gráfico.

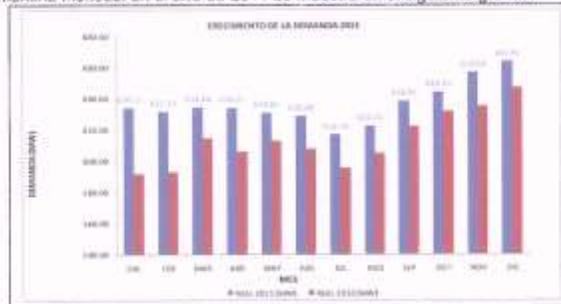


Gráfico N° 1: Demanda máxima al 2011  
Fuente: Gerencia de Generación y Subtransmisión

La demanda de energía del Sistema Eléctrico de la EEO en el año 2011 fue de 3.667 GWh, con una tasa de crecimiento de 4,02 % respecto del 2010. La demanda mensual en el 2011 fue:



Gráfico N° 2: Demanda de energía al 2011  
Fuente: Gerencia de Generación y Subtransmisión

### 3. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

Los resultados de la gestión de la Empresa Eléctrica Quito al 2011, se presenta en el marco de los principales resultados vinculados a los objetivos estratégicos, considerando las evaluaciones que competen sobre la base de los indicadores y metas establecidas para el periodo de análisis, y haciendo referencia de algunas acciones relevantes, ejecutadas con el fin de apalancar la consecución de los objetivos, mismos que se refieren a:

- Satisfacción de los consumidores en la calidad del producto y servicio
- Población con servicio
- Uso eficiente de los recursos mencionados
- Eficiencia institucional
- Eficiencia energética
- Uso de fuentes de energía alternativas
- Satisfacción de los grupos de actores con una gestión socialmente responsable
- Desarrollo del talento humano
- Innovación tecnológica que optimice la gestión

#### 3.1 SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO

Con relación a los consumidores, los esfuerzos se centraron en alcanzar su satisfacción, fundamentada en la Calidad del Producto y la Calidad del Servicio Técnico y Comercial, que brinda la Empresa a través de sus procesos de cadena de valor, y que se evalúan en función del cumplimiento de los respectivos objetivos de corto plazo.

##### REDUCIR EL TIEMPO TOTAL TTIK Y LA FRECUENCIA MEDIA FMK DE LAS INTERRUPCIONES DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

A continuación se muestra el comportamiento histórico trimestral acumulado de estos indicadores, aplicando la misma metodología de cálculo hasta diciembre de 2011. Se demuestra respecto del 2010, una reducción del FMK de 5,36% y del TTIK de 20,39%, mejoras logradas gracias a inversiones y acciones emprendidas, tales como: Reconexión de los primarios en un tiempo inferior a los tres minutos; uso intensivo del mantenimiento predictivo mediante el uso de la termografía; y, priorización de trabajos con personal de líneas energizadas.

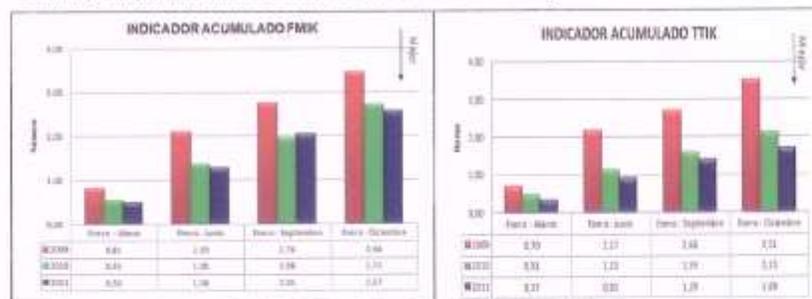


Gráfico N° 3: Resultados de Calidad del Servicio Técnico  
Fuente: Gerencia de Distribución

Las causas que mayor impacto tienen en las interrupciones de los alimentadores primarios de distribución son: 1) No determinadas, causa desconocida; 2) Descargas atmosféricas; 3) Equipamiento, materiales y accesorios (deterioro de equipamiento por envejecimiento, desgaste o exceso de uso, fallas, defectos, explosiones, roturas, caídas, etc.).

En septiembre de 2011, atendiendo instrucciones del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), se modificaron las consideraciones de cálculo de los antes mencionados indicadores, con lo cual, los valores a diciembre de 2011 son: FMIk de 11,9 y TTIk de 8,9, datos que en comparación con las metas definidas por el MEER de 11,67 y 8,61 para cada uno de ellos bajo este nuevo esquema, son mayores en 1,97% y 3,37%, respectivamente.

**INCREMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO DE MODO QUE LOS NIVELES DE VOLTAJE CUMPLAN LA NORMATIVA**

Se realizaron mediciones en puntos predeterminados de la red y en la cantidad solicitada por la Regulación N° CONELEC 004/01, para verificar variaciones de voltaje, determinando niveles de cumplimiento superiores al 98% respecto del límite de 95%, según la referida Regulación, lo cual se muestra en el siguiente gráfico para el periodo 2009-2011:

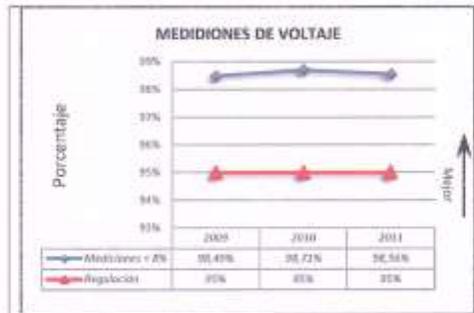


Gráfico N° 4: Resultado de la Calidad de Producto  
Fuente: Gerencia de Distribución

**INCREMENTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS COMERCIALES**

Los indicadores porcentuales con respecto a conexiones de servicio sin modificación de red, refacturaciones, y reclamos por interrupciones del servicio, variaciones de voltaje y problemas comerciales, se indican a continuación:

PROMEDIO	CONEXIONES DE SERVICIO		REFACTURACIÓN DE PLANILLAS	RECLAMOS POR INTERRUPTONES	RECLAMOS POR VARIACIONES DE VOLTAJE	RECLAMOS POR CAUSAS COMERCIALES
	URBANA	RURAL				
AÑO	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
2011	82,59%	90,78%	0,36%	1,08%	0,08%	2,76%
Límite Etapa 1	95%	95%	4%	10%	8%	5%
Límite Etapa 2	98%	98%	2%	8%	6%	3%

Tabla N° 3: Resultados de la Calidad de Servicio Comercial  
Fuente: Gerencia de Comercialización

Los indicadores están dentro de los límites definidos por la Regulación, tanto para la Etapa 1 como para la Etapa 2, excepto el índice de conexiones de servicio que está fuera del límite, debido principalmente a dificultades logísticas asociadas a la contratación de vehículos.

Otros indicadores comerciales, tienen los siguientes resultados:

PROMEDIO AÑO	REHABILITACIONES DE SUMINISTROS SUSPENDIDOS POR FALTA DE PAGO		RESPUESTAS A LAS CONSULTAS DE LOS CONSUMIDORES	REHABILITACIÓN DE SUMINISTROS POR DAÑO EN ACCOMETIDA Y/O MEDIDOR	
	URBANA	RURAL		URBANA	RURAL
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
2011	99,61%	94,99%	100,00%	89,12%	82,39%
Límite Etapa 1	95%	95%		95%	95%
Límite Etapa 2	97%	97%		97%	97%

Tabla N°. 4: Otros resultados de la Calidad de Servicio Comercial  
Fuente: Gerencia de Comercialización

El indicador de rehabilitaciones de suministros suspendidos por falta de pago cumplen los límites establecidos, lo que no ocurre con el índice de rehabilitación de suministros por daño en acometidas y/o medidores, cuyos resultados se encuentran bajo los límites definidos por la Regulación, por las mismas causas logísticas mencionadas en el párrafo anterior.

#### **MANTENER ALTOS NIVELES DE RECAUDACIÓN POR VENTA DE ENERGÍA**

La relación de entre la facturación y la recaudación, para el periodo 2009-2011, se muestra en el cuadro a continuación, evidenciando una mejora de 2,43% puntos porcentuales en el último año.

Año	Facturación Neta [MWh]	Facturación Neta [USD]	Recaudación [USD]	Recaudación/ Facturación (%)
2009	3.090.680,74	299.735.905	288.546.625	96,27%
2010	3.235.353,28	302.467.153	290.549.251	96,00%
2011	3.408.209,52	320.444.908	315.597.594	98,49%

Tabla N°. 5: Resultados de Facturación y Recaudación  
Fuente: Gerencia de Comercialización

Como se puede advertir, existe una mejora importante de los niveles de recaudación, lo que contribuye a mantener la solvencia financiera de la EEO.

#### **INCREMENTAR LA ENTREGA DE ENERGÍA PRODUCIDA**

La generación propia de la EEO, a diciembre de 2011, fue de 612,82 GWh, de los cuales 75,47 % fueron generados por las centrales hidráulicas y 24,53 % por la central térmica.

La producción de energía a diciembre de 2011 fue mayor en un 9,53 % respecto a lo planificado, debido a una mejor hidrología; y la totalidad de producción fue comercializada a las empresas distribuidoras del país, conforme las regulaciones y procedimientos establecidos.

A diciembre de 2011 la EEO facturó 29,74 millones de dólares por la venta de energía al Mercado Eléctrico Mayorista, de los cuales 74,36 % corresponde al costo fijo; 25,57 % a costos variables; y 0,07% a otros cargos.

### 3.2 POBLACIÓN CON SERVICIO

#### NIVEL DE COBERTURA

Los resultados del censo de población y vivienda de noviembre de 2010, posibilitaron contar con una línea de base ajustada a la realidad actual, información sobre la que, los respectivos análisis determinan una cobertura total de 99,42%, urbana 99,59% y rural 98,93%, es decir que para la EEQ, los niveles superan las metas que señala el Plan Nacional para el Buen Vivir, a nivel nacional de 97%, urbana 98% y rural 96%.

La revisión de datos por parroquia, con la finalidad de enfocar de mejor manera las inversiones para la expansión de distribución, determinan que de un total de 61 parroquias, 40 están dentro de estos parámetros de referencia, 13 no cumplen y 8 necesitan atención prioritaria. Estas 8 parroquias están localizados en los cantones El Chaco (Linares, Santa Rosa), Quijos (Cosanga, Papallacta, Sumaco), y Quito (Llota, Pacto). El detalle de estos resultados, pueden observarse en el gráfico y cuadro siguientes:

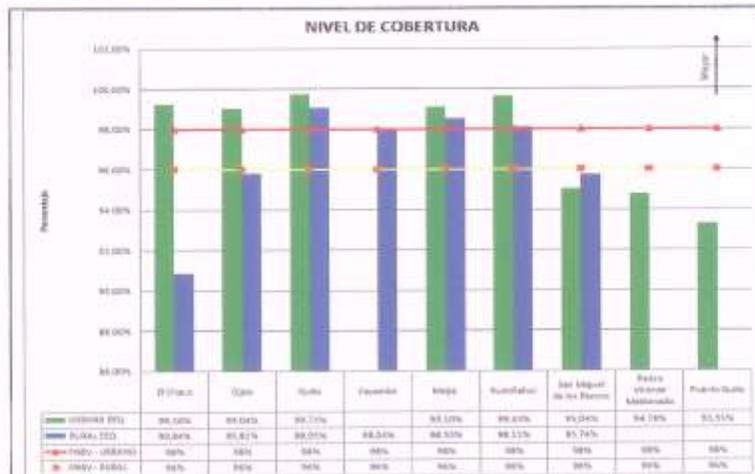


Gráfico N° 5: Nivel de Cobertura por Cantón  
Fuente: Asesoría Técnica de Gerencia – Análisis del Censo de población y vivienda noviembre 2010

En el Gráfico N° 5 se muestra la cobertura alcanzada en cada cantón, respecto a las metas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, y en la Tabla N° 6 se detalla el número de parroquias por cantón, y el detalle de ellas que cumplen la referida meta, aquellas que no cumplen pero tiene una cobertura mayor al 94,5% y las que necesitan mayor atención por tener coberturas menores al 94,5%.

El 99,42% de cobertura alcanzada por la EEQ, implica un 0,58% de población sin energía eléctrica en el área de concesión de EEQ, es decir aproximadamente 4.035 viviendas de un total de 695.706.

CANTÓN	TOTAL PARROQUIAS		COBERTURA EEQ [%]			TOTAL PARROQUIAS [%]		
	URBANAS	RURALES	URBANA	RURAL	TOTAL	CUMPLEN	NO CUMPLEN	NECESITAN MAYOR ATENCIÓN
El Chaco	1	4	99,26	90,64	93,37	2 (40%)	1 (20%)	2 (40%)
Quijos	1	5	99,04	95,81	96,87	2 (33%)	1 (17%)	3 (50%)
Quito	1	32	99,73	99,05	99,55	25 (76%)	6 (18%)	2 (6%)
Cayambe		3		96,04	96,04	3 (100%)		
Mejía	1	6	99,10	96,53	98,74	6 (86%)	1 (14%)	
Rumiñahui	1	2	99,63	98,11	98,55	2 (67%)	1 (33%)	
San Miguel de los Bancos	1	1	95,05	95,74	95,20		2 (100%)	
Pedro Vicente Maldonado	1		94,78		94,78		1 (100%)	
Puerto Quilo	1		93,31		93,31			1 (100%)
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>99,59</b>	<b>96,93</b>	<b>99,42</b>	<b>40 (66%)</b>	<b>13 (21%)</b>	<b>8 (13%)</b>

Tabla N° 6: Nivel de Cobertura por parroquia  
Fuente: Asesoría Técnica de Gerencia – Análisis del Censo de población y vivienda noviembre 2010

La tasa de crecimiento de clientes evoluciona desde 5,8% en el 2008 hasta situarse en 4,8% en el 2011, datos que permiten tener una idea de los niveles, que de no haber sido atendidos anualmente con las respectivas obras de expansión del sistema eléctrico, formarían parte de los porcentajes de población no incorporados, y las consecuentes reducciones de cobertura en el área de concesión.

Con la incorporación de 40.603 clientes, a diciembre de 2011 el total es de 888.751 clientes, de los cuales, 68% y 32%, están ubicados, respectivamente, en las zonas Quito y Periférica; y con la siguiente distribución porcentual por tipo de servicio: 84,24% Residencial; 12,86% Comercial; 1,63% Industrial; 0,24% Entidades Oficiales, y 1,03% Otros.

**PLAN DE EXPANSIÓN DEL SISTEMA**

A continuación se resumen los avances físicos de las principales obras de modernización, construcción y ampliación de la infraestructura eléctrica de la EEQ:

1. Cambio de transformadores en subestaciones: Los transformadores de 33 MVA, en Sangolquí y Epiclachima; y avance de 80%, de los transformadores de 33 MVA en Santa Rosa, Iñaquito y Belisario Quevedo.
2. Construcción de líneas de subtransmisión:
  - 100% L/ST Tababela
  - 90% L/ST Vicentina – Norte
  - 75 % L/ST Santo Domingo-Los Bancos
  - 50.5% L/ST Tababela
  - 40% L/ST Baeza-Quijos- El Inga
  - 35 % L/ST a subestación Alangasi

3. Volumen de obra de proyectos de subtransmisión y distribución ejecutados en el 2011:

PROGRAMA	TOTAL PROYECTOS	AVANCE [%]	RED DE MV [km]	RED DE BV [km]	LUMINARIAS INSTALADAS [Número]	Transfor. [Número]	POTENCIA INSTALADA [kVA]
Subestaciones	3	100	-	-	-	-	66.000
Lineas de subtransmisión	1	100	12				
<b>Subtotal Subtransmisión</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>66.000</b>
Cambio de tensión y remodelación de redes	2	100	2,32	5,40	280	8	215
Cambio de transformadores	-	-	-	-	-	43	1.075
Obras FERUM	80	100	46,35	54,28	985	126	2.274
Alimentadores troncales primarios	10	100	42,71	10,81	110	110	12.765
Electrificación urbana y rural	55	100	11,15	19,52	182	50	1.050
Modernización Centro Histórico: 24 de Mayo	1	100	0,70	4,9	72	4	1.500
Revitalización de espacio público	12	100	2,72	3,42	390	13	1.182
Microproyectos	227	100	42,14	71,52	902	160	6.000
Alumbrado Público	-	100	-	-	9.262	-	-
<b>Subtotal Distribución</b>	<b>387</b>	<b>100</b>	<b>146,09</b>	<b>169,95</b>	<b>12.183</b>	<b>514</b>	<b>26.061</b>

Tabla N° 7: Obra incorporada en 2011, correspondiente a los planes de inversión de subtransmisión y distribución.  
Fuente: Gerencias de Generación y Subtransmisión, y Distribución

La construcción y remodelación de redes, e instalación de alumbrado público, permiten asegurar la continuidad y calidad del servicio, mejorando la satisfacción y seguridad de los usuarios en el área de concesión, en alineación con las políticas del Ministerio de Electricidad y Energías Renovables MEER y del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito MDMQ, así como el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Cabe recalcar que el volumen de obra producto de los planes de inversión representa aproximadamente el 33% en capacidad de transformadores y 50% en longitud de redes de medio voltaje, por cuanto la demás infraestructura corresponde a obras de particulares. En la Tabla N° 8 se resume el total de obra incorporada en el 2011, tanto de los planes de inversión como proyectos de particulares.

ALIMENTADORES PRIMARIOS		TRANSFORMADORES	
TOTAL	RED MV [km]	TOTAL	POTENCIA INSTALADA [MV]
13	283,57	1.012	80,14

Tabla N° 8 Volumen de obra de los planes de inversión y proyectos particulares.  
Fuente: Gerencia de Distribución

Cabe señalar que todos los proyectos desarrollados en la EEO se supervisan y su ejecución se controla de manera periódica de modo que los avances se reportan oportunamente a los entes de control, particularmente de los planes PMD y FERUM, a través del sistema de Gobierno por Resultados GPR. De estos últimos, el avance logrado de muestra en la Tabla N° 9.

PROGRAMA	META EEO	AVANCE AL 2011	AVANCE MARZO 2012
PMD	100%	86.0%	99.00%
FERUM	100%	64.0%	100.00%

Tabla N° 9: Avance de los planes de distribución reportados al GPR  
Fuente: Gerencia de Distribución

En la Tabla N° 9, se incluye la columna "Marzo 2012", por cuanto de acuerdo a la normativa, es el plazo máximo para concluir los programas de cada uno de los planes. Su ejecución ha contribuido a mejorar los índices de calidad del producto y servicio técnico, así como la cobertura del servicio.

**REVITALIZACIÓN URBANA - SOTERRAMIENTO**

En el 2011, se viabilizó la ejecución de varios proyectos orientados al ordenamiento integral de los espacios públicos, que exigieron inversiones importantes en redes y la modernización del alumbrado público, los mismos que se detallan a continuación:

- Construidos  
Avenidas: Naciones Unidas, Colón, José María Alemán, 24 de Mayo  
Plazas: Gabriela Mistral, Santa Clara, Quitumbe  
Sector: Lizardo Ruiz  
Calle: Arenas.
- En Ejecución  
Avenidas: República del Salvador, Ajavi  
Calle: Luis Felipe Borja
- Diseños  
Sector: La Carolina, La Mariscal

Los proyectos de revitalización y soterramiento, se han ejecutado en congruencia con la planificación prevista para el efecto por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y, gracias a la coordinación permanente, mantenida con varias entidades que pertenecen a este gobierno local. Desde la perspectiva de calidad del servicio eléctrico, las redes subterráneas proporcionan mayor confiabilidad, característica propia de este tipo de redes, aunque las inversiones son sustancialmente mayores a las requeridas para redes aéreas. Además, la incorporación de nueva infraestructura, ha permitido modernizar, el alumbrado público, con: el cambio de postes de hormigón a metálicos; mejores niveles del alumbrado peatonal y de percepción de seguridad.

**3.3 USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS**

**RESULTADOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

Al 31 de diciembre de 2011 la EEO obtuvo un margen positivo de 47,53 millones de dólares, resultado que demuestra una recuperación financiera significativa de 539,55% respecto del resultado de diciembre de 2010 que registró una pérdida de 10,81 millones de dólares.



Gráfico N° 6: Resultados Económicos Financieros de la Gestión  
Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

En el resultado positivo de este año incide principalmente la entrega de 57,58 millones de dólares por parte del Ministerio de Electricidad, en el mes de noviembre, correspondientes a los saldos pendientes de cobro por déficit tarifario del periodo 2007-2010. Adicionalmente, se ha logrado un resultado favorable por una mejora en la gestión de las áreas con la disminución de los gastos de operación, y, a igual que de los costos correspondientes a la compra de energía.

Del análisis realizado a las principales cuentas de ingresos y gastos al mes de diciembre de 2011, se establece que los ingresos totales se han incrementado en 11,15% mientras que los gastos totales han disminuido en 7%. Por otra parte y por efecto de los resultados positivos obtenidos, se tiene un margen neto de 13,48%, cuya interpretación resalta que la Empresa está encaminada a buscar la sostenibilidad financiera.

**INCREMENTAR EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

La ejecución presupuestaria de las inversiones durante el año 2011 fue de 93,37%, sin considerar lo relativo al Proyecto hidroeléctrico Victoria, que cuenta con financiamiento propio. Incluyendo al proyecto Victoria la ejecución llega al 86,62%. Esta ejecución supera la del periodo 2010, que fue del 58,05 %.



Gráfico N° 7: Ejecución Presupuestaria  
Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

El gráfico siguiente muestra la ejecución presupuestaria en cada etapa funcional.

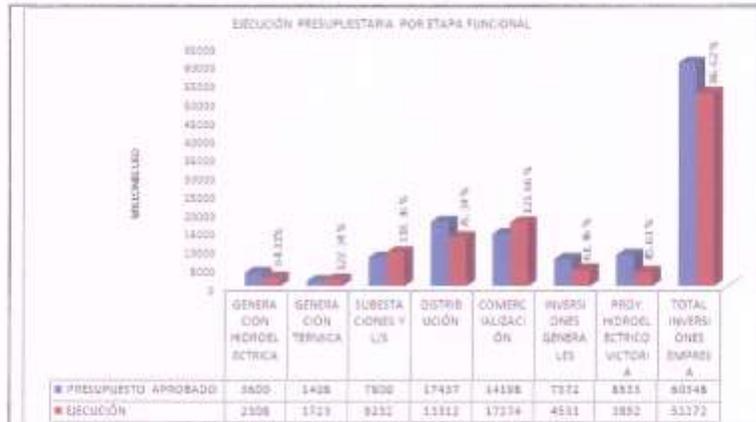


Gráfico N° 8: Ejecución Presupuestaria por Etapa Funcional  
Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Cabe indicar que la ejecución del presupuesto de inversiones, al finalizar el primer semestre de 2011, alcanzó un 12,19% frente al valor total del presupuesto. Al realizar un análisis comparativo con el segundo semestre, se demuestra que al finalizar el año existió una sustancial mejora.

Respecto de los recursos que efectivamente se recibieron, el indicador de ejecución presupuestaria es del 100%, por cuanto los USD 52.272.000 que lograron gestionarse como financiamiento fueron utilizados en la ejecución de obras de inversión.

FINANCIAMIENTO EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INVERSIONES			
Periodo: Enero - Diciembre 2011			
FUENTE	PRESUPUESTO APROBADO	FINANCIAMIENTO REAL	EJECUTADO (%)
FONDO REPOSICIÓN	25.135	22.682	90,24
FONDOS PROPIOS	13.134	20.369	80,07
Fondos Propios	3.134	10.516	335,56
Materiales Bodega	10.000	9.853	98,53
APORTES DEL MEER	12.546	5.330	42,48
PLANREP - PMD	8.740	4.326	49,50
FERUM	3.806	1.004	26,36
OTROS	1.000		
TOTAL FINANCIAMIENTO	51.615	48.380	93,37
BEDE (Proy. Hidroeléctrico Victoria)	8.533	3.892	45,61
TOTAL	60.348	52.272	86,62

Tabla N° 10 : Fuentes de Financiamiento  
Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Estuvo planificado que el Ministerio de Electricidad entregue 12.546 millones de dólares para financiar los proyectos de inversión asociados a PLANREP, PMD y FERUM, sin embargo se

entregaron a la Empresa 5.330 millones de dólares, por lo cual la EEQ cubrió la diferencia de 7.216 millones de dólares para cumplir con la planificación de obras y los compromisos adquiridos.

**INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN**

Sobre este indicador, la EEQ mantiene un nivel de recaudación de 98,49%, porcentaje superior a la meta planteada por la Empresa de 97% y a la meta definida por los entes reguladores que es de 98%, lo que demuestra la buena cultura de pago en los clientes y una buena gestión de recaudación.

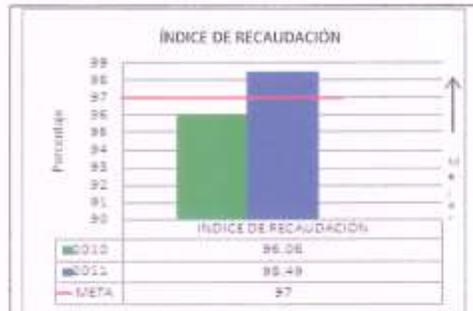


Gráfico N° 9: Resultados de Recaudación  
Fuente: Gerencia Comercial

**CONTROL DE PÉRDIDAS DE ENERGÍA TÉCNICAS Y NO TÉCNICAS**

La EEQ en estos últimos 7 años ha priorizado el manejo y control de pérdidas tanto técnicas como comerciales, con una reducción del 7,91% en 2010 al 6,75% en 2011, valor que está a 0,95 puntos porcentuales de la meta establecida para la EEQ para ese año. Del total de pérdidas, se estima que el 0,78% son pérdidas comerciales y 5,97% son pérdidas técnicas.

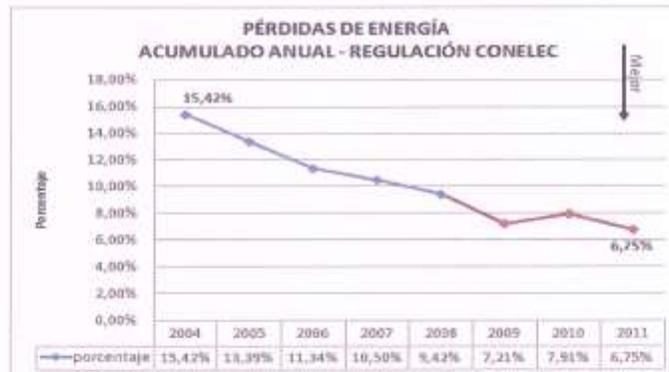


Gráfico N° 10: Evolución pérdidas de energía  
Fuente: Gerencia de Comercialización

Los logros alcanzados se deben principalmente a la ejecución del PLANREP, que tiene el propósito de disminuir las pérdidas de energía, y que en el año 2011 fue uno de los proyectos de mayor interés por ser este el año de la Reducción de Pérdidas declarado por el MEER.

### 3.4 INCREMENTAR LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL

#### ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

A fin de contar con un documento que contemple la atención de los requerimientos de todos los grupos de interés la Empresa, en el 2011, a través de un proceso participativo se continuó con la actualización del Plan Estratégico 2011-2015.

El sector eléctrico es dinámico y los cambios pueden presentarse súbita o lentamente, por lo cual la Empresa debe estar preparada para enfrentar nuevos retos, en este contexto fue necesario ajustar la planificación estratégica a fin de que sea una verdadera herramienta que pueda contribuir a que la Empresa continúe afrontando cambios a través de una toma de decisiones adecuada.

#### REESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Frente a la preocupación de los principales Accionistas de la Empresa, Ministerio de Electricidad (MEER) y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), de superar las debilidades de la Empresa, producto de una desactualizada estructura orgánica funcional, se determinó necesario actualizar la estructura orgánica de la Empresa considerando centralizar e integrar las actividades de asesoramiento, apoyo institucional, investigación y desarrollo, e implementar acciones de coordinación con todos los actores de la sociedad.

En un trabajo participativo entre MEER-DMDO-EEO se socializaron y definieron requerimientos, expectativas y propuestas de las tres partes; los aportes fueron evaluados técnicamente y sobre la base de los consensos acordados se determinó la nueva estructura organizacional básica. Es así que el Directorio de la Empresa Eléctrica Quito en sesión del 14 de abril de 2011 con Resolución No. 2011-004-D aprobó la nueva estructura básica para la EEO, en base al proyecto presentado mediante oficio IVR-00492 de 12 de abril de 2011; y, dispuso que la Administración desarrolle la estructura total de la Empresa, incluyendo los niveles operativos de departamento y demás unidades, guardando coherencia con la estructura básica aprobada por el Directorio.

Los principales cambios en la estructura fueron:

- Las Direcciones cambiaron su denominación a Gerencias de línea, para cada una de las áreas a cargo de los procesos gobernantes, agregadores de valor y de apoyo, con la finalidad de empoderar al responsable de cada macro proceso delegando la responsabilidad sobre la toma de decisiones inherentes a su ámbito de acción.
- Se concentraron y centralizaron las funciones de planificación; es así que se creó la Gerencia de Planificación, para que sea la responsable de los estudios técnicos, la planificación de la expansión, la planificación organizacional.
- Se creó la Dirección de Participación Socio Ambiental, cuyo objetivo es implementar las acciones de coordinación y participación socio ambiental en las diferentes instancias y con todos los actores de la sociedad, dentro del marco de la gestión institucional.
- Se creó la Gerencia de Proyectos Especiales, Energías Renovables y Eficiencia Energética, con la finalidad de fortalecer nuevos campos de acción y asegurar el cumplimiento de proyectos fundamentales para el desarrollo integral de la ciudad capital. Esta gerencia, es la responsable de formular y coordinar la ejecución de los proyectos de generación en base a

fuentes de energía renovables, y la ejecución de proyectos tendientes a lograr la eficiencia energética.

- Se creó la Gerencia Administrativa Financiera para agrupar y centralizar las funciones de apoyo institucional encargados de los recursos más susceptibles en la organización: el humano y el económico; con la fin de simplificar, integrar y automatizar las actividades de soporte.

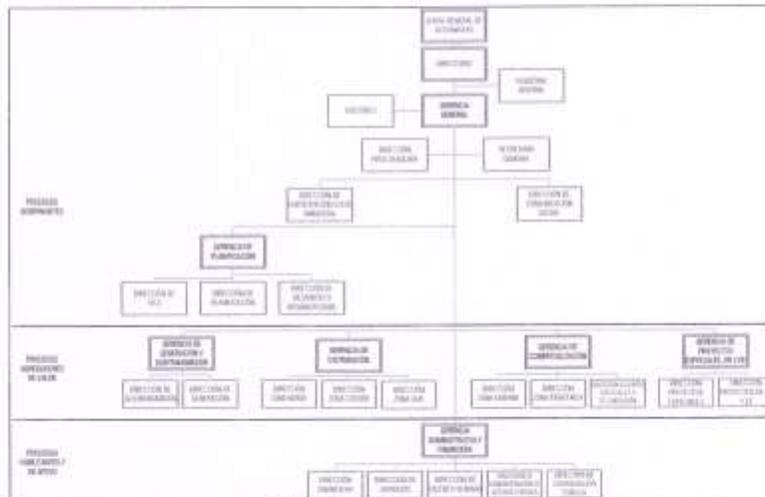


Gráfico N°11: Estructura EEO 2011

En el segundo semestre de 2011, la definición total de la nueva estructura de la EEO no pudo concretarse, debido a que se dio énfasis a la implementación de la estructura de primer nivel, especialmente en la creación de la nueva Gerencia de Proyectos Especiales, y la definición de una estructura sólida en la Gerencia Administrativa Financiera debido a la integración de las áreas Administrativa y Financiera; y por otra parte porque se encontraba pendiente la aplicación de la clasificación de obreros y servidores, y la elaboración del Reglamento de Administración de Talento Humano.

Sin embargo en septiembre, en reunión de trabajo convocada por la Gerencia General se planteó la necesidad de fijar compromisos de tiempos y plazos para la implementación de la segunda fase de la nueva estructura de la Empresa, y se acordó crear una Comisión de Trabajo, liderada por la Gerencia de Planificación y conformada por todos los Gerentes de Área, a fin de presentar a la Gerencia General una propuesta de cronograma valorado para el proceso de implementación de la nueva estructura.

**APLICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS (LOEP) EN LA EMPRESA ELÉCTRICA QUITO**

En diciembre de 2011, la Comisión conformada para realizar el análisis de las implicaciones que conlleva la aplicación de la LOEP en la gestión de la Empresa Eléctrica Quito puso a conocimiento de Directorio el informe de aplicación de la LOEP; en el cual se informaba que en este proceso de transición y bajo el régimen establecido en la Ley Orgánica de Empresas

Públicas, en todo lo que se refiere a su gestión empresarial la EEO viene cumpliendo, en porcentajes completamente aceptables.

El porcentaje promedio global de aplicación de la LOEP fue del ochenta por ciento (80%), el restante veinte por ciento (20%) obedecía a la actuación de terceros actores que regulan aspectos legales que inciden en la gestión de la Empresa y la aprobación de documentos importantes como el Plan Estratégico, Plan de Negocios y Reglamento de Administración de Talento Humano.

**RECERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El 16 de mayo de 2011, posterior a la auditoría externa de calidad realizada a los procesos de la Empresa bajo la Norma ISO 9001:2008, se logró la Recertificación del Sistema Gestión de Calidad otorgada por The International Certification Network INCOTEC INTERNATIONAL S.A, con una vigencia de tres años a partir de noviembre de 2011. A fin de cumplir los compromisos que significaron esta recertificación, se ejecutó el plan de auditoría.



Gráfico N°12: Certificado Sistema de Gestión de la Calidad EEO  
Fuente: Gerencia General

**PROCESOS DE CONTRATACIÓN**

En el 2011 se realizaron 912 procesos de contratación a través del portal de compras públicas, de estos 670 a través del procedimiento de Subasta Inversa Electrónica, 136 por menor cuantía y 117 por publicación. El monto al que ascendió la totalidad de las contrataciones fue de USD 105.480.688.

El estado de los procesos, al finalizar el 2011 en comparación al 2010, y se detalla a continuación: En la tabla N° 11, se muestra una evaluación de las contrataciones respecto del año 2010, en la cual se puede deducir que existió una mejor gestión en la adjudicación de las contrataciones, porque aún cuando en cantidad existe un número menos eso refleja que se optimizó el número de contrataciones, y se redujo el número de procesos declarados desiertos.

ESTADO DE LOS PROCESOS	AÑO 2010			AÑO 2011			VARIACIÓN 2010-2011	
	CANTIDAD	[%]	PRESUPUESTO REFERENCIAL USD	CANTIDAD	[%]	PRESUPUESTO REFERENCIAL [USD]	VARIACIÓN CANTIDAD [%]	VARIACIÓN PRESUPUESTO REFERENCIAL [%]
Finalizados + adjudicados + por adjudicar	993	78.93	83.463.082	719	57.15	82.042.286	-27,59	-0,98
Demorados + cancelados	255	20,27	11.301.724	165	13,12	22.398.932	-35,29	98,19
Otros	10	0,78	143.826	28	2,23	439.488	180,00	205,57
<b>TOTAL</b>	<b>1.258</b>	<b>100,00</b>	<b>94.908.632</b>	<b>912</b>	<b>72,50</b>	<b>105.480.696</b>	<b>-27,59</b>	<b>11,14</b>

Tabla N° 11: Contrataciones 2010-2011  
Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

Dentro de los procesos de contratación realizados por las diferentes Gerencias se destacan por sus características y montos, y las siguientes contrataciones:

ÁREA	MONTO [USD]	CONTRATACIONES
Administrativa	8.672.043,14	Servicio de seguridad y vigilancia, arrendamiento de vehículos, adquisición de canastillas.
Comercialización	16.036.797,50	Servicios técnicos especializados, multiconductores, conductores y medidores.
Generación	25.193.619,47	Obras civiles y equipamiento electromecánico para el Proyecto Hidroeléctrico Victoria, combustible, lubricantes y accesorios de centrales y subestaciones.
Distribución	4.930.856,47	Adquisición de postes y luminarias.
Tecnologías de Información y Comunicaciones	1.704.644,05	Infraestructura de comunicaciones.

Tabla N° 12: Contrataciones destacadas  
Fuente: Gerencia Administrativa Financiera

**CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA**

De acuerdo al Plan Anual de Auditoría para el 2011, aprobado por la Junta General de Accionistas mediante resolución 2011.010.JA el 31 de agosto, la Unidad de Auditoría Interna realizó la evaluación del cumplimiento de las recomendaciones emitidas por los diversos Organismos de Control: Auditoría Interna, Auditoría Externa, Contraloría General del Estado y Comisarios, para el periodo comprendido entre el 1 de diciembre de 2010 y 30 de noviembre de 2011, y también para aquellas recomendaciones en proceso de implementación que corresponden a periodos anteriores.

Al inicio del periodo de evaluación (1 de diciembre de 2010) había un saldo inicial de 241 recomendaciones que estaban en proceso de implementación y en el periodo como tal de la evaluación para el año 2011 (1 de diciembre de 2010 y 30 de noviembre de 2011) surgieron 90 nuevas recomendaciones, dando un total de 331 recomendaciones por implementar, de estas, 244 fueron implementadas totalmente, 1 declarada como no aplicable, quedando al 30 de

noviembre un saldo de 86 recomendaciones que están en proceso de implementación. El detalle de recomendaciones levantadas por área se detalla a continuación:

GERENCIA	OBSERVACIONES INICIO PERIODO DE EVALUACIÓN (A)	NUEVAS RECOMENDACIONES (B)	TOTAL (A + B)	IMPLEMENTADAS	NO APLICABLE	RESULTADO FINAL
Administrativa - Financiera	105	26	131	90	1	40
Comercialización	15	38	53	37	0	16
Distribución	24	13	37	33	0	4
Generación y Subtransmisión	2	0	2	1	0	1
Gerencia General	0	1	1	1	0	0
Planificación	94	8	102	78	0	24
Procuraduría	1	3	4	3	0	1
Secretaría General	0	1	1	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>90</b>	<b>331</b>	<b>244</b>	<b>1</b>	<b>86</b>

Tabla N° 13: Recomendaciones Auditoría  
Fuente: Auditoría Interna

En el gráfico N° 14, se muestra la evaluación de la eficacia obtenida en los últimos cuatro años respecto de la aplicación de las recomendaciones emitidas por los Entidades de Control.



Gráfico N° 13: Eficacia implementación recomendaciones de Auditoría  
Fuente: Auditoría Interna

La tendencia del porcentaje de eficacia que se observa en la Empresa, respecto de la implementación de recomendaciones emitidas por los Entidades de Control, refleja el compromiso y esfuerzo realizado por la Gerencia General y Gerencias de Área, para implementar las recomendaciones y mejorar el sistema de control interna de la Empresa.

### 3.5 EFICIENCIA ENERGÉTICA Y USO DE FUENTES DE ENERGÍA ALTERNATIVAS

En sesión de Directorio del 14 de abril de 2011, se aprueba la nueva estructura base de la Empresa Eléctrica Quito, y entre los cambios más importantes resalta la creación de la Gerencia de Proyectos Especiales, Energías Renovables y Eficiencia Energética, con la finalidad de fortalecer nuevos campos del accionar institucional y acción a través de la formulación y coordinación de planes de necesarios para ejecutar proyectos de generación en base a fuentes de energía renovables, y proyectos tendientes a lograr la eficiencia energética.

La indicada Gerencia ha estructurando su plan, en tres líneas de trabajo, acorde con las políticas emanadas del MEER, la Agenda del Distrito Metropolitano de Quito y la Guía Estratégica de la EEQ 2011, las cuales se indican en la Tabla N° 14:

<p><b>DIVERSIFICACIÓN ENERGÉTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Gestión Energética Parroquial</li> <li>• Programa de Diversificación Energética – PRODER</li> <li>• Programa Evaluación de Potenciales Energéticos Renovables – PROPER</li> <li>• Programa Cero Viviendas Sin Luz</li> </ul>
<p><b>EFICIENCIA ENERGÉTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Renová Equipos – RENOVAC</li> <li>• Programa de Iluminación Sostenible – ILUMSOL</li> <li>• Programa de Eficiencia Energética y Competitividad – PROECOM</li> <li>• Programa de Gestión de Empresas de Servicios Energéticos – E²Q</li> </ul>
<p><b>PROYECTOS ESPECIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración en la elaboración del convenio de alianza estratégica entre la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento y la EEQ.</li> <li>• Revisión del modelo de negocios del Proyecto El Batán.</li> <li>• Acercamiento con Asociación de Paneleros de Pacto.</li> <li>• Coordinación con la Gerencia General, Gerencias de Distribución y Gerencia Administrativa Financiera el desarrollo de los proyecto de modernización de redes del centro histórico.</li> <li>• Acercamiento con responsables del programa PROCEL de eficiencia energética, para recibir asistencia técnica en los programas de eficiencia.</li> <li>• Preparación de acuerdo de colaboración con ELETROBRAS para asistencia técnica en temas eficiencia energética.</li> <li>• Coordinar con CEMIG de Minas Gerais de Brasil para asistencia técnica con un consultor en ESCOS.</li> <li>• Acercamiento con la Corporación Andina de Fomento y el Banco Internacional de Desarrollo para que faciliten el financiamiento de proyectos.</li> </ul>

Tabla N° 14 : Plan de Trabajo GPE

Fuente: Gerencia de Proyectos Especiales, Energías Renovables y Eficiencia Energética

### 3.6 SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE ACTORES CON UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

El cumplimiento se evalúa, en un primera etapa, a partir del nivel de satisfacción de los clientes residenciales, que resultan de Encuestas CIER, en el área de calidad percibida IDAR\_ Responsabilidad Social, para en una siguiente etapa, considerar la satisfacción de otros actores: accionistas, comunidad, proveedores y colaboradores, por lo que se hace necesario avanzar con las herramientas que posibiliten contar con los datos.

En cuanto al corto plazo, la gestión aborda, aspectos vinculados con la responsabilidad asociada a los impactos de la red eléctrica en la ciudadanía, y, aspectos de cumplimiento de normativa ambiental:

**ACCIDENTES EN LA RED ELÉCTRICA**

Este objetivo tiene relación con el interés de la EEQ, de reducir impactos negativos, en términos de seguridad, debido a la infraestructura. Los accidentes de particulares en la red eléctrica, han pasado de 33 en el 2007 a 24 en el 2011. Si bien es cierto, que en el 2011, se tuvo un accidente fatal, la preocupación radica en los perjuicios directos que se dan a las familias y comunidad en general, por lo que está previsto desarrollar un plan que conlleva soluciones técnicas y educativas, entre las que cabe destacar: el ordenamiento y soterramiento de redes eléctricas; reubicación de redes cercanas a las viviendas; y programas educativos y de concienciación sobre el manejo de la energía eléctrica.

**DAÑOS EN ARTEFACTOS ELÉCTRICOS POR CAUSAS ATRIBUIBLES A LA EMPRESA**

El compromiso radica, no solo en disminuir los daños causados en artefactos eléctricos de propiedad de los consumidores, sino también, en el caso de suscitarse, remediarlos con el menor impacto para los afectados. En el 2011 se registraron 1.279 reclamos, con un 80% resuelto como favorable al cliente, de los cuales, el 50% ha sido reconocido con el pago USD 148.833,53 por indemnizaciones, encontrándose el otro 50% en trámite.

**NORMATIVA AMBIENTAL**

Con un cumplimiento promedio de 74,85%, respecto del 100% planteado como meta al 2011, se están implementando los correctivos tendientes a cumplir los programas acordados con los entes de Control. El detalle de cumplimientos por cada central eléctrica es el siguiente:

PLAN INTEGRAL DE MANEJO AMBIENTAL EN CENTRALES DE GENERACIÓN	CUMPLIMIENTO REAL [%]
Central Guaberto Hernández	80,90%
Central Noyón	63,20%
Central Cumbayá	72,70%
Central Guangopolo	82,60%

Tabla N° 15 : Cumplimiento Normativa Ambiental  
Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

Para cada una de las centrales, el Plan Integral de Manejo Ambiental contempla: Programa Reducción y Prevención de la Contaminación; Programa Manejo de Residuos, Desechos Sólidos no Domésticos; Plan de Contingencia y Atención de Emergencias Ambientales; Programa Monitoreo Ambiental; Plan de Seguimiento de Actividades Propuestas en el Plan de Manejo Ambiental; Plan de Relaciones Comunitarias; Programa Capacitación y Comunicación.

**PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y USO RESPONSABLE DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA**

En el 2011 se fortalecieron varios programas definidos en el Plan de Acción de Responsabilidad Social denominado PARS, y que se ejecutan desde el 2010, con el propósito de crear mayor conciencia social y ambiental, y fomentar actitudes y prácticas más responsables:

**Programa 3R Reducir, Reutilizar, Reciclar:** Concebido como una estrategia de eficiencia energética interna, tendiente a modificar hábitos de consumo del personal de la EEQ,

relacionados con electricidad, agua, papel, plásticos y pilas, con los siguientes resultados, tomando como línea de base los consumos a diciembre de 2009:

- Reducción de autoconsumos: Energía Eléctrica en 22,74%, Agua 13,95% y Papel 3,11%.
- Recolección selectiva de residuos no generados en la EEQ: 395 Kg de pilas y 630 Kg de plástico, lo significa respectivamente, evitar la emisión de 945 Kg de CO<sub>2</sub>, y la contaminación de 3.599.088 m<sup>3</sup> de agua.

**Programa de sensibilización en el uso responsable de la energía eléctrica.** Que se lo ejecuta con el objeto de fomentar en estudiantes y comunidad actitudes y prácticas responsables en el uso de la energía eléctrica. Entre los años 2010 y 2011 se tiene una cobertura de 77.409 estudiantes de colegios secundarios, 11.055 personas de la comunidad, y 1.400 empleados públicos y privados.

**Programa de reforestación "siembra un árbol, construye vida".** Para contribuir a la sostenibilidad de producción de energía eléctrica, buscando que los ecosistemas no sufran mayores perjuicios y que los caudales perduren, especialmente los que abastecen las centrales de generación de la EEQ, con un total, entre el 2010 y 2011, de 20 000 árboles sembrados en las comunidades El Carmen y Tola Chica.

### 3.7 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

#### CAPACITACIÓN

Invertir en la capacitación del talento humano es contribuir a un trabajo eficiente y de calidad, motivando a que la misión y visión institucional de la Empresa sea asumida como un compromiso individual y compartido por todos. Con un presupuesto de USD 286,297, de acuerdo a la priorización de eventos realizada por recorte presupuestario, se logró la realización de 272 eventos entre charlas, demostraciones, prácticas y talleres, con 6.090 horas efectivas de capacitación. Los resultados alcanzados se muestran a continuación:



Gráfico N° 14: Resultados Capacitación  
Fuente: Centro de Capacitación

Los resultados demuestran, que si bien respecto del año 2010 se realizaron menos eventos, en el año 2011 se consiguió mayor participación, horas de capacitación dictadas, e inversión.

El Centro de Capacitación ha dado mucha importancia a la evaluación y seguimiento de su gestión, a través de medir el cumplimiento del plan de capacitación, la satisfacción inmediata de los cursantes, la transferencia de conocimientos a terceros y la efectividad de los eventos.

INDICADOR	META (%)	Resultado 2011 (%)
Cumplimiento de Programas de Capacitación	CP <sub>c</sub> ≥ 70	79,38
Índice de Satisfacción de Recurso Humano en Capacitación	ISRH <sub>c</sub> ≥ 80	90,23
Programas de Capacitación Efectivos	PC <sub>e</sub> ≥ 71	72,72

Tabla N° 16. Resultados de los indicadores de capacitación  
Fuente: Centro de Capacitación

Las evaluaciones muestran resultados positivos respecto de las metas planteadas, pero es importante mejorarlas para determinar acciones vinculadas a la eliminación de brechas de conocimiento y/o actualización de conocimientos existentes en los trabajadores, especialmente en el personal de base.

El presupuesto de capacitación de este año representó el 0.30% respecto del presupuesto de operación (gastos generales y administrativos) de la EEO, lo que refleja que es necesario realizar una mayor inversión para contar con un verdadero plan de capacitación, elemento clave para la implementación del plan de carrera, mejorar el nivel de competencias del personal, estar al nivel de los adelantos tecnológicos, y tener personal innovador y productivo, aspecto que redundará en la gestión institucional.

#### **SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**

Mejorar las condiciones para un ambiente apropiado de trabajo, es tarea prioritaria de la Administración para lo cual se cumplieron varias acciones, entre las que se destacan:

- Conformación del Comité Central de Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo de la Empresa Eléctrica Quito.
- Elaboración y aprobación del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Control de riesgo mediante la dotación y renovación programada de equipos de protección personal y colectiva; identificación y señalización de peligros en las centrales de generación, subestaciones y redes eléctricas; supervisiones directas de trabajos.
- Evaluaciones pre ocupacionales; consultas médicas y odontológicas; campañas de vacunación y manejo de conductas de riesgo (alcoholismo).
- Investigación y evaluación de los riesgos laborales que afectan a la salud de los trabajadores.

Los resultados de los indicadores de seguridad ocupacional en la Empresa que se muestran a continuación, reflejan que es necesario fortalecer la gestión que se realiza en este ámbito:

INDICADORES RELEVANTES	RESULTADOS	
	2010	2011
Número de accidentes	20	11
Jornadas perdidas por accidentes	276	545
Índice de frecuencia de accidentes	5,90	3,23
Índice de gravedad de accidentes	81,37	159,88
Porcentaje de accidentabilidad	1,24%	0,68%

Tabla N° 17: Indicadores Seguridad Ocupacional  
Fuente: Departamento Seguridad Industrial

Si bien tres de los cinco parámetros han mejorado, es necesario invertir en capacitación y hacer esfuerzos adicionales para mejorar las condiciones de trabajo y los resultados en la gestión de salud y seguridad ocupacional.

Es importante resaltar, también, los resultados de la evaluación del grado de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo realizada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los cuales se presentan en la Tabla N° 18.

AUDITORÍA	FECHA	EVALUACIÓN DEL ÍNDICE DE EFICACIA SOBRE 100
Verificación del cumplimiento de la Normativa técnica y legal vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo	Noviembre 2010	IG: 83,26
Auto evaluación del cumplimiento de la normativa técnica legal	Agosto 2011	IG: 84,63
Verificación del cumplimiento de la normativa técnica y legal vigente	Octubre 2011	IG: 100

Tabla N° 18: Resultados Auditorías IESS  
Fuente: Departamento Seguridad Industrial

La verificación del cumplimiento de la normativa técnica y legal vigente en seguridad y salud ocupacional en el trabajo, respecto de la auditoría realizada por el IESS en noviembre de 2010, ha mejorado de 83,26 a 100, lo que demuestra que la Empresa cumple con la normativa.

#### **EVOLUCIÓN DE TRABAJADORES**

En el 2011 hubo una reducción en el número de trabajadores del 5,5%, reducción que se debió a la renuncia de personal por acogerse al beneficio de la jubilación patronal y/o por renuncia voluntaria.



Gráfico N° 15: Evolución de trabajadores EEO  
Fuente: Gerencia de Planificación

Consecuentemente hubo un incremento de 2,4% de los contratos ocasionales, para llenar eventualmente las vacantes que dejó el personal que salió de la Empresa por las causas antes señaladas, o para atender requerimientos de personal de las nuevas Gerencias, y adicional para dar soporte a la ejecución de actividades nuevas.

De acuerdo al informe de gestión de la Dirección de Talento Humano, al 31 de diciembre de 2011 existieron 222 vacantes de personal operativo y administrativo, mismas que se prevé cubrir las en el 2012, posterior a la clasificación de obreros y servidores y a la aprobación del Reglamento de Administración de Talento Humano por parte del Directorio de la Empresa.

Por otro lado al realizar una valoración del número de clientes por trabajador, se deduce que existe una mayor capacidad por trabajador para atender a un determinado número de abonados, y por lo consiguiente con mejores niveles de productividad.



Gráfico N° 16: Evolución del índice de cliente por trabajador  
Fuente: Gerencia de Planificación

### 3.8 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE OPTIMICE LA GESTIÓN

#### CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En el 2011 se han desarrollado varias implementaciones informáticas, así como también mejoras a las existentes, con el propósito de dar soporte, automatizar y optimizar actividades operativas y administrativas con impactos en la reducción de tiempos, así como también contar con información al día de manera inmediata y sin errores. Entre las principales mejoras y desarrollos se pueden mencionar las siguientes:

- **Generación, Subtransmisión y Distribución.** Mejoras en los sistemas SDI (Sistema de Distribución), MEM (Sistema Mercado Eléctrico Mayorista) y SGM (Sistema de Gestión de Mantenimiento en Subestaciones); respectivamente para, afar consulta de pago de facturas proveedores a los trámites administrativos a fin de facilitar actividades de consulta de pago a través de Internet e Intranet; relacionar información de facturas de compra venta energía y pagos y cobros en el sistema contable facilitando así los reportes gerenciales; ingresar novedades de grupos de operación de la Central Gualberto Hernández para control diario y generación de ordenes de trabajo.
- **Comercialización.** Con el propósito de que las áreas financieras tengan acceso ágil y rápido a la información de contratistas, se integró los procesos Comercial- Distribución y Financiero; de igual manera a fin de identificar de manera más técnica los equipos de medición se rediseñó el subsistema de medidores del SIEEQ Comercial. En el sistema de Artefactos y/ o equipos dañados ingreso de estos reclamos desde Agencias de Atención al Cliente logrando una seguimiento integral de los mismos.
- **Información Geográfica.** Migración de información del sistema GIS EEO a ArcGis FM; y análisis, diseño y construcción de información geográfica para instituciones de Gobierno y sociales.
- **Información Administrativa.** Ajustes en el subsistema de RRHH; análisis, diseño y construcción de la aplicación en la hoja de vida en la Internet.
- **Interinstitucional,** análisis, diseño y construcción del DATAMART y e Información automática al SISDAT, el primero para uso de las empresas que están en el SIEEQ y el otro para facilitar envío de información al Consejo Nacional de Electricidad.

Si bien todos estos proyectos contribuyen a una más eficiente gestión institucional, no son suficientes, siendo necesario realizar mayores adecuaciones y mejoras que posibiliten mayor soporte institucional e interinstitucional, acceso ágil a la información y rapidez y en la generación de informes, aspectos que se concretarían con el Sistema de Inteligencia de Empresas (BI).

### 3.9 PROYECTOS RELEVANTES

#### PROYECTO HIDROELÉCTRICO VICTORIA (10MV)

El Plan Nacional para el Buen Vivir, plantea como estrategia la inserción estratégica y soberana en el mundo e integración latinoamericana, estrategia que contempla el alcanzar la soberanía energética; en este contexto dentro de los programas y proyectos relevantes que se plantea la EEO en la línea de alcanzar la cobertura plena, cubrir expectativas en cuanto a calidad de servicio y contribuir en el cumplimiento de las políticas y planes establecidas por el MEER y el MDMQ, la EEO con el apoyo del Banco del Estado y aportes de capital de los Accionistas de la

Empresa, pudo financiar la construcción del proyecto hidroeléctrico Victoria, con una capacidad de 10 MW.

En el 2011, de acuerdo al cronograma de ejecución del proyecto se concretaron las siguientes acciones:

- El financiamiento para la construcción del proyecto, mediante un Contrato de Préstamo con el Banco del Estado (BEDE).
- Adjudicación de dos procesos de contratación: la construcción de las obras civiles del proyecto; a la compañía COANDES; diseño, fabricación, suministro, transporte, montaje y puesta en servicio del equipamiento electromecánico de la central, a ENSILECTRIC S.A.
- Inicio de la construcción de las obras civiles, en cuanto a las vías de acceso se registró un avance 35%.
- En diciembre se inicio con la excavación y desalojo del sitio donde se construirá la casa de máquinas, a diciembre se registra un avance del 9.6%.

**PROYECTO HIDROELÉCTRICO QUIJOS**

El 17 de mayo de 2011, se suscribió el Convenio para la Cesión de Derechos del Proyecto Hidroeléctrico Quijos, por parte de la Empresa Eléctrica Quito a favor de la CELEC EP, en cumplimiento a lo establecido en el Convenio de Cesión de Derechos. Con fecha 13 de junio de 2011, procedió a la entrega de los estudios, diseños y documentación del proyecto. La Gerencia de Generación y Subtransmisión procedió a determinar el valor que CELEC EP debía reconocer a la EEQ, según lo señalado en cláusula octava de este Convenio.

**PROYECTO HIDROELÉCTRICO BAEZA**

Con fecha 30 de junio de 2011 se suscribió el Convenio Específico de Cooperación Técnica Interinstitucional entre el MEER, INP (Instituto Nacional de Preinversión) y la EEQ, con el fin de contratar la revisión, validación y complementación de los Estudios de Factibilidad y Diseño Definitivo del Proyecto Hidroeléctrico Baeza, con un presupuesto de USD 1.800.000, financiados por el INP.

**REVITALIZACIÓN URBANA - SOTERRAMIENTO**

En el 2011, cumpliendo con la planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se viabilizaron la ejecución de varios proyectos, detallados en el punto 3.2 de este documento. Proyectos orientados al ordenamiento integral de los espacios públicos, con inversiones importantes en redes y modernización del alumbrado público.

**SOPORTE INTERINSTITUCIONAL**

**GPR – Gobierno por Resultados.** Los programas que se reportan por la empresa y su avance en el sistema GPR, se observa a continuación:

ASPECTOS	META EEQ [%]	AVANCE AL 2011 [%]	AVANCE A MARZO 2012 [%]
Avances Físicos 2011 Presupuesto aprobado por EEQ			
PLANREP	100	100	100
PMD	100	86	99
FERUM	100	64	100
SIGDE	100	56	95

Tabla N° 19: Resultados de avance de proyectos financiados por el presupuesto general del Estado y que se ha ingresado al GPR

Se presenta los resultados a marzo 2012, dado que este es el plazo determinado en el GPR para liquidación del año presupuestario.

**SIEEQ Comercial.** A raíz de las experiencias positivas resultantes de la cooperación interinstitucional con las Empresas del Norte y CATEG, con la suscripción del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable y 11 Empresas Distribuidoras, para el Fortalecimiento del Sector de la Distribución Eléctrica, a la EEQ se le ha asignado la responsabilidad de la implantación del Sistema de Información Comercial SIEEQ, en las siguientes empresas: CNEL Guayas - Los Rios, CNEL Esmeraldas, CNEL Santa Elena y CNEL Sucumbios.

La implantación de este sistema ha permitido mejoras importantes en los procesos de matrícula, facturación, recaudación, atención al cliente y control de pérdidas comerciales; alcanzando una cobertura del SIEEQ mayor al 50% de clientes a nivel nacional y un incremento en los niveles de recaudación de aproximadamente 99%, en cuyo valor se considera la recuperación de la cartera vencida.

**Proyecto SIGDE.** Desde mayo del 2009, en que se firmó el Convenio de Cooperación Interinstitucional para el Fortalecimiento del Sector de la Distribución Eléctrica, cuyo objetivo es implantar el "Sistema Integrado de Gestión para la Distribución Eléctrica - SIGDE" unificando los sistemas comerciales, geográficos, operativos, de mantenimiento, homologando además procesos y tecnología; se tienen los siguientes avances, por cada Comité:

- Gestión Comercial. Inicio del plan de asesoría del modelo comercial de EEQ fase de diagnóstico en CNEL Santa Elena y Sucumbios; inicio de los estudios de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) de acuerdo a la programación del MEER
- Técnico de Operación. Firma del convenio para la compra del sistema SCADA/OMS/DMS, elaboración de pliegos y definición de especificaciones técnicas.
- Gestión Tecnológica. Diagnóstico para la ubicación e implantación del DATA CENTER a nivel nacional; análisis de salas virtuales para utilización en red de todas las empresas eléctricas del país.
- Recursos Empresariales. Conformación de cuatro grupos de homologación con los siguientes avances cada grupo: Unidad de propiedad aéreas, según lo previsto, Unidades de propiedad subterráneas 95%, Cuentas contables 65% y Materiales 95%.
- Sistema de Información Geográfico. Adquisición e implantación de la plataforma de licenciamiento para el nuevo sistema geográfico ArcGIS FM y migración de datos del SIG EEQ

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Satisfacción de los Consumidores en la Calidad del Producto y Servicio**

- En lo que a satisfacción de los consumidores se refiere, la calidad del servicio eléctrico se convierte en el principal foco de atención, por lo que las soluciones de revitalización y soterramiento que se están dando en Quito, con inversiones sustancialmente más altas a las requeridas para redes aéreas, contribuyen con una solución de largo aliento, por los altos niveles de confiabilidad que proporcionan este tipo de redes, y la consecuente reducción del tiempo y la frecuencia de interrupciones. La modernización de la infraestructura involucrada, elimina el impacto visual al eliminar el cableado aéreo, que contempla también los cables de comunicación. De manera similar se modernizó el alumbrado público, con el cambio de postes de hormigón a metálicos, y, con luminarias más eficientes, con mayores niveles de iluminación, con incidencia en una mejor percepción de seguridad.
- En cuanto al servicio comercial, en la línea de las políticas gubernamentales, relacionadas con el derecho que tiene la ciudadanía a recibir servicios públicos con calidad y calidez, las acciones a desarrollar, están encaminadas a renovar la infraestructura de las áreas de atención al público, y la capacitación del personal, tendiente a mejorar las habilidades y destrezas de contacto con el cliente.

### **Población con Servicio**

- La importante cobertura de 99,42 %, si bien ha llegado a niveles comparables con los mejores estándares de la región, persisten problemas que deben solucionarse en coordinación con las entidades de los Municipios, mediante planes anuales tendientes a solventar las necesidades de infraestructura eléctricas en barrios no regularizados, en donde se añaden la problemática de las conexiones informales, que inciden en las pérdidas de energía, y en costos operativos por las recurrentes reparaciones solicitadas en las redes vecinas.
- La dinámica con la que se presentan las necesidades de ordenamiento de los espacios públicos, a igual que las de la misma ciudadanía, demandan una política más flexible para de modificar la planificación acordada, con la finalidad de que el MEER, el CONELEC, los Municipios y la misma Empresa, mantengan una mayor sintonía con las renovadas y cambiantes necesidades que se presentan, permanentemente, en el área de concesión.
- En el 2011, con el apoyo del Banco del Estado y aportes de capital de los Accionistas de la Empresa, se materializó el inicio de la construcción del proyecto hidroeléctrico Victoria de 10 MV, proyecto cuyo objetivo es alinearse con la estrategia de Gobierno de alcanzar la soberanía energética.

### **Uso Eficiente de los Recursos**

- En el 2011 se logró una utilidad de USD 47,53 millones, producto, básicamente, del reconocimiento del déficit tarifario por un monto de USD 46,00 millones por parte Gobierno Central, a través del MEER, como consecuencia de lo cual, el margen neto fue de 13,48%. Estos recursos económicos posibilitaron, en primer lugar, honrar deudas acumuladas con el Mercado Eléctrico Mayorista, y de combustible.
- La ejecución presupuestaria del plan de inversiones durante el 2011 fue de 86,62%, respecto de los financiamientos planificados, incluido el proyecto hidroeléctrico Victoria, mostrando una mejora sustancial con relación a la ejecución de 58,05% del 2010. En este campo, procede continuar con el fortalecimiento de una planificación integrada de los procesos de cadena de

valor, e implementar nuevas herramientas en procura de una administración y control presupuestario más efectivos, y, además, acordes con las directrices que buscan mejorar la utilización de los recursos que provienen del presupuesto general del Estado, con control del MEER a través del GPR, y, de los fondos de reposición, vigilados exhaustivamente por el CONELEC.

- En el ámbito económico, son dignos de mencionar los resultados de los indicadores de recaudación de 98,49% y de pérdidas de energía de 6,75%, comparables también con los mejores estándares, respecto de los cuales, procede no descuidar los esfuerzos de recuperación de cartera, y, la consecución de recursos para la ejecución del PLANREP.

#### ***Eficiencia Institucional***

- En el 2011 no se concretó la aprobación del Plan Estratégico, aplicándolo en el 2011 a manera de Guía Estratégica por ser una herramienta de gestión esencial para el orientar el accionar institucional y de alineamiento a las políticas públicas. La aprobación definitiva del documento por parte del Directorio, y su entrega al MEER, constituirán hitos importantes, frente al refuerzo que debe darse al despliegue a los elementos de filosofía corporativa, a efectos de renovar los compromisos de todos los trabajadores, quienes deben profundizar la comprensión de la manera en deben contribuir para la consecución de las metas planteadas en cada proceso.
- Sobre la aplicación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, las gestiones estarán encaminadas a: implementar la estructura total de la Empresa, la clasificación de obreros y servidores, la elaboración del Plan de Negocios y Reglamento de Administración de Talento Humano, fortalecer el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, y la calificación del giro específico del negocio.
- La recertificación del Sistema de Gestión de Calidad concretada en 2011, de cara al 2012 y la política de calidad del MEER, debe constituirse en una plataforma para lograr mayor motivación de las jefaturas y trabajadores, logrando los compromisos internos que son necesarios para apalancar el mejoramiento continuo de los indicadores de gestión para posicionar a la EEQ como una Empresa innovadora, que ratifica su voluntad de seguir apoyando al progreso del sector eléctrico del país.

#### ***Eficiencia Energética y Uso Eficiente de Energías Alternativas***

- La creación de una Gerencia para que tome a cargo los desafíos que conllevan el ir más allá del servicio de calidad, involucrando a la Empresa en aspectos relacionados con eficiencia energética y dar cuenta de un ámbito vinculado con competitividad, se considera un paso vanguardista, así lo demuestra el inicio, que con pasos firmes se está dando, al Programa de ESCOS en el DMQ.

#### ***Gestión Socialmente Responsable***

- Una de las principales preocupaciones en la perspectiva de responsabilidad social, tiene que ver con la reducción de los impactos negativos, debido a la infraestructura eléctrica, y en este sentido, se tiene previsto desarrollar un plan que incluya soluciones técnicas y educativas, entre las que cabe destacar: el ordenamiento y soterramiento de redes eléctricas, reubicación de redes cercanas a viviendas, y programas educativos y de concienciación sobre el manejo de la energía eléctrica.

#### ***Desarrollo del Talento Humano***

- La reducción en número de 5,5% de trabajadores, debido a la jubilación o retiro voluntario, plantea la necesidad, en términos de sostenibilidad institucional, de definir los instrumentos que posibiliten a futuro, reemplazos oportunos con personal capacitado y entrenado. En el

2012, deberían llenarse alrededor de 220 vacantes, aplicando procesos técnicos, que deberán efectuarse una vez aprobado el Reglamento de Administración del Talento Humano por parte de Dirección.

- En la búsqueda de cada vez mejores resultados, la capacitación del personal es de trascendencia, para lo cual debe trabajar en la formulación y ejecución de un Plan de Capacitación, enfocado a una mayor especialización, tanto técnica como administrativa, en los varios ámbitos del accionar institucional.

***Innovación Tecnológica que optimice la Gestión***

- En virtud de las nuevas soluciones tecnológicas, informáticas y de comunicación, que se están emprendiendo con impulso del MEER, para dar soluciones más integradas dentro del ámbito de gestión de las distribuidoras, como lo es el SIGDE, el reto es repensar los roles de las áreas de Tecnología e Información de la Empresa y de quienes las conforman.

## RECOMENDACIONES

### A la Administración:

1. Fortalecer la aplicación de procedimientos, formulación de proyectos de electrificación y gestión de fuentes de financiamiento, para mejorar la entrega del servicio de energía eléctrica y atender las demandas de la ciudadanía, en congruencia con las políticas propias del sector eléctrico, de ordenamiento territorial, de seguridad ciudadana, y en particular, con aquellos lineamientos señalados en la Ordenanza 022 del Distrito Metropolitano de Quito, expedida el 26 de enero de 2011, y que dictaminan las pautas para la ejecución de proyectos de ordenamiento y modernización de redes aéreas, soterramiento de redes y modernización del alumbrado público.

### Al Directorio:

2. Conocer y aprobar la reglamentación interna para la gestión del talento humano, sobre la base de la propuesta que debe presentar la Administración de la Empresa, de conformidad a lo dispuesto en el marco normativo vigente y a las directrices que el Directorio ha impartido para robustecer el proceso de mejoramiento continuo de la institución.