



# **INFORME DE SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2018-2021**

**Gerencia de Planificación  
Dirección de Desarrollo Organizacional**

Febrero 2022

## TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES .....	1
2	OBJETIVO .....	1
3	DESARROLLO .....	1
3.1	Fuentes de información .....	1
3.2	Contexto de la planificación.....	2
3.3	Alcance .....	3
3.4	Procesamiento de datos.....	3
3.4.1	Resumen numérico de componentes de la planificación.....	4
3.4.2	Análisis de componentes estratégicos .....	6
3.4.2.1	Mapa estratégico .....	6
3.4.2.2	Objetivos estratégicos.....	7
3.4.2.3	Misión y visión .....	18
3.4.2.4	Índice de Gestión Estratégica – IGE .....	18
3.4.2.5	Ranking por área.....	19
3.4.2.6	Indicadores.....	20
3.4.3	Análisis del cumplimiento de proyectos .....	22
3.4.3.1	Proyectos registrados en GPR.....	22
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	23
4.1	Conclusiones.....	23
4.2	Recomendaciones .....	26
5	ANEXO.....	27
5.1	Unidades administrativas de la EEQ .....	27

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen numérico de componentes de la planificación .....	4
Tabla 2. Dimensiones y objetivos del mapa estratégico EEQ.....	6
Tabla 3. Detalle del desempeño de indicadores 2018-2021 .....	9
Tabla 4. Indicadores por objetivo estratégico y perspectiva del mapa estratégico .....	20
Tabla 5. Proyectos registrados por las áreas en GPR.....	22
Tabla 6. Presupuesto programado en proyectos registrados en GPR .....	22

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Niveles de planificación nacional.....	2
Ilustración 2. Cadena de resultados de la planificación institucional de la EEQ .....	3
Ilustración 3. Fórmula de cálculo del Índice de Gestión Estratégica - IGE .....	3
Ilustración 4. Umbrales para colorimetría de semáforos.....	4
Ilustración 5. Número de indicadores por tipo, registrados en el PAC – GPR 2021 .....	5
Ilustración 6. Puntajes alcanzados por cada perspectiva del mapa estratégico .....	6
Ilustración 7. Puntaje de objetivos estratégicos .....	7
Ilustración 8. Resultados de la ejecución del plan estratégico .....	8
Ilustración 9. Posición histórica EEQ en el ranking GPR.....	19
Ilustración 10. Ranking IGE por área .....	19
Ilustración 11. IGE por indicador.....	21
Ilustración 12. Proyectos registrados por las áreas en GPR.....	22
Ilustración 13 Presupuesto programado en proyectos registrados en GPR .....	23

## 1 ANTEDECENTES

La Constitución de la República del Ecuador. Art. 280.- *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.*

La Ley Orgánica de Empresas Públicas. Art. 34.- *“Los criterios generales del Plan Estratégico guardarán relación con las políticas del gobierno nacional o de los gobiernos autónomos descentralizados, el Plan Nacional de Desarrollo y los intereses del Estado. El Plan Estratégico será una de las herramientas para evaluar a los administradores de las empresas.”*

Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. 200-02 Administración estratégica: *“Las entidades del sector público [...] requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del organismo técnico de planificación.”*

Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados – GPR: Art. 1. Objeto: establece como fin obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano, mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos

Mediante Oficio Nro. SNP-SPN-2021-0810-OF del 27 de octubre de 2021 con *“Asunto: Validación, Aprobación y Registro de planes institucionales”*, la Secretaría Nacional de Planificación solicita *“que se remita de parte de los Coordinadores de Planificación o quien haga sus veces en cada entidad a la Subsecretaría de Planificación Nacional para revisión y emisión del informe favorable de validación técnica, los documentos de planes institucionales”*.

Con Oficio Nro. MERNNR-SDCEE-2022-0108-OF del 27 de enero de 2022 con *“Asunto: Entrega del Plan Estratégico de la Distribución del Sector Eléctrico Ecuatoriano 2022- 2025”* el Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables *“hace la entrega oficial del Plan Estratégico de la Distribución del Sector Eléctrico Ecuatoriano 2022 – 2025”* exhortando *“para que conviertan a este documento en una herramienta para su gestión empresarial”,* disponiendo además que: *“en alineación a las políticas previstas en el PED 2022 - 2025, las Empresas Eléctricas de Distribución, deberán actualizar o formular sus planes estratégicos institucionales”*.

## 2 OBJETIVO

Evidenciar los resultados del seguimiento a la ejecución de la planificación institucional, durante el período de vigencia del Plan Estratégico 2018-2021, en referencia a resultados alcanzados en las diferentes perspectivas estratégicas y sus correspondientes objetivos, con base en los indicadores de cada objetivo, bajo responsabilidad de las diferentes áreas de la Empresa.

## 3 DESARROLLO

### 3.1 Fuentes de información

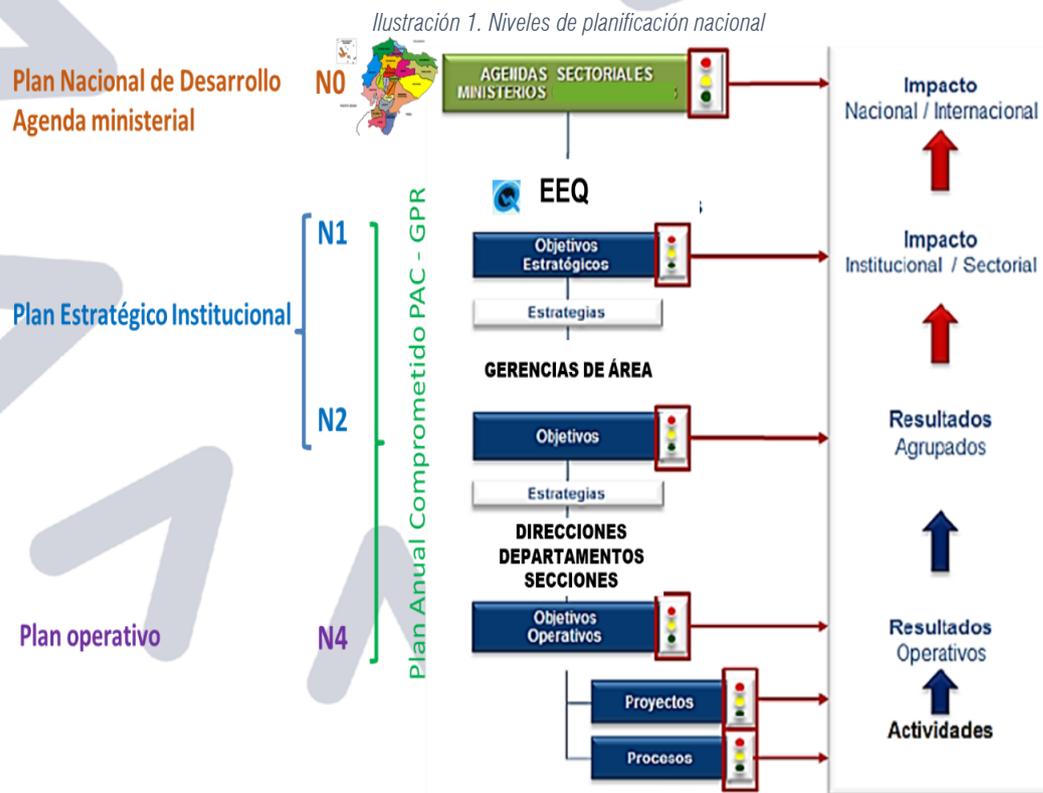
Información registrada en la herramienta GPR por los responsables de cada área, según detalle del anexo 5.1, en cumplimiento a lo dispuesto por la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados – GPR.

Informes mensuales de seguimiento a la ejecución de la planificación, elaborados por la Dirección de Desarrollo Organizacional durante el período 2018-2021, en los cuales se analiza “*resultados alcanzados en los objetivos, con base en sus indicadores y en relación a la gestión de proyectos, sobre avance de hitos y presupuesto devengado*”.

Memorando EEQ-DDO-2021-0223-ME, con asunto “*Informe Diagnóstico Estratégico Institucional GPR*”, mediante el cual la Dirección de Desarrollo Organizacional presentó “*un análisis de los resultados estratégicos alcanzados en el período anterior, como insumo para el arranque de la nueva versión de la planificación estratégica*.”

### 3.2 Contexto de la planificación

A nivel del país se establecen diferentes niveles de planificación, partiendo de instancias nacionales, donde consta el Plan Nacional de Desarrollo; componentes sectoriales; hasta desplegar en los niveles institucionales, con el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual, según se aprecia en la Ilustración 1.



Fuente: Informe Diagnóstico Estratégico Institucional GPR

En este contexto, la planificación de la EEQ es una cadena de resultados que inicia con la ejecución de procesos y proyectos, para alcanzar los objetivos operativos de las áreas, que aportan a los objetivos específicos de las gerencias; que de manera sinérgica se integran para el logro de objetivos estratégicos institucionales; asegurando el cumplimiento de la misión y visión; contribuyendo a la consecución de objetivos sectoriales y nacionales, según se esquematiza en la Ilustración 2.



*Fuente: Informe Diagnóstico Estratégico Institucional GPR*

### 3.3 Alcance

La evaluación del Plan Estratégico 2018-2021 de la EEQ, se realizó para identificar los resultados obtenidos por la Empresa durante el período de vigencia del plan y para verificar la medida en la que se cumplió la misión, se alcanzó la visión y se cumplieron los objetivos.

Se planteó identificar el nivel en que las metas planteadas fueron alcanzadas, para determinar oportunidades de mejora y puntos críticos a ser considerados en la siguiente versión del Plan Estratégico Institucional.

### 3.4 Procesamiento de datos

Los resultados sobre los elementos de la planificación institucional registrada en GPR por los responsables de cada área, fueron presentados en informes mensuales de seguimiento a la ejecución de la planificación institucional de la EEQ, dirigidos a la máxima autoridad. La recopilación, procesamiento y análisis de dicha información se organiza en el presente informe, con el fin de obtener una evaluación de la planificación estratégica del período 2018-2021.

Se analiza el Índice de Gestión Estratégica – IGE que es el puntaje de evaluación a los indicadores, que asigna a cada uno un valor sobre 100 puntos, según su resultado en relación a la meta. El IGE calcula el promedio de esos puntajes, de acuerdo a la fórmula que se aprecia en la Ilustración 3, aplicada automáticamente por la herramienta GPR.

*Ilustración 3. Fórmula de cálculo del Índice de Gestión Estratégica - IGE*

$$IGE = \frac{\sum_{k=1}^n P_k}{n}$$

$P_k$  = La puntuación dada a cada indicador considerado para el IGE.  
 $n$  = El número de indicadores considerados en el índice.

*Fuente: Guía de uso para el visor de gestión y ranking GPR*

Se aplica la colorimetría establecida por los umbrales para semaforización de la Norma Técnica GPR, según el tipo de indicador, como se aprecia en la Ilustración 4:

- Verde: si se obtienen resultados iguales o mejores que la meta; representan valores dentro de los rangos establecidos y con bajo riesgo.
- Amarillo: si el resultado dista hasta 15% de su meta; representan alertas de mediano riesgo y requieren evaluación, monitoreo y posibles acciones preventivas o correctivas.

- Rojo: si el resultado presenta una brecha mayor a 15% de su meta; representan alertas de alto riesgo, debiendo ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora inmediata.

Ilustración 4. Umbrales para colorimetría de semáforos

Tipo de indicador	Resultados vs. la meta	Semáforo
<b>Ascendente</b> 	$\geq 100\%$	
	entre 85% y 100%	
	$\leq 85\%$	
<b>Descendente</b> 	$\leq 100\%$	
	entre 100% y 115%	
	$\geq 115\%$	
<b>Banda de tolerancia</b> 	Desviación $\leq 10\%$ (+/-)	
	Desviación $< 15\%$ (+/-)	
	Desviación $\geq 15\%$ (+/-)	

Fuente: Guía metodológica GPR

### 3.4.1 Resumen numérico de componentes de la planificación

Los principales componentes de la planificación son los objetivos, estrategias, indicadores y riesgos. Durante el período de análisis, la contabilización de objetivos se mantuvo constante; la de indicadores varió entre 26 y 29, correspondiendo los incrementos a disposiciones del organismo rector de la planificación nacional, de incluir indicadores homologados en todas las instituciones que trabajan con GPR. En el caso de las estrategias, hubo un incremento considerable debido a la actualización del Plan Estratégico realizada en 2020, por cambios en el entorno nacional, sectorial y normativo. También hay incrementos sustanciales en el número de riesgos debido a la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos bajo la Norma ISO 31000.

Tabla 1. Resumen numérico de componentes de la planificación

Año	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Riesgos
2021	7	72	27	32
2020	7	72	29	32
2019	7	28	26	14
2018	7	28	26	7

Fuente: herramienta GPR

El análisis numérico de los indicadores según su tipo, se realiza con datos correspondientes al año 2021 cuyo resumen se aprecia en la Ilustración 5:

- Los indicadores del nivel **operativo** son la base que escala a los niveles superiores, totalizando 80 indicadores operativos, de los cuales 36 fueron seleccionados para evaluar el nivel específico y entre ellos, 27 indicadores pasaron al nivel estratégico.
- En cuanto al tipo de indicadores que constan en cada una de las **dimensiones** del mapa estratégico, la mayor cantidad de indicadores correspondió a la perspectiva de ciudadanía, orientada a “*productos, servicios y resultados esperados en beneficio de la ciudadanía y la sociedad*”<sup>1</sup>; contabilizando 13 en el nivel estratégico, 10 en la perspectiva de procesos, 2 en la de talento humano y 2 en la de finanzas; con lo cual se evidencia una mayor atención a la medición en los aspectos relacionados con los clientes.

<sup>1</sup> Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados – GPR

- En referencia al **comportamiento** de los indicadores, se considera si son crecientes, decrecientes, o en banda de tolerancia. En los crecientes, si sobrepasan la meta es mejor; en los decrecientes, mientras menor sea su valor es mejor; en los configurados según banda de tolerancia, es mejor si se mantienen dentro de los límites superior e inferior. La mayoría de indicadores fueron crecientes, totalizando 23 en el nivel estratégico, frente a 3 decrecientes y 1 indicador en banda de tolerancia. Los decrecientes son los referentes a las interrupciones del servicio y a las pérdidas de energía, en cuyos resultados se pretende alcanzar reducciones.
- Si se analiza la **frecuencia** de actualización de los indicadores, se los categoriza según la periodicidad con la que se reportan sus resultados, pudiendo ser mensual, bimensual, trimestral y excepcionalmente semestral. La mayoría de indicadores se reportaron mensual y bimensualmente, alcanzando en el nivel estratégico 15 y 6 respectivamente; lo cual evidencia que los datos registrados tienen un alto nivel de oportunidad.
- La clasificación de indicadores de **tipo** continuo/discreto; establece que en los discretos el cumplimiento se determina única y exclusivamente por su valor en el período de evaluación y en los continuos se consideran los resultados de períodos anteriores. Esta categoría contempla la posibilidad de medir tasas mediante indicadores fraccionales, requiriendo valores de numerador y denominador. La mayoría de indicadores son discretos, alcanzando 21 en el nivel estratégico y si se contabiliza la configuración fraccional, la mayoría son no fraccionales, con un total de 16.

Ilustración 5. Número de indicadores por tipo, registrados en el PAC – GPR 2021



Fuente: Informe Diagnóstico Estratégico Institucional GPR

### 3.4.2 Análisis de componentes estratégicos

#### 3.4.2.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico de la EEQ durante el período 2018-2021 incluye 7 objetivos, agrupados en las perspectivas: ciudadanía, procesos, talento humano, finanzas, según detalle de la Tabla 2.

Considerando los resultados consolidados de los objetivos en cada perspectiva del mapa estratégico, el IGE determinó un puntaje a nivel empresarial de 94/100.

Los valores alcanzados por cada perspectiva, en función de sus objetivos y sus correspondientes indicadores son los siguientes: ciudadanía 99,09, procesos 98,62, talento humano 94,25, finanzas 68,29, según Ilustración 6.

Estos resultados implican que la perspectiva de ciudadanía, orientada a los clientes obtiene el mayor puntaje, seguida de la perspectiva de procesos que pretende alcanzar eficiencia institucional. Con esto se evidencia la importancia que atribuye la EEQ a los aspectos relacionados con la atención a la ciudadanía y a la ejecución de sus procesos como soporte de ello.

El mapa estratégico con los puntajes alcanzados por los indicadores, objetivos, perspectivas, misión, visión y Empresa, se presenta en la Ilustración 8.

Tabla 2. Dimensiones y objetivos del mapa estratégico EEQ

Dimensiones		Objetivos estratégicos
Ciudadanía	Orientada a resultados esperados para el beneficio de la población	OEI 1. Incrementar la calidad del servicio público de electricidad en el área de servicio
		OEI 2. Incrementar la eficiencia del servicio eléctrico en la producción, distribución y comercialización de la electricidad en el área de servicio
		OEI 3. Reducir los impactos socio ambientales de la EEQ
		OEI 4. Incrementar la eficacia en la atención al crecimiento de la demanda de energía en el área de servicio de la EEQ
Procesos	Plantea el incremento de la eficiencia institucional	OEI 5. Incrementar la eficiencia institucional de la EEQ
Recursos humanos	Propone el aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano	OEI 7. Incrementar el desarrollo del talento humano de la EEQ
Finanzas	Establece uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales	OEI 6. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la EEQ

Fuente: Plan Estratégico EEQ 2018-2021

Ilustración 6. Puntajes alcanzados por cada perspectiva del mapa estratégico



Fuente: Informes mensuales de seguimiento a la planificación institucional 2018-2021

### 3.4.2.2 Objetivos estratégicos

Analizando los puntajes alcanzados por cada objetivo, se evidencia que *Reducir los impactos socio ambientales*, logra el máximo valor de 100/100; debido a que durante todo el período se cumplieron sus metas. El objetivo *Incrementar el uso eficiente del presupuesto*, alcanza el menor valor de 68,29, por dificultades en la ejecución presupuestaria. Los 5 objetivos restantes obtienen puntajes comprendidos entre 94,0 y 99,9; como se aprecia en la Ilustración 7. La tabla zzz contiene el detalle del desempeño de cada objetivo.

Ilustración 7. Puntaje de objetivos estratégicos



Fuente: Informes mensuales de seguimiento a la planificación institucional 2018-2021

Ilustración 8. Resultados de la ejecución del plan estratégico

$$IGE = \frac{\sum_{k=1}^n P_k}{n}$$

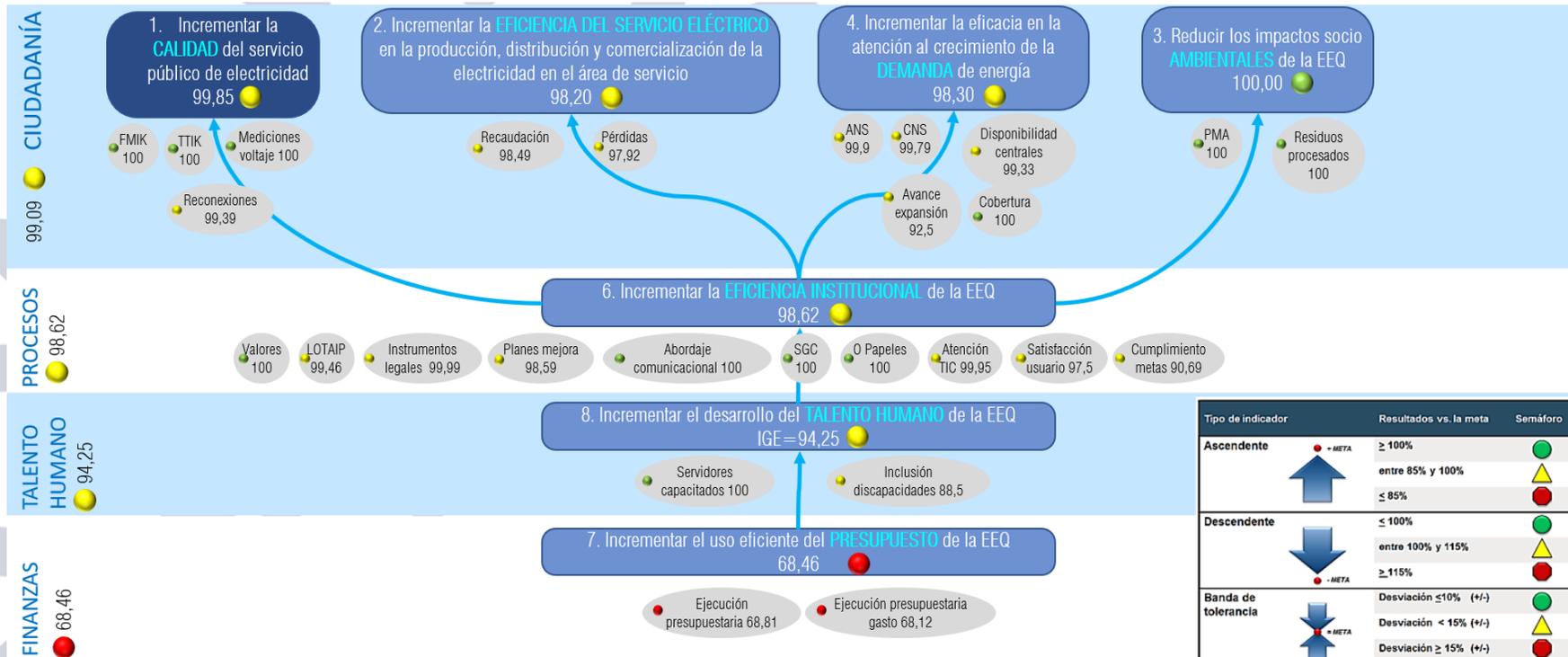
$P_k$ =La puntuación dada a cada indicador considerado para el IGE.  
n=El número de indicadores considerados en el índice.

EEQ = 94 ●

**MISIÓN:** Proveer energía eléctrica de calidad al Distrito Metropolitano de Quito y a las zonas de atención, como un servicio público efectivo, solidario y con responsabilidad ambiental, contribuyendo a su desarrollo económico sostenible. ● 94

**VISIÓN 2021:** Ser un referente en el contexto regional, por la calidad y efectivo servicio público de electricidad entregado a la comunidad. ● 93

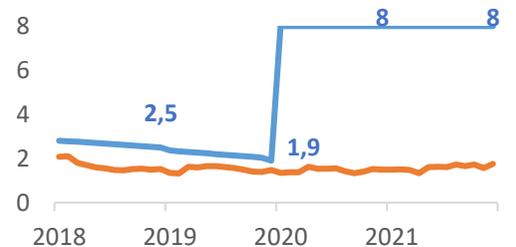
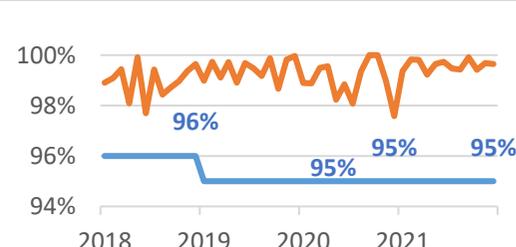
**VALORES:** Compromiso institucional, honestidad y transparencia, responsabilidad social y ambiental, actitud de servicio, respeto, solidaridad

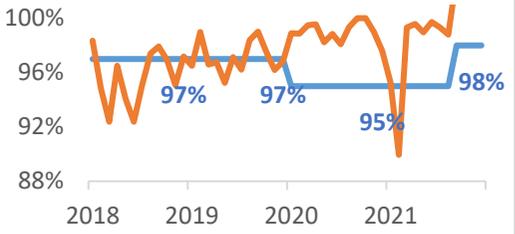
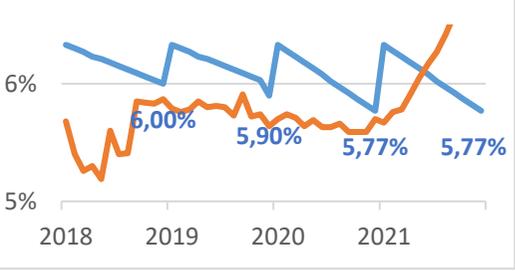
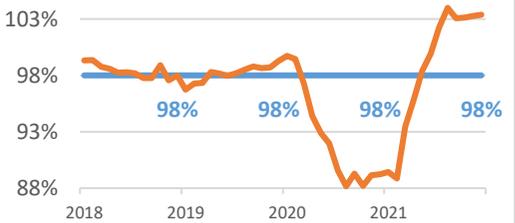


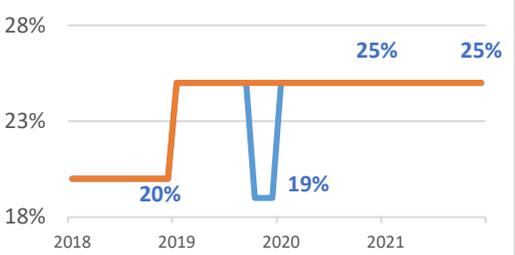
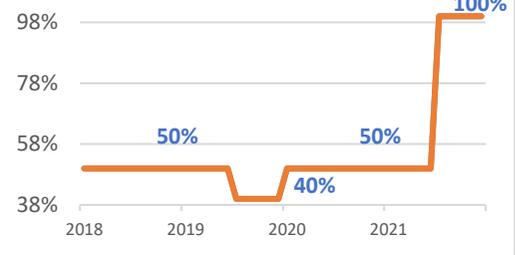
Fuente: Informes mensuales de seguimiento a la planificación institucional 2018-2021

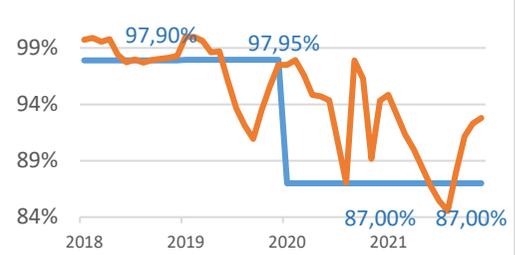
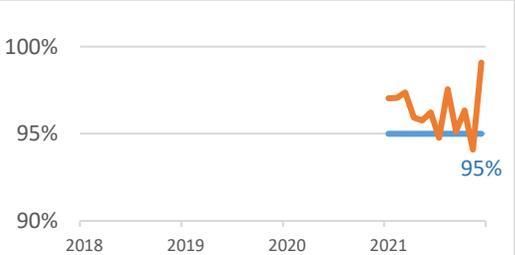
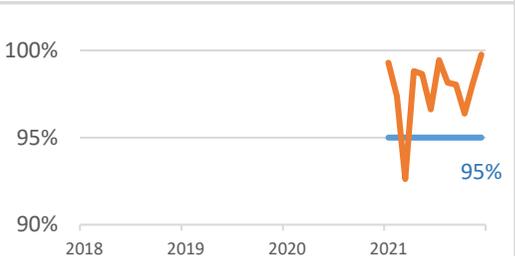
Nota: Los valores que se presentan corresponden al cálculo del índice de gestión estratégica, conforme la metodología establecida por la herramienta GPR

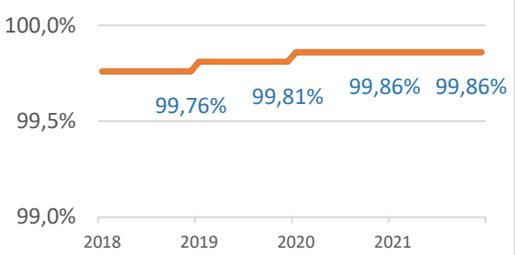
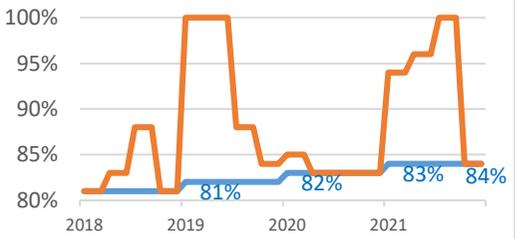
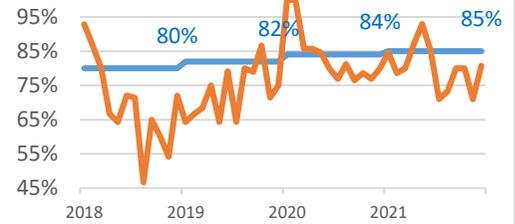
Tabla 3. Detalle del desempeño de indicadores 2018-2021

INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 
<b>Objetivo: Incrementar la calidad del servicio público de electricidad en el área de servicio de la EEQ.</b> Este objetivo se evaluó con indicadores de la Gerencia de Distribución y Gerencia de Comercialización según regulaciones sobre calidad del servicio ARCONEL 005-2018 y ARCERNNR – 002/20, en lo que respecta a calidad del servicio técnico, calidad del producto, calidad del servicio comercial.			
Frecuencia Media de Interrupción - FMIk	Cumplimiento de metas durante todo el período, debido a las acciones enfocadas en mantenimientos predictivos, preventivos, correctivos y trabajos con líneas energizadas, para mantener las condiciones de la red eléctrica de la EEQ. El cambio de la normativa determinó que se registre como meta el dato directo de la regulación.	Meta 4,33 Resultado 1,83 IGE <b>100,00</b>	
Tiempo Total de Interrupción - TTIk		Meta 5,21 Resultado 1,55 IGE <b>100,00</b>	
Índice de mediciones que cumplen con variaciones de voltaje admitidas con respecto al valor nominal	Cumplimiento de metas durante todo el período. Se realizan más de 400.000 mediciones cada mes a nivel de barras de subestaciones, transformadores de distribución y usuarios en bajo voltaje, cumpliendo los niveles de voltaje estipulados en la regulación vigente.	Meta 0,95 Resultado 0,99 IGE <b>100,00</b>	

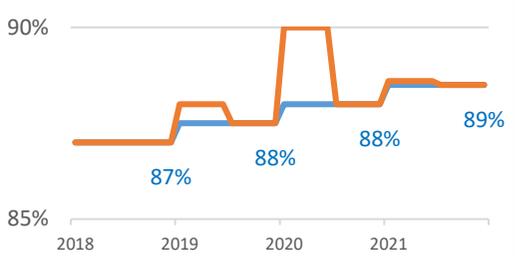
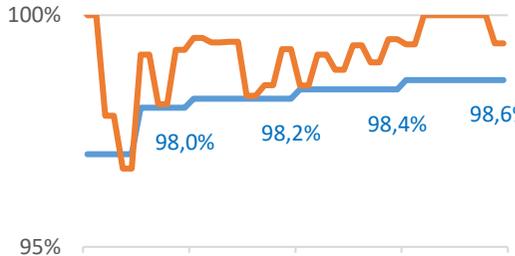
INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
Porcentaje de reconexiones del servicio	Cumplimiento de metas durante en la mayor parte del período. Se dieron algunos incumplimientos debido a falta de disponibilidad de la capacidad operativa en el proceso, lo cual fue solucionado en su momento. El cambio de la normativa determinó que se registre como meta el dato directo de la regulación.	Meta 96,25% Resultado 97,81% IGE 99,39	
<b>Objetivo: Incrementar la eficiencia del servicio eléctrico en la producción, distribución y comercialización de la electricidad en el área de servicio de la Empresa Eléctrica Quito.</b> Este objetivo se evaluó según los criterios establecidos en la Gerencia de Distribución y Gerencia de Comercialización, tomando la información del Plan Maestro de Electricidad sobre reducción de pérdidas de energía y recaudación por venta de energía.			
Porcentaje de Pérdidas Totales de Energía	Cumplimiento de metas desde 2018 hasta los primeros meses de 2021. De junio a diciembre de 2021 se produjo un incremento en las pérdidas totales de energía, que tiene su origen en las pérdidas comerciales. Los planes de acción contemplan la revisión y análisis integral del balance de energía, para verificar cada uno de sus componentes en cada etapa funcional e identificar la causa raíz. Es importante destacar que en el ámbito regional, la EEQ se ubica en segundo lugar en el grupo de empresas comparables de Sudamérica, por sus resultados en la gestión de pérdidas de energía.	Meta 6,11% Resultado 5,81% IGE 98,49	
Porcentaje de recaudación por venta de energía	Cumplimiento de metas durante la mayor parte del período de análisis, excepto durante el período de transición del nuevo sistema comercial y desde marzo 2020 por un año debido a la emergencia sanitaria por la pandemia COVID.	Meta 98,00% Resultado 96,93% IGE 97,92	
<b>Objetivo: Reducir los impactos socio ambientales de la EEQ.</b> Este objetivo se evaluó bajo criterios establecidos por la Dirección de Participación Socio Ambiental, a través del procesamiento de residuos peligrosos y el cumplimiento de planes de manejo ambiental o Guía de buenas prácticas ambientales			

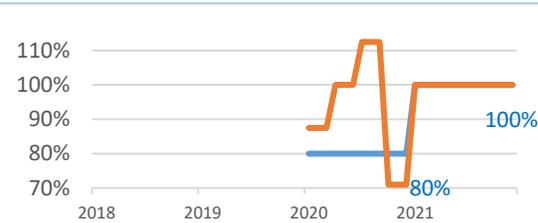
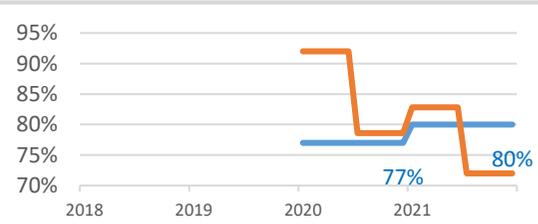
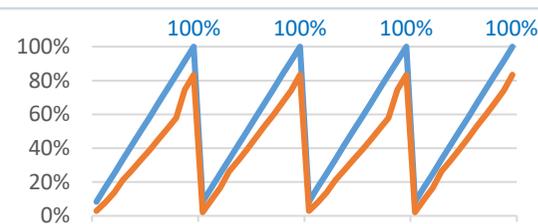
INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
Porcentaje de residuos peligrosos procesados	Cumplimiento de metas durante todo el período, coordinando con el gestor ambiental contratado, la gestión de los desechos procesados en los centros operativos.	Meta 23,38% Resultado 23,75% IGE <span style="background-color: #90EE90;">100,00</span>	
Porcentaje de ejecución del Plan de Manejo Ambiental / o Guía de buenas prácticas ambientales:	Cumplimiento de metas durante todo el período, en relación a las acciones que realiza la EEQ en sus diferentes procesos, para precautelar el cuidado ambiental, documentadas en licencias, certificados y permisos ambientales.	Meta 55,00% Resultado 55,00% IGE <span style="background-color: #90EE90;">100,00</span>	
<b>Objetivo: Incrementar la eficacia en la atención al crecimiento de la demanda de energía en el área de servicio de la EEQ.</b> Este objetivo se evaluó según indicadores de la Gerencia de Distribución, Gerencia de Planificación, Gerencia de Generación y Subtransmisión y Gerencia de Comercialización, a través del avance del plan de expansión de distribución, el nivel de cobertura, la disponibilidad de centrales de generación y la atención/conexión a nuevos suministros.			
Porcentaje de avance del Plan de Expansión del Proceso de Distribución	Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el período, excepto a partir del tercer trimestre 2019 hasta terminar 2020, debido a demoras en la adjudicación de contratos.	Meta 54,00% Resultado 59,54% IGE <span style="background-color: #FFD700;">92,50</span>	

INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
Factor de disponibilidad de Centrales de Generación	Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el período excepto en el segundo semestre de 2019 y tercer trimestre 2021 debido a trabajos de mantenimiento para asegurar una adecuada funcionalidad de las centrales de generación.	Meta 92,46% Resultado 94,78% IGE <b>99,33</b>	
Índice de atención a nuevos suministros	Indicador vigente desde 2021 ya que el área responsable solicitó considerar la Regulación Nro. ARCERNNR – 002/20. Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el año excepto en junio, ya que se alcanzó 94,77% con respecto a una meta de 95% para la atención de solicitudes de nuevos servicios en los tiempos establecidos en la Regulación.	Meta 95,00% Resultado 96,36% IGE <b>99,90</b>	
Índice de conexión a nuevos suministros	Indicador vigente desde 2021, ya que el área responsable solicitó considerar la Regulación Nro. ARCERNNR – 002/20. Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el año excepto en marzo, ya que se alcanzó 92,62% con respecto a una meta de 95% para la atención de solicitudes de nuevos servicios en los tiempos establecidos en la Regulación.	Meta 95,00% Resultado 97,77% IGE <b>99,79</b>	

INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
Porcentaje de cobertura del servicio de Energía Eléctrica	Cumplimiento de metas durante todo el período. La proyección de la población electrificada se realiza en base a los datos históricos del censo de la población y vivienda realizada por el INEC. Los datos de la población total son tomados de la proyección de la población total por cantones realizada por el INEC.	Meta 99,82% Resultado 99,82% IGE 100,00	
<b>Objetivo Estratégico: Incrementar la eficiencia institucional de la EEQ.</b> Este objetivo se evaluó según indicadores de la Gerencia de Planificación, Dirección de Comunicación Social, Procuraduría y Gerencia de Comercialización, bajo criterios para medir las acciones del SIG, el cumplimiento de metas, el cumplimiento de LOTAIP, resultados en encuestas de valores, atención de TIC, abordaje comunicacional, cero papeles, planes de acción de mejora, atención de instrumentos legales, satisfacción del usuario.			
Índice de eficacia de control y seguimiento de las acciones de mejoramiento del SGC:	Cumplimiento de metas durante todo el período. Se registra el total de acciones gestionadas: acciones correctivas, acciones preventivas, riesgos y oportunidades, en los macroprocesos del mapa de procesos empresarial.	Meta 82,50% Resultado 88,31% IGE 100,00	
Índice de cumplimiento de metas	Indicador que inicia su vigencia en 2018 y desde entonces ha obtenido resultados aceptables alrededor del 30% de las veces, debido a que otros indicadores estratégicos no han cumplido sus metas.	Meta 82,75% Resultado 76,59% IGE 90,69	

INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
Porcentaje de evolución del cumplimiento de la LOTAIP	Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el período, excepto en 3 meses de 2018 debido a la falta de algunos requisitos de responsabilidad de la GAF.	Meta 92,25% Resultado 97,98% IGE 99,46	
Porcentaje de resultado de encuestas de valores institucionales	Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante todo el período. Se realizan encuestas al personal de la EEQ luego de difusión por parte del área de capacitación y comunicación social. Con el paso del tiempo se ha incrementado el porcentaje de participación del personal.	Meta 82,25% Resultado 89,87% IGE 100,00	
Porcentaje de Atención de requerimientos en Segundo Nivel oportunamente	Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el período excepto en abril 2018, enero y febrero 2019. La atención de incidentes en segundo nivel se atiende según el parámetro tiempo de atención de 48 horas.	Meta 94,56% Resultado 95,55% IGE 99,95	

INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
Porcentaje de Abordaje comunicacional	Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante todo el período. Se analiza según la investigación, edición y producción de los productos comunicacionales como videos institucionales y revistas digitales, el abordaje se obtiene de acuerdo al conteo virtual de los clientes internos y externos cuando estos acceden a los diferentes canales de comunicación.	Meta 87,75% Resultado 88,08% IGE <span style="background-color: #90EE90;">100,00</span>	
Porcentaje de instrumentos legales atendidos en los plazos máximos fijados en la Ley	Resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el período, excepto el tercer bimestre 2018. Se mide según los trámites remitidos a Procuraduría de entidades externas que requieren ser tratados en tiempos máximos establecidos.	Meta 98,2% Resultado 99,10% IGE <span style="background-color: #FFD700;">99,99</span>	
EFIC: Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux	Indicador homologado vigente desde 2020, con resultados de cumplimiento de metas durante todo el período.	Meta 70,00% Resultado 88,59% IGE <span style="background-color: #90EE90;">100,00</span>	

INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
EFIC: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional	Indicador homologado vigente desde 2020, con resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante el período, excepto el tercer trimestre de 2020 en razón de que algunas áreas no reportaron el cumplimiento de los planes de acción.	Meta 90,00% Resultado 96,37% IGE <b>98,59</b>	
EFIC: Porcentaje de satisfacción del usuario externo	Indicador homologado vigente desde 2020, con resultados aceptables en el cumplimiento de metas excepto en el segundo semestre de 2021. La encuesta está enfocada en la atención virtual, que califica la atención del servidor público y aspectos inherentes al portal web institucional, a facilidades que brinda para realizar los requerimientos virtuales. Por la situación sanitaria, no se aplicó una encuesta a los clientes que acuden de manera presencial y que constituyen la mayor cantidad de requerimientos receptados.	Meta 78,50% Resultado 81,37% IGE <b>97,50</b>	
<b>Objetivo Estratégico: Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la EEQ.</b> Este objetivo se evalúa en la Gerencia Administrativa Financiera mediante indicadores de ejecución presupuestaria.			
FIN: Porcentaje ejecución presupuestaria Gasto Corriente	Indicador homologado, con dificultades en el cumplimiento de sus metas desde 2018, debido a dificultades en los procesos de contratación y luego de la pandemia por problemas con las limitaciones por la emergencia sanitaria.	Meta 54,15% Resultado 40,25% IGE <b>68,12</b>	

INDICADOR	DESEMPEÑO	DATOS	TENDENCIA 2018-2021 <span style="color: blue;">—</span> Meta <span style="color: orange;">—</span> Resultado
Porcentaje de ejecución presupuestaria	Indicador homologado, con dificultades en el cumplimiento de sus metas desde 2018, debido a dificultades en los procesos de contratación y luego de la pandemia por problemas con las limitaciones por la emergencia sanitaria.	Meta 39,16% Resultado 35,85% IGE 68,46	
<b>Objetivo Estratégico: Incrementar el desarrollo del talento humano de la EEQ.</b> Este objetivo se evaluó mediante indicadores de la Gerencia Administrativa Financiera, con indicadores sobre la inclusión de personas con discapacidad y capacitación			
TH: Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades	Indicador homologado con problemas en el cumplimiento de metas en 2016 y primer semestre 2017, año en que la EEQ logró autorización para reportar el dato referente a personal administrativo, debido a que la razón de ser de la Empresa impide medir en personal operativo. En 2021 el área responsable del cálculo aplicó la totalidad del personal, se solicitó el criterio legal al MDT y al MERNNR pero no se aceptó la anterior modalidad de cálculo.	Meta 4% Resultado 4,68% IGE 88,50	
Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional	Indicador con resultados aceptables en el cumplimiento de metas durante todo el período.	Meta 68,75% Resultado 75,89% IGE 100,00	

Fuente: Informes mensuales de seguimiento a la planificación institucional 2018-2021

### 3.4.2.3 Misión y visión

El Plan Estratégico EEQ 2018-2021 establece su misión y visión en los siguientes términos:

**Visión:** “Ser un referente en el contexto regional, por la **calidad** y **efectivo** servicio público de electricidad entregado a la comunidad”.

**Misión:** “Proveer energía eléctrica de **calidad** al Distrito Metropolitano de Quito y a las zonas de atención, como un servicio público **efectivo**, solidario y con responsabilidad **ambiental**, contribuyendo a su desarrollo económico sostenible”.

La visión plantea los aspectos a medir: calidad y efectividad, especificando que “efectividad” tiene 2 componentes: “eficiencia” y “eficacia”.

La misión, por su parte, adicionalmente a de los aspectos mencionados en la visión, incluye el tema ambiental.

La evaluación de la visión de la EEQ se aplica a la medición de: eficiencia, eficacia y calidad, con un puntaje de 93 según los resultados de 5 de sus objetivos:

- Incrementar la **calidad** del servicio público de electricidad en el área de servicio: 99,85
- Incrementar la **eficacia** en la atención al crecimiento de la demanda de energía en el área de servicio: 98,30
- Incrementar la **eficiencia** del servicio eléctrico en la producción, distribución y comercialización de la electricidad en el área de servicio: 98,20
- Incrementar la **eficiencia** institucional de la EEQ: 98,62
- Incrementar el uso **eficiente** del presupuesto de la EEQ: 68,29

La evaluación de la misión de la EEQ incluye un objetivo adicional:

- Reducir los impactos socio **ambientales** de la EEQ: 100

Con esta consideración, el puntaje para evaluación de la misión alcanza un valor de 94.

### 3.4.2.4 Índice de Gestión Estratégica – IGE

Durante el período 2018-2021, el Índice de Gestión Estratégica – IGE de la EEQ obtuvo un promedio de 94/100, con un valor máximo de 99, mínimo de 64, desviación estándar de 8 y coeficiente de variación de 8%, lo cual indica que los resultados de la gestión estratégica de se han mantenido estables durante el período de análisis.

La herramienta GPR establece un ranking entre las instituciones que forman parte del sector Energía y Recursos Naturales No Renovables, con base en los resultados del IGE.

La información histórica evidencia que desde 2018 la EEQ obtuvo los primeros cinco lugares el 75% de los meses, durante 36 ocasiones; logrando el tercer puesto el 31%, durante 15 ocasiones y el cuarto puesto el 23%, durante 11 meses. En 2020 obtuvo el tercer puesto ocho veces en el año y en mayo de 2021 alcanzó el primer lugar. El detalle se aprecia en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Posición histórica EEQ en el ranking GPR



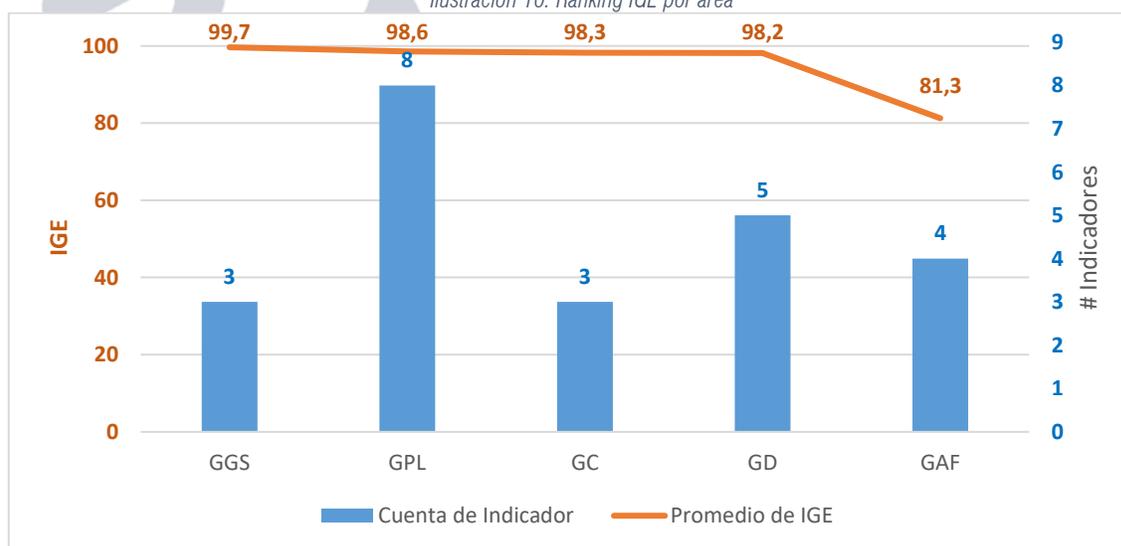
Fuente: Informes mensuales de seguimiento a la planificación institucional 2018-2021

### 3.4.2.5 Ranking por área

Los resultados de los objetivos estratégicos, tienen su origen en las acciones que las diferentes áreas de la Empresa realizan para su cumplimiento; procesando, analizando y registrando periódicamente los datos referidos a sus indicadores.

El área que aporta con mayor número de indicadores estratégicos es la Gerencia de Planificación con 8, seguida de la Gerencia de Distribución con 5. En cuanto a los resultados obtenidos durante el período 2018-2021, la Gerencia de Generación y Subtransmisión alcanzó el primer lugar, con un promedio de 99,7/100, seguida de la Gerencia de Planificación con un promedio de 98,6/100 y de la Gerencia de Comercialización con 98,3/100, como se aprecia en la Ilustración 10.

Ilustración 10. Ranking IGE por área



Fuente: Informes mensuales de seguimiento a la planificación institucional 2018-2021

### 3.4.2.6 Indicadores

Los indicadores que permiten medir el logro de cada objetivo provienen en gran parte de las regulaciones vigentes en el sector eléctrico, para los objetivos de la perspectiva de ciudadanía. En el caso de los objetivos homologados, sus indicadores también son homologados y en la perspectiva de procesos, además constan indicadores provenientes de los procesos vinculados. El detalle consta en la Tabla 4.

*Tabla 4. Indicadores por objetivo estratégico y perspectiva del mapa estratégico*

Dimensiones	Objetivos estratégicos	Indicadores
<b>Ciudadanía</b>	OEI 1. Incrementar la calidad del servicio público de electricidad en el área de servicio	Frecuencia Media de Interrupción (FMik) Tiempo Total de Interrupción (TTIk) Índice de mediciones que cumplen con variaciones de voltaje admitidas con respecto al valor nominal Porcentaje de reconexiones del servicio
	OEI 2. Incrementar la eficiencia del servicio eléctrico en la producción, distribución y comercialización de la electricidad en el área de servicio	Porcentaje de Pérdidas Totales de Energía Porcentaje de recaudación por venta de energía
	OEI 3. Reducir los impactos socio ambientales de la EEQ	Porcentaje de residuos peligrosos procesados Porcentaje de ejecución del Plan de Manejo Ambiental / o Guía de buenas prácticas ambientales
	OEI 4. Incrementar la eficacia en la atención al crecimiento de la demanda de energía en el área de servicio de la EEQ	Porcentaje de cobertura del servicio de Energía Eléctrica Porcentaje de avance del Plan de Expansión del Proceso de Distribución Factor de disponibilidad de Centrales de Generación Índice de atención a nuevos suministros Índice de conexión a nuevos suministros
<b>Procesos</b>	OEI 5. Incrementar la eficiencia institucional de la EEQ	Índice de eficacia de control y seguimiento de las acciones de mejoramiento del SGC Índice de cumplimiento de metas Porcentaje de evolución del cumplimiento de la LOTAIP Porcentaje de resultado de encuestas de valores institucionales Porcentaje de Atención de requerimientos en Segundo Nivel oportunamente Porcentaje de Abordaje comunicacional Porcentaje de instrumentos legales atendidos en los plazos máximos fijados en la Ley EFIC: Porcentaje de optimización Cero Papeles con el Sistema de Gestión Documental Quipux. EFIC: Porcentaje de cumplimiento de planes de acción de mejora de la gestión institucional EFIC: Porcentaje de satisfacción del usuario externo
<b>Recursos humanos</b>	OEI 7. Incrementar el desarrollo del talento humano de la EEQ	Porcentaje de servidores públicos capacitados de acuerdo al plan de formación y capacitación institucional TH: Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades
<b>Finanzas</b>	OEI 6. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la EEQ	FIN: Porcentaje ejecución presupuestaria Gasto Corriente Porcentaje de ejecución presupuestaria

*Fuente: Plan Estratégico EEQ 2018-2021*

Durante el período 2018-2021, 22 indicadores, que corresponden al 81% del total de indicadores estratégicos, obtuvieron promedios IGE mayores que 95/100; once de ellos, mantuvieron el máximo puntaje de 100/100 durante todos sus reportes de resultados; cinco indicadores alcanzaron promedios menores que 95/100, dos de ellos con valores menores que 70, como se aprecia en la Ilustración 11.

Los indicadores: *Frecuencia Media de de Interrupción (TTik)*, *Tiempo Total de Interrupción (TTik)* e *Índice de mediciones que cumplen con variaciones de voltaje admitidas con respecto al valor nominal*, son indicadores de las regulaciones de calidad: CONELEC-004/01 Calidad de Servicio Comercial, vigente hasta diciembre 2019; ARCONEL-005/18, vigente hasta diciembre 2020. Estos indicadores pertenecen al grupo de aquellos que obtuvieron el máximo puntaje de 100/100 durante todos sus reportes de resultados durante el período de análisis.

Ilustración 11. IGE por indicador



Fuente: Informes mensuales de seguimiento a la planificación institucional 2018-2021

Los problemas para el cumplimiento de metas en años anteriores a la pandemia tuvieron entre sus causas la falta de materiales, personal o recursos debido a dificultades con la contratación.

A partir de la pandemia, las causas radicarón en las limitaciones por la emergencia sanitaria, dadas por el confinamiento y la necesidad de racionalizar ciertos contratos, así como la imposibilidad de dar continuidad a algunos TIK proyectos.

Los indicadores referentes a la ejecución presupuestaria son los que obtuvieron menores puntajes durante todo el período.

### 3.4.3 Análisis del cumplimiento de proyectos

#### 3.4.3.1 Proyectos registrados en GPR

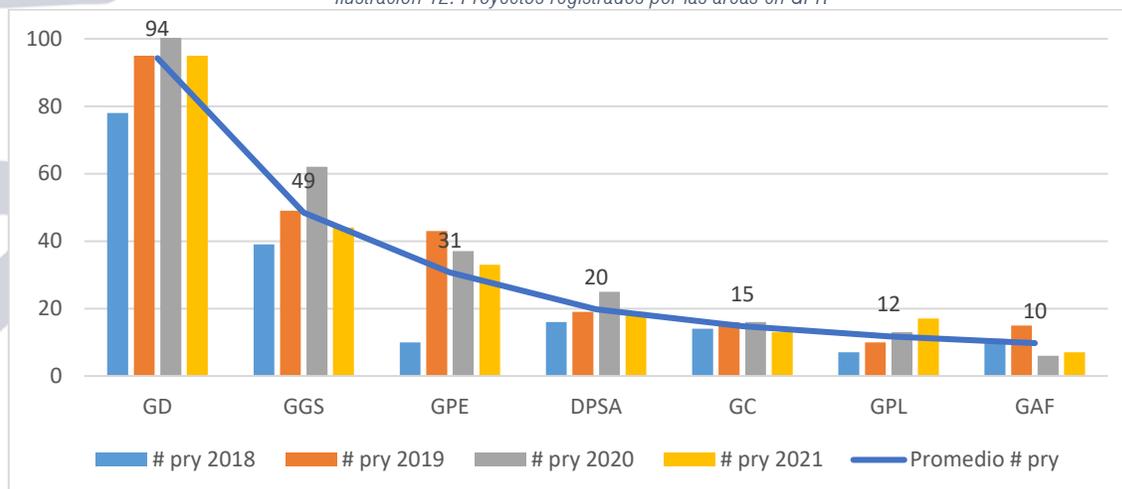
Los proyectos de las diferentes áreas de la EEQ, se registran en GPR, con su correspondiente alineación a los objetivos operativos, específicos y estratégicos. El área que tuvo bajo su responsabilidad el mayor número de proyectos durante todo el período 2018-2021 fue la Gerencia de Distribución, con un promedio de 94, según se aprecia en la Tabla 5 e Ilustración 12.

Tabla 5. Proyectos registrados por las áreas en GPR

Área	# Pry 2018	# Pry 2019	# Pry 2020	# Pry 2021	Promedio # Pry
GD	78	95	109	95	94
GGs	39	49	62	44	49
GPE	10	43	37	33	31
DPSA	16	19	25	19	20
GC	14	16	16	13	15
GPL	7	10	13	17	12
GAF	11	15	6	7	10

Fuente: herramienta GPR

Ilustración 12. Proyectos registrados por las áreas en GPR



Fuente: herramienta GPR

Los proyectos de inversión cuentan con información sobre su presupuesto, desglosado en un cronograma mensual de desembolsos, reportándose sus correspondientes avances. Durante el período 2018-2021, el área con mayor promedio del presupuesto de proyectos fue la Gerencia de Distribución, con promedio devengado de 64,47%, seguida de la Gerencia de Generación y Subtransmisión con promedio devengado de 80,82%, según se aprecia en la Tabla 6 e Ilustración 13.

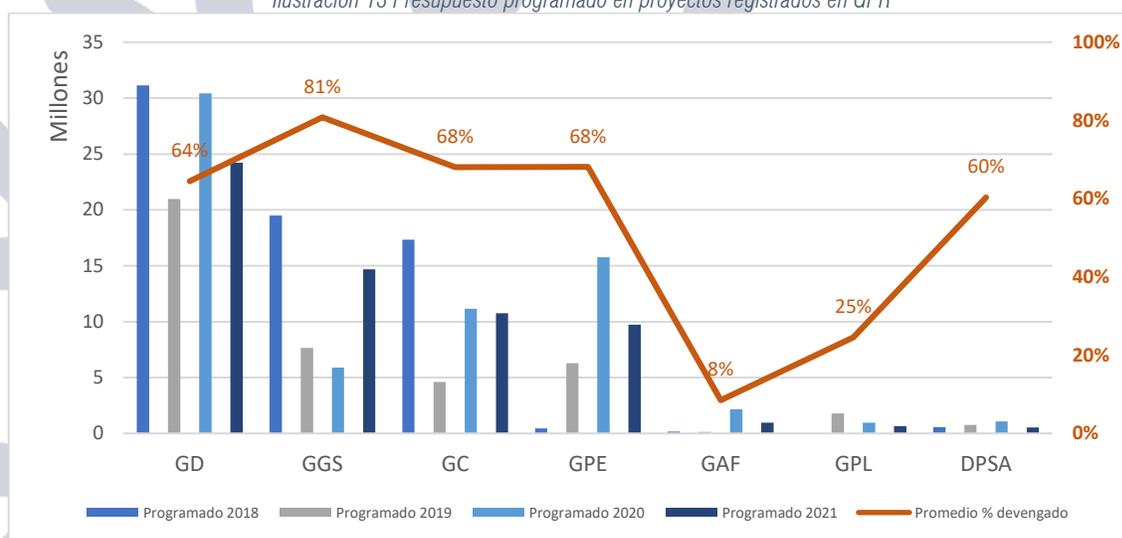
Tabla 6. Presupuesto programado en proyectos registrados en GPR

Área	Programado 2018	% devengado 2018	Programado 2019	% devengado 2019	Programado 2020	% devengado 2020	Programado 2021	% devengado 2021	Promedio % devengado	Promedio programado
GD	31139573,1	59,87%	20981991,8	74,15%	30414937,1	61,72%	24224970,7	62,13%	64,47%	26.690.368
GGs	19493769,1	40,55%	7662051,6	87,69%	5879239,86	96,44%	14693726,5	98,58%	80,82%	11.932.197

Área	Programado 2018	% devengado 2018	Programado 2019	% devengado 2019	Programado 2020	% devengado 2020	Programado 2021	% devengado 2021	Promedio % devengado	Promedio programado
GC	17330522,6	35,70%	4605641,46	100,61%	11145975,8	58,29%	10761866,1	77,72%	68,08%	10.961.001
GPE	440478,14	0,00%	6294183,37	108,42%	15762977,1	100,33%	9733920,41	63,89%	68,16%	8.057.890
GAF	156000	11,93%	150361,79	15,72%	2158074,58	1,00%	967248	5,34%	8,50%	857.921
GPL	30000	0,00%	1790757,51	0,00%	958082,2	7,28%	656182,54	90,79%	24,52%	858.756
DPSA	574290,1	56,87%	750810,5	94,35%	1064581,79	56,91%	524981,71	33,24%	60,34%	728.666
TOTAL	69164633,1	47,83%	42235798,1	81,61%	67383868,4	70,42%	61562895,9	73,00%		

Fuente: herramienta GPR

Ilustración 13 Presupuesto programado en proyectos registrados en GPR



Fuente: herramienta GPR

Se evidencia que siendo la Gerencia de Distribución el área con mayor número de proyectos y presupuesto programado, alcanza un promedio de 64% de ejecución, lo cual incide directamente en el porcentaje de ejecución presupuestaria empresarial.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- A nivel del país se establecen diferentes niveles de planificación, partiendo de instancias nacionales, donde consta el Plan Nacional de Desarrollo; componentes sectoriales; hasta desplegar en los niveles institucionales, con el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual.
- La planificación de la EEQ es una cadena de resultados que inicia con la ejecución de procesos y proyectos, para alcanzar los objetivos operativos de las áreas, que aportan a los objetivos específicos de las gerencias; que de manera sinérgica se integran para el logro de objetivos estratégicos institucionales; asegurando el cumplimiento de la misión y visión; contribuyendo a la consecución de objetivos sectoriales y nacionales.



- La evaluación del Plan Estratégico 2018-2021 de la EEQ, se realizó para identificar los resultados obtenidos por la Empresa durante el período de vigencia del plan y para verificar la medida en la que se cumplió la misión, se alcanzó la visión y se cumplieron los objetivos.
- Se planteó identificar el nivel en que las metas planteadas fueron alcanzadas, para determinar oportunidades de mejora y puntos críticos a ser considerados en la siguiente versión del Plan Estratégico Institucional.
- La metodología utilizada se basa en la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados – GPR y los datos para los análisis cuantitativos se obtuvieron de la herramienta GPR.
- Se analiza el Índice de Gestión Estratégica – IGE que es el puntaje de evaluación a los indicadores, que asigna a cada uno un valor sobre 100 puntos, según su resultado en relación a la meta.
- Los datos históricos fueron procesados, analizados y consolidados en los informes mensuales de seguimiento a la ejecución de la planificación institucional, en los que se obtiene, procesa, analiza y consolida la información registrada por los responsables y se presenta a Gerencia de Planificación que a su vez entrega a Gerencia General y gerencias de área.
- GPL-DDO realiza la gestión y seguimiento permanente con las áreas, a fin de cumplir con la actualización y registro de información en GPR, según lo establece la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados – GPR.
- El monitoreo a la ejecución de la planificación que se realiza, permite cumplir con las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, sección 200-02 Administración estratégica, en lo referente a seguimiento de planes.
- Considerando los resultados consolidados de los objetivos en cada perspectiva del mapa estratégico, el IGE determinó un puntaje a nivel empresarial de 94/100.
- Los valores alcanzados por cada perspectiva, en función de sus objetivos y sus correspondientes indicadores son los siguientes: ciudadanía 99,09, procesos 98,62, talento humano 94,25, finanzas 68,29.
- La perspectiva de ciudadanía, orientada a los clientes obtiene el mayor puntaje, seguida de la perspectiva de procesos que pretende alcanzar eficiencia institucional. Con esto se evidencia la importancia que atribuye la EEQ a los aspectos relacionados con la atención a la ciudadanía y a la ejecución de sus procesos como soporte de ello.
- Los puntajes alcanzados por cada objetivo, se evidencia que *Reducir los impactos socio ambientales*, logra el máximo valor de 100/100; debido a que durante todo el período se cumplieron sus metas.
- El objetivo *Incrementar el uso eficiente del presupuesto*, alcanza el menor valor de 68,29, por dificultades en la ejecución presupuestaria.
- La evaluación de la visión de la EEQ se aplica a la medición de: eficiencia, eficacia y calidad, con un puntaje de 93 según los resultados de 5 de sus objetivos.
- La evaluación de la misión de la EEQ incluye el objetivo de ambiente, con un valor de 94.
- Durante el período 2018-2021, el Índice de Gestión Estratégica – IGE de la EEQ obtuvo un



promedio de 94/100, con un valor máximo de 99, mínimo de 64, desviación estándar de 8 y coeficiente de variación de 8%, lo cual indica que los resultados de la gestión estratégica de se han mantenido estables durante el período de análisis.

- En relación al ranking entre las instituciones que forman parte del sector Energía y Recursos Naturales No Renovables, la información histórica evidencia que desde 2018 la EEQ obtuvo los primeros cinco lugares el 75% de los meses, durante 36 ocasiones; logrando el tercer puesto el 31%, durante 15 ocasiones y el cuarto puesto el 23%, durante 11 meses. En 2020 obtuvo el tercer puesto ocho veces en el año y en mayo de 2021 alcanzó el primer lugar.
- El área que aporta con mayor número de indicadores estratégicos es la Gerencia de Planificación con 8, seguida de la Gerencia de Distribución con 5.
- En cuanto a los resultados obtenidos durante el período 2018-2021, la Gerencia de Generación y Subtransmisión alcanzó el primer lugar, con un promedio de 99,7/100, seguida de la Gerencia de Planificación con un promedio de 98,6/100 y de la Gerencia de Comercialización con 98,3/100.
- Durante el período 2018-2021, 22 indicadores, que corresponden al 81% del total de indicadores estratégicos, obtuvieron promedios IGE mayores que 95/100; once de ellos, mantuvieron el máximo puntaje de 100/100 durante todos sus reportes de resultados; cinco indicadores alcanzaron promedios menores que 95/100, dos de ellos con valores menores que 70.
- Los problemas para el cumplimiento de metas en años anteriores a la pandemia tuvieron entre sus causas la falta de materiales, personal o recursos debido a dificultades con la contratación.
- A partir de la pandemia, las causas radicaron en las limitaciones por la emergencia sanitaria, dadas por el confinamiento y la necesidad de racionalizar ciertos contratos, así como la imposibilidad de dar continuidad a algunos proyectos.
- Los indicadores referentes a la ejecución presupuestaria son los que obtuvieron menores puntajes durante todo el período.
- Los proyectos de las diferentes áreas de la EEQ, se registran en GPR, con su correspondiente alineación a los objetivos operativos, específicos y estratégicos. El área que tuvo bajo su responsabilidad el mayor número de proyectos durante todo el período 2018-2021 fue la Gerencia de Distribución, con un promedio de 94.
- Los proyectos de inversión cuentan con información sobre su presupuesto, desglosado en un cronograma mensual de desembolsos, reportándose sus correspondientes avances. Durante el período 2018-2021, el área con mayor promedio del presupuesto de proyectos fue la Gerencia de Distribución, con promedio devengado de 64,47%.
- Se evidencia que siendo la Gerencia de Distribución el área con mayor número de proyectos y presupuesto programado, alcanza un promedio de 64% de ejecución, lo cual incide directamente en el porcentaje de ejecución presupuestaria empresarial.



## 4.2 Recomendaciones

- Continuar con el seguimiento y gestión ante las áreas, a fin de mantener la información actualizada y mejorar la calidad de la misma; según lo establece la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados – GPR y en cumplimiento de las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado en la sección 200-02 Administración estratégica.
- Mantener el monitoreo a la ejecución de los planes de acción planteados por los responsables de indicadores estratégicos en riesgo, para asegurar el mejoramiento de sus resultados.
- Coordinar con los responsables de los indicadores que no cumplen sus metas, a fin de apoyar en la gestión de dificultades y así superar el porcentaje de cumplimiento de metas en el nivel estratégico.
- Para la generación del Plan Anual Comprometido PAG – GPR 2022, es necesario controlar la calidad, consistencia y congruencia de información que registran las áreas responsables como parte del plan.
- Es necesario profundizar en los requerimientos de calidad de los datos que se registren durante el año, sobre la ejecución de los diferentes componentes de la planificación, a fin de que el procesamiento y análisis mensual que se realiza, aporte con información para la toma de decisiones a la Alta Dirección.
- Realizar revisión periódica a los resultados de la ejecución de la planificación con la participación de Gerencia General y gerencias de área.

## 5 ANEXO

### 5.1 Unidades administrativas de la EEQ

NOMBRE DEL ÁREA	GERENCIA	DIRECCIÓN
Dirección de Comunicación Social		DCS
Dirección de Participación Socio Ambiental		DPSA
Gerencia Administrativa y Financiera > Dirección de Administración de Activos y Bienes	GAF	DAAB
Gerencia Administrativa y Financiera > Dirección de Contratación Pública	GAF	DCP
Gerencia Administrativa y Financiera > Dirección de Servicios	GAF	DSG
Gerencia Administrativa y Financiera > Dirección de Talento Humano	GAF	DTH
Gerencia Administrativa y Financiera > Dirección Financiera	GAF	DF
Gerencia de Comercialización > Dirección Clientes Especiales y Telemedición	GC	DCET
Gerencia de Comercialización > Dirección Zona Periférica	GC	DZP
Gerencia de Comercialización > Dirección Zona Urbana	GC	DZU
Gerencia de Distribución > Dirección Diseño y Ejecución	GD	DDE
Gerencia de Distribución > Dirección Operatividad del Sistema	GD	DOS
Gerencia de Distribución > Dirección Pérdidas Técnicas	GD	DPT
Gerencia de Generación y Subtransmisión > Dirección de Generación	GGs	DG
Gerencia de Generación y Subtransmisión > Dirección de Subtransmisión	GGs	DS
Gerencia de Planificación > Dirección de Desarrollo Organizacional	GPL	DDO
Gerencia de Planificación > Dirección de Planificación	GPL	DPL
Gerencia de Planificación > Dirección de TICS	GPL	DTIC
Gerencia de Proyectos Especiales > Dirección de Control y Seguimiento	GPE	DCOS
Gerencia de Proyectos Especiales > Dirección de Programación y Financiamiento	GPE	DPF
Procuraduría		PR

<b>ELABORADO:</b> Mgs. María Judith Villegas Servicios Técnicos Especializados	<b>REVISADO:</b> Mgs. Víctor Muñoz JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<b>APROBADO:</b> Mgs. Sergio Tamayo DIRECTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Firmado digitalmente por:	Firmado digitalmente por:	Firmado digitalmente por: