



*Indicadores de gestión de los procesos en la Corporación Nacional de  
Electricidad CNEL EP Unidad de Negocio Manabí*

*Process management indicators in the National Electricity Corporation CNEL  
EP Manabí Business Unit*

*Indicadores de gestão de processos na Unidade de Negócios CNEL EP  
Manabí da Corporação Nacional de Eletricidade*

Adriana Gabriela Tumbaco-Ponce <sup>I</sup>  
[concejalspais24demayo@gmail.com](mailto:concejalspais24demayo@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-8686-6662>

Aracely Sánchez-Briones <sup>II</sup>  
[yenniz.sanchez@utm.edu.ec](mailto:yenniz.sanchez@utm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-3226-1224>

Nila Plaza-Macías <sup>III</sup>  
[nila.plaza@utm.edu.ec](mailto:nila.plaza@utm.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-1671-1635>

**Correspondencia:** [concejalspais24demayo@gmail.com](mailto:concejalspais24demayo@gmail.com)

Ciencias económicas  
Artículo de revisión

\***Recibido:** 10 de septiembre de 2020 \***Aceptado:** 07 de octubre 2020 \* **Publicado:** 06 de noviembre de 2020

- I. Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas/ Instituto de Posgrado/ Universidad Técnica de Manabí, Economista, Portoviejo, Ecuador.
- II. Doctora en Ciencias Económicas, Magister en Administración de Empresas, Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la FCAE, Docente Instituto de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- III. Doctora en Ciencias Económicas, Magister en Administración de Empresas, Docente de la Carrera de Economía de la FCAE, Docente Instituto de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.



## Resumen

En el presente artículo se exhiben los resultados obtenidos al analizar los indicadores de gestión de los procesos de la Unidad de Negocios de la Corporación Nacional de Electricidad – Manabí (CNEL EP), que están alineados a los objetivos pertinentes del Plan Nacional de Desarrollo, cuyo principal componente es la planificación encaminada a transformar la economía y la política. Como parte introductoria se hace referencia a la importancia que tiene el elegir un conjunto de indicadores de gestión que permitan medir de manera más efectiva la gestión empresarial. Para el desarrollo del trabajo se consideró el enfoque cualitativo analítico – descriptivo para analizar la literatura especializada y los indicadores de gestión de los procesos de la Unidad de Negocios CNEL EP, Manabí. Además, se presentan conclusiones a partir de los resultados obtenidos, al implementarse el Sistema Gobierno por Resultados (SGPR) para supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones administrativas de la entidad.

**Palabras claves:** Indicadores de gestión; proceso; servicios; calidad.

## Abstract

This article shows the results obtained when analyzing the process management indicators of the Business Unit of the National Electricity Corporation - Manabí (CNEL EP), which are aligned with the pertinent objectives of the National Development Plan, whose The main component is planning aimed at transforming the economy and politics. As an introductory part, reference is made to the importance of choosing a set of management indicators that allow business management to be measured more effectively. For the development of the work, the qualitative-analytical-descriptive approach was considered to analyze the specialized literature and the management indicators of the processes of the CNEL EP Business Unit, Manabí. In addition, conclusions are presented based on the results obtained, when the Government by Results System (SGPR) is implemented to supervise and control the fulfillment of the administrative functions of the entity.

**Keywords:** Management indicators; process; services; quality.

## Resumo

Este artigo apresenta os resultados obtidos pela análise dos indicadores de gestão dos processos da Unidade de Negócios da Empresa Nacional de Eletricidade - Manabí (CNEL EP), os quais estão alinhados aos objetivos pertinentes do Plano de Desenvolvimento Nacional, cujo O

principal componente é o planejamento voltado para a transformação da economia e da política. Como parte introdutória, é feita referência à importância da escolha de um conjunto de indicadores de gestão que permitam uma medição mais eficaz da gestão empresarial. Para o desenvolvimento do trabalho, considerou-se a abordagem qualitativo-analítico-descritiva para analisar a literatura especializada e os indicadores de gestão dos processos da Unidade de Negócio EP do CNEL, Manabí. Adicionalmente, são apresentadas as conclusões com base nos resultados obtidos, quando é implementado o Sistema Governo por Resultados (SGPR) para fiscalizar e controlar o cumprimento das funções administrativas da entidade.

**Palavras-chave:** Indicadores de gestão; processo; Serviços; qualidade.

## **Introducción**

La Corporación Nacional de Electricidad Empresa Eléctrica Pública Estratégica (CNEL EP), fue creada mediante decreto ejecutivo No. 1459 de fecha 13 de marzo de 2013, en su Artículo 1, crea la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas; en virtud del numeral 1 del Artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas dispone que la creación de empresas públicas, se hará mediante decreto ejecutivo, para las constituidas por la Función Ejecutiva. Conforme consta en el artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador, en el que prescribe que es responsabilidad del Estado, la provisión de los servicios públicos, de energía eléctrica, entre otros; y, según el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador establece que:

“El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales”.

Además, mediante decreto ejecutivo No. 1459 de fecha 13 de marzo de 2013, en su Artículo 2, párrafo uno, dos y tres, indica que el objeto de la CNEL EP, comprende lo siguiente:

“Brindar servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada a la CNEL EP, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado, a efectos

de satisfacer la demanda de energía eléctrica, en las condiciones establecidas en la normativa aplicable al sector eléctrico y suministrar electricidad a los consumidores, (...) además, dedicarse a actividades de generación en aquellas centrales actualmente autorizadas para operar o intervenir en los proyectos de generación que se autoricen;”.

Durante una entrevista realizada a la actual administración, la situación de la Unidad de Negocio de Manabí ha mejorado considerablemente, tomando en cuenta los indicadores internos y factores externos que inciden de manera directa en la gestión, como, por ejemplo: subsidios de consumo y tarifa de la dignidad; de igual manera la cartera del Sector Público y entre otros factores representativos para la corporación gubernamental.

El presente artículo aborda un análisis de los indicadores de Gestión de los Procesos de la Unidad de Negocios de la Corporación Nacional de Electricidad – Manabí.

Es preciso indicar que, un indicador de gestión es una expresión cuantitativa que tiene la finalidad de presentar información sobre el cumplimiento de una meta específica. Estos indicadores presentan varias ventajas en su utilización, entre las principales se pueden mencionar: satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, benchmarking y gerencia del cambio (Silva, 2010).

Para comprender de manera adecuada la importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones, es importante tener lo suficientemente claro el contexto respecto a ellos. Por lo cual, se revisarán algunos conceptos relacionados con el tema. Inicialmente se hace referencia a la definición básica del término indicador, tal como registra el diccionario de la Real Academia Española (2014) “que indica o sirve para indicar, por otro lado, el término gestión se define como “Acción y efecto de administrar”; evidentemente, esta definición básica no nos da los fundamentos suficientes para contextualizar la importancia de los indicadores. Debido a esto, se hace necesario revisar otras definiciones que nos ayuden a enfocarnos hacia lo que se pretende con el presente trabajo.

En primera instancia encontramos que: Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2011, 38). Mientras que el término gestión se define como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (International Organization for Standardization, 2015, 8).

### **¿Qué es un indicador de gestión?**

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, entre otros). En tal sentido, como afirma Serna (2006) es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse”. Resaltando así la importancia que ello implica para la gerencia moderna, ya que representan un instrumento de acción y evaluación de procesos y resultados, tanto en la construcción como dentro de los planes, su implementación, ejecución, evaluación de toda gestión.

De acuerdo a Beltrán (2009), los indicadores de gestión hacen parte de un sistema de control de gestión que tiene como objetivo contribuir a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando a sus integrantes información permanente e integral sobre su desempeño organizacional.

Por otro lado, Arizabaleta (2004) expresa que los indicadores de gestión son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tiene un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización. Son por lo tanto indicadores de resultados o indicadores efecto.

A su vez, los indicadores pueden ser de eficiencia, miden el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio de eficacia, el logro de los atributos de los resultados propuestos y de efectividad medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Un inductor puede ser causa para el logro de un indicador financiero que, a su vez, tiene sus propios indicadores. Los inductores de la actuación tienden a ser específicos para una organización o área en particular. Una organización debe aprender a identificar y seleccionar el conjunto de indicadores e inductores equilibrados y suficientes para medir el logro de su gestión.

Cabrera (2008) plantea que el indicador de gestión es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso. El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas.

Los indicadores, de acuerdo a Pérez (2013), pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Son, entonces, una forma de presentar la información que requiere el gerente de la organización, pues constituye un medio que le permite conocer los resultados de la acción de la organización. De tales resultados, depende la modificación oportuna de las operaciones, si los indicadores reales actuales u obtenidos se distancian, más allá de la variación asumida como normal, de los deseados.

Adicionalmente, los indicadores, se caracterizan por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que se impone la necesidad de considerarlo como sistema, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir y consideran dimensiones tales como la eficacia, efectividad, eficiencia y calidad de la gestión. A criterio de Llanes, Isaac, Moreno y García (2014), el obtener beneficios mediante indicadores de gestión, implica alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad, para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización.

La autora asume que los indicadores de gestión son ante todo información, es decir, agregan valor, no son solo datos; siendo información, los indicadores de gestión deben tener unos atributos, tanto en forma individual, como cuando se presentan agrupados.

### **Gestión por procesos**

Carrasco (2001) define al proceso como: “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno”. La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, que se encuentran definidos por la ISO (Organización Internacional de Normalización). La versión 2008 de la norma ISO 9001, que es parte de la familia ISO 9000, se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor para un tercero en esta transformación.

Así, en procesos industriales, la idea anterior se concreta en la entrada de materiales (materia prima), que finaliza en un producto terminado de más valor, utilizando máquinas, energía, recursos y mano de obra. En los procesos de tipo administrativo, también existen actividades y

se utilizan recursos (insumos), en particular el tiempo de las personas, que se transforman, agregándoles valor y generando básicamente un servicio.

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo.

Medina Leon et al., (2017), consideran que la gestión por procesos, es por excelencia una herramienta reguladora de la actividad empresarial, es un conjunto de disposiciones que planifican y controlan las transformaciones de la organización; y la confección de un plan de acciones para la mejora en función de la eficacia de los procesos que la integran, su esencia reside, en su papel coordinador de las actividades de los procesos, tanto fuera como dentro de la organización, supone un enfoque proactivo, integrador y de reflexión global; el mismo no solo compatibiliza los aspectos de la entidad sino va orientado a la coordinación de los diversos niveles de decisión que actúan sobre los procesos de la organización.

Por su parte Pinares, (2011), manifiesta que la gestión por procesos es de importancia tal que se ha convertido en el pilar de herramientas como el Cuadro de mando Integral (CMI), que a la vez constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total.

Otro autor que aborda este concepto es Tabares & Lochmuller, (2013), que define que la gestión por procesos cobra una gran importancia, como una nueva forma de gestionar la empresa mediante el dominio de sus actividades y sus procesos.

De lo anterior se destaca que la gestión por procesos, permite contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico – financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la detección de desviaciones en los diferentes procesos que la conforman.

El indicador permite saber si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso; los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso; además tienen que ver con la productividad.

## **Metodología**

La metodología que se utilizó en el presente estudio está sustentada en la revisión bibliográfica y documental, se consideró el enfoque cualitativo analítico – descriptivo para analizar los indicadores de gestión de los procesos de la Unidad de Negocios CNEL EP, Manabí. De la

misma manera, se realiza un análisis de la literatura especializada sobre indicadores de gestión y el rol que cumplen en los procesos de la Unidad de Negocios de la Corporación Nacional de Electricidad – Manabí.

## Resultados

De acuerdo a la información reportada en la herramienta GPRN4 2019, se han analizado los indicadores de la Unidad de Negocio Manabí, en los cuales no se ha identificado incumplimiento.

**Tabla 1:** Nivel operativo Dirección Administrativa

Indicador	AÑOS			
	2018		2019	
	Resultado	Periodicidad	Resultado	Periodicidad
Porcentaje de disponibilidad de flota	8.71%	Mensual	85.91%	Mensual

Elaborado: Por autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

En la tabla No. 1, se observa que durante el año 2018 se obtuvo un resultado de 8.71%. Asimismo, el año 2019 muestra un incremento de 85,91% que favorece a la Corporación en cuanto al cumplimiento del indicador disponibilidad de vehículos.

Por lo que se concluye que los indicadores de Calidad de Servicio Eléctrico, estimados a la fecha diciembre 2019, alcanzan los siguientes valores: FMik = 7.56 veces, TTik = 9.50 horas y PEF= 0.27%, con respecto al año 2018 se han mejorado los indicadores de calidad.

**Tabla 2:** Nivel operativo de la Unidad de Planificación

Indicador	AÑOS			
	2018		2019	
	Resultado	Periodicidad	Resultado	Periodicidad
Porcentaje de cobertura del servicio eléctrico	43.00%	Mensual	99.70%	Mensual
Porcentaje de cumplimiento en entrega de informes de diagnósticos del sistema de distribución	65.20%	Mensual	100.00%	Mensual
Índice de cumplimiento de indicadores de gestión	36.20%	Mensual	86.61%	Mensual
Porcentaje Cumplimiento de formularios SISDAT	26.00%	Mensual	100.00%	Mensual

Porcentaje de cumplimiento en la entrega de informes del área de gestión de proyectos de las Unidades de Negocio.	18.00%	Mensual	100.00%	Mensual
---	--------	---------	---------	---------

Elaborado por: Autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

Como se aprecia en la tabla 2, en el año 2019 todos los indicadores obtuvieron un incremento significativo contribuyendo a la gestión pública para el logro de objetivos de la Corporación.

**Tabla 3:** Nivel operativo Dirección Técnica de Distribución de Energía en Redes Eléctricas

Indicador	AÑOS			
	2018		2019	
	Resultado	Periodicidad	Resultado	Periodicidad
Porcentaje de sociabilizaciones realizadas	83.00%	Mensual	100.00%	Mensual
Porcentaje de cumplimiento del plan anual de auditorías	64.11%	Trimestral	93.00%	Trimestral
Porcentaje de Recomendaciones atendidas	74.22%	Trimestral	103.09%	Trimestral
Porcentaje de requerimientos en que se asignó un técnico de soporte en menos de 45 minutos	81.70%	Mensual	114.29%	Mensual
Porcentaje de requerimientos atendidos	94.50%	Mensual	130.67%	Mensual
Porcentaje de requerimientos cerrados con éxito	74.30%	Mensual	118.75%	Mensual
Porcentaje de requerimientos atendidos en la primera línea de soporte en menos de 8 horas	60.20%	Mensual	124.29%	Mensual
Porcentaje de requerimientos con información completa	72.30%	Mensual	105.26%	Mensual
Porcentaje de equipos que mantienen un sistema de antivirus instalado	60.40%	Mensual	102.11%	Mensual
Porcentaje de equipos que mantiene su sistema antivirus actualizado	80.25%	Mensual	101.11%	Mensual

Elaborado por: Autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL:

En la tabla No. 3, se evidencia que el 2019 supera al año 2018 en cumplimiento de los indicadores de: sociabilizaciones realizadas, plan anual de auditorías, recomendaciones atendidas, técnico de soporte en menos de 45 minutos, requerimientos atendidos,

requerimientos cerrados con éxito, requerimientos atendidos en la primera línea de soporte en menos de 8 horas, requerimientos con información completa, equipos con sistema de antivirus instalados y de los equipos que mantiene el sistema antivirus actualizado.

**Tabla 4:** Nivel operativo Dirección Técnica de Distribución de Cortes de Energía en Redes Eléctricas

Indicador	AÑOS			
	2018		2019	
	Resultado	Periodicidad	Resultado	Periodicidad
Porcentaje de sociabilizaciones realizadas	83.00%	Mensual	100.00%	Mensual
Porcentaje de cumplimiento del plan anual de auditorías	64.11%	Trimestral	93.00%	Trimestral
Porcentaje de Recomendaciones atendidas	74.22%	Trimestral	103.09%	Trimestral
Porcentaje de requerimientos en que se asignó un técnico de soporte en menos de 45 minutos	81.70%	Mensual	114.29%	Mensual
Porcentaje de requerimientos atendidos	94.50%	Mensual	130.67%	Mensual
Porcentaje de requerimientos cerrados con éxito	74.30%	Mensual	118.75%	Mensual
Porcentaje de requerimientos atendidos en la primera línea de soporte en menos de 8 horas	60.20%	Mensual	124.29%	Mensual
Porcentaje de requerimientos con información completa	72.30%	Mensual	105.26%	Mensual
Porcentaje de equipos que mantienen un sistema de antivirus instalado	60.40%	Mensual	102.11%	Mensual
Porcentaje de equipos que mantiene su sistema antivirus actualizado	80.25%	Mensual	101.11%	Mensual

Elaborado por: Autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

Los resultados de la tabla No. 4, muestran que el 2019 supera al año 2018 en cumplimiento de los indicadores de: frecuencia de interrupción de alimentadores primarios FMIK, tiempo de interrupción, plan de alumbrado público, ejecución del presupuesto SAPG, ejecución de presupuesto de mantenimiento de distribución SPEE.

**Tabla 5:** Nivel operativo Dirección Jurídica en la elaboración de contratos y resoluciones

Indicador	AÑOS	
	2018	2019

	<b>Resultado</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Periodicidad</b>
Tiempo promedio en la elaboración de resoluciones	0.00%	Mensual	0.00%	Mensual
Tiempo promedio para la suscripción de contratos	17.47%	Mensual	37.47%	Mensual

Elaborado por: Autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

La tabla No. 5, muestra el nivel operativo de la Dirección Jurídica en la elaboración de contratos y resoluciones, en ello se evidencia un cumplimiento efectivo de resoluciones y contratos para el 2019 a diferencia del 2018.

**Tabla 6:** Nivel operativo Unidad de Talento Humano

<b>Indicador</b>	<b>AÑO</b>			
	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
	<b>Resultado</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Periodicidad</b>
Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con discapacidad	0.20%	Mensual	30.00%	Mensual
Porcentaje de Servidores Operativos	28.27%	Mensual	87.18%	Mensual

Elaborado por: Autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

La tabla No. 6, muestra el Nivel operativo de la Unidad de Talento Humano, en la cual se evidencia un cumplimiento efectivo de inclusión de personas con discapacidad en el 2019 con índice de cumplimiento favorable frente al año 2018. Resultados que evidencia que la empresa cumple con los dispuestos por la LOSEP en los artículos 63 y 64 referente a la inclusión de personas con discapacidad.

**Tabla 7:** Nivel operativo de Unidad de Responsabilidad Social Corporativa

<b>Indicador</b>	<b>AÑOS</b>			
	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
	<b>Resultado</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Periodicidad</b>
Índice de frecuencia de accidentes	39.30%	Mensual	79.63%	Mensual
Índice de gravedad	36.40%	Mensual	56.46%	Mensual

Elaborado por: Autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

La tabla No. 7, muestra el Nivel operativo de Unidad de Responsabilidad Social Corporativa, aquí se demuestra un cumplimiento efectivo de: frecuencia de accidentes y gravedad en el 2019 a diferencia de 2018.

**Tabla 8:** Nivel operativo de Unidad de Adquisiciones

Indicador	AÑOS			
	2018		2019	
	Resultado	Periodicidad	Resultado	Periodicidad
Días promedio de elaboración de pliegos	13.30%	Mensual	20.00%	Mensual
Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC)	61.40%	Mensual	75.68%	Mensual
Días promedio de elaboración de reformas al PAC	06.40%	Mensual	36.00%	Mensual

Elaborado por: Autores

Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

En relación a la tabla No. 8, que hace referencia al Nivel operativo de la Unidad de Adquisiciones, en el año 2019, se evidencia un cumplimiento efectivo del PAC, notándose un incremento en todos los indicadores del año 2019.

**Tabla 9:** Nivel operativo de la Dirección Comercial

Indicador	AÑOS			
	2018		2019	
	Resultado	Periodicidad	Resultado	Periodicidad
Índice de toma de lecturas reales	62.00%	Mensual	101.28%	Mensual
Porcentaje de errores de facturación (PEF)	35.00%	Mensual	67.50%	Mensual
Porcentaje de facturas entregadas	55.00%	Mensual	100.66%	Mensual
Porcentaje de lecturas validadas en clientes con demanda	44.00%	Mensual	98.66%	Mensual
Porcentaje de resolución de reclamos (PRR)	78.00%	Mensual	101.55%	Mensual
Cumplimiento de tiempos de atención de nuevos servicios urbanos	34.00%	Mensual	69.82%	Mensual
Cumplimiento de atención de nuevos servicios rurales	29.58%	Mensual	76.63%	Mensual
Facturación Venta de Energía	64.80%	Mensual	95.67%	Mensual
Nuevos servicios residenciales	79.00%	Mensual	115.31%	Mensual
Porcentaje de Pérdidas de Energía.	68.00%	Mensual	109.77%	Mensual
Porcentaje de Recaudación Año Móvil	63.00%	Mensual	95.71%	Mensual
Emisiones de Cartera	54.50%	Mensual	116.51%	Mensual

Elaborado por: Autores

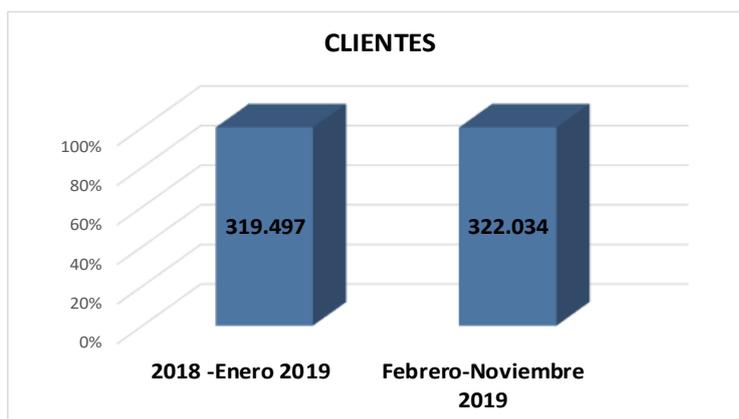
Fuente: Plan Operativo 2019 CNEL

La tabla No. 9, muestra el Nivel operativo de la Dirección Comercial, se evidencia que el 2019 supera al año 2018 en cumplimiento de los indicadores de: lecturas reales, porcentaje de errores de facturación PEF, facturas entregadas, lecturas validadas, resolución de reclamos, atención a nuevos servicios, tiempos de atención, facturación, nuevos servicios residenciales, porcentaje en pérdidas de energía, porcentaje en recaudación, emisión de cartera vencida; resultados que se han dado por que se ha realizado un mayor control y seguimiento a los procesos, se han dado más capacitaciones al personal que labora en ésta área.

En resumen, se puede afirmar que el resultado de los indicadores corporativos de la Unidad de Negocio de Manabí ha contribuido a la gestión pública para el logro de objetivos de la Corporación, en virtud de la implementación del Sistema Gobierno por Resultados (GPR) para supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones administrativas reflejada en los resultados operativos de la entidad.

De acuerdo a datos existente en el Plan Operativo 2019 de la Corporación Nacional de Electricidad, desde el año 2018 al mes de enero 2019 se registraron 319.497 clientes, de febrero a noviembre del mismo año se registraron 322.034 clientes; el incremento fue de 2.537 clientes. El aumento de clientes es producto de las gestiones de normalización de servicios directos realizada y en base a los procesos de instalación masiva efectuados por contratistas del área de atención al cliente, detallados a continuación:

**Grafico 1:** Cobertura de servicios



**Figura 1. Cobertura de servicios**

Elaborado por la autora, a partir del Plan Operativo 2019, Corporación Nacional de Electricidad

**Fuente:** Plan Operativo 2019- CNEL

Tal como lo demuestra la figura 2, es importante manifestar que los indicadores de recaudación se vieron afectados en el año 2018, en relación a la meta establecida, esto se debe a consecuencia de la falta de procesos vigentes para la gestión de cobranza; sin embargo, en el año 2019 se ve incrementada la recaudación con una diferencia de \$ 45240, esto refleja que los procesos de los indicadores de gestión en la recaudación están organizados.

**Grafica 2:** Recaudación durante dos años



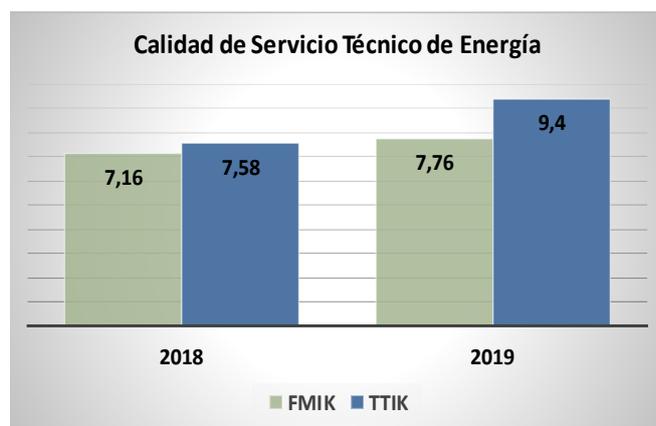
**Figura 2.** Recaudación durante dos años

Elaborado por la autora, a partir del Plan Operativo 2019, Corporación Nacional de Electricidad

**Fuente:** Plan Operativo 2019- CNEL

La CNEL EP ha efectuado varias gestiones para llevar adelante una campaña agresiva para recuperación de las pérdidas de energía eléctrica. Los resultados de la gestión comercial se demuestran en la siguiente figura:

**Grafica 3:** Indicadores de porcentaje de calidad de Servicio Técnico de Energía



**Figura 3.:** Indicadores de Porcentaje de Calidad de Servicio Técnico de Energía

Elaborado por la autora, a partir del Plan Operativo 2019, Corporación Nacional de Electricidad

**Fuente:** Plan Operativo 2019- CNEL

La figura 3, refleja que, en el año 2018, el indicador TTIK presenta una cantidad más elevada que el FMIK.; así mismo ocurre en el año 2019, que el TTIK está más alto que el FMIK.

Por lo tanto, en el año 2019 ambos indicadores (TTIK y FMIK) tienen un leve crecimiento en correspondencia al año 2018, este incremento es de 0,6 en el FMIK y de 1,82 en el indicador TTIK.

La facturación del mes de diciembre de 2019 se vio afectada debido a que pocas instituciones solicitaron el adelanto de la emisión de la facturación por cierre de año, por lo cual un 90% de los clientes de las entidades públicas fueron emitidos con normalidad en los últimos días del mes y la última factura emitida se cancela en los primeros días del mes de enero 2020 lo cual afectó a la recaudación del último mes de 2019 en comparación con los montos facturados.

Con la salida de la etapa invernal los indicadores presentaron mejora sustancial, pero las incidencias generadas por mantenimientos programados para mejoras al Sistema De Electricidad (SDE) y sobre todo por los eventos externos imputables al transmisor, es que los índices no se alinean aun con las proyecciones programadas con las cuales pretendemos lograr la meta para cumplimiento de las recomendaciones de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (ARCONEL).

Por ello es importante tener presente que la nueva regulación ARCONEL 005/18 tiene serias consecuencias debido a las multas que se impondrían a CNEL EP, que si se cerraran con las cifras actuales nuestra Unidad de Negocios - Manabí incurriría en un pago superior a los \$500.000,00 USD.

Se cuenta con un plan de reducción de indicadores el mismo que fue presentado al Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR), sin embargo, requiere mayor inversión de lo presupuestado en el 2019, personal técnico y compromiso de las áreas de apoyo. Cabe indicar, que la Gerencia Financiera ha realizado un recorte presupuestario por pedido del Ministerio de Finanzas que compromete seriamente la ejecución de actividades en el resto del año.

### **Discusión de resultados**

Los resultados reflejaron que la mayoría de indicadores han cumplido con el desempeño organizacional de la entidad puesto que en el año 2018 se implementó totalmente el sistema de Gobierno Por Resultados (GPR), encaminándose al cumplimiento de los indicadores.

Resulta que los indicadores corporativos de la Unidad de Negocio de Manabí ha contribuido a la gestión pública para el logro de objetivos de la Corporación, en virtud de la implementación

del Sistema Gobierno por Resultados (GPR) para supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones administrativas reflejada en los resultados operativos de la entidad.

## Conclusión

Los indicadores de gestión son una herramienta práctica que permiten a las organizaciones realizar un seguimiento y control a sus actividades y procesos para la toma oportuna de decisiones.

Los indicadores de gestión son una herramienta de un alto grado de funcionalidad, que permiten implementar acciones de mejora sin que sea necesario tener en cuenta aspectos como el tamaño, sector o tipo de empresa.

El Sistema Gobierno por Resultados permite supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones administrativas reflejadas en los resultados operativos de la entidad.

Los resultados positivos de los indicadores corporativos de la Unidad de Negocios de Manabí, muestran los logros alcanzados en la consecución de objetivos de la Corporación, en virtud de la implementación del Sistema Gobierno por Resultados (GPR).

## Referencias

1. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. 2008. Constitución Política de la República del Ecuador. Quito. [Consulta 04 de abril de 2020] disponible en:
2. [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/constituciondelarepublicadelecuadorinc\\_luyereformas-consultapopular7demayo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/constituciondelarepublicadelecuadorinc_luyereformas-consultapopular7demayo.pdf).
3. Carrasco, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Santiago, Chile, Ed. Evolución S. A.
4. EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORP NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP EC. 2017. Informe de Gestión 2017. Guayaquil. [Consulta 26 de diciembre de 2020] disponible en: <https://www.cnelep.gob.ec/servicio/indicadores-gestion-pec-comercial-energia/>.
5. Beltrán, J. (2009). Indicadores de gestión, Herramienta para lograr la competitividad. Bogotá: 3R Editores.
6. Cabrera, A. & Terenzini, P. (2007). Desarrollo de indicadores de rendimiento para evaluar las
7. practicas. Ministerio de educación y Cultura. Madrid España.
8. Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2011), Skills Development Impact Evaluation. A Practical Guide. Montevideo: Autor.

9. GOBIERNO POR RESULTADOS. 2019. Corporación Nacional de Electricidad. Plan Operativo Avances 2019. Quito.
10. International Monetary Fund (2016). Latin America and the Caribbean: Are Chills Here to Stay? Recuperado de: <http://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2016/04/0>
11. International Monetary Fund (2016). Latin America and the Caribbean: Are Chills Here to Stay? Recuperado de: <http://www.imf.org/en/Publications/REO/WH/Issues/2016/04/0>
12. International Organization for Standardization (2015), ISO 9000, Quality Management Systems - Fundamentals and vocabulary, Switzerland: Autor.
13. International Organization for Standardization (2015), ISO 9001, Quality Management Systems - Requirements, Switzerland: Autor
14. Llanes, M.; Isaac, C.; Moreno, M. & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Revista Ing. Ind.*, 35 (3),255-264.
15. Medina Leon, A., Nogueira, R. D., Salas, Á. W., Medina, N. D., Hernandez, R. H. R., Hernández, N. A., . . . El Asafiri, O. Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador: UNIANDES.
16. Pinares, D. (2011). *Getión y mejora de procesos con herramientas (Maestria)*, Universidad de Matanzas CamiloCienfuegos, Matanzas Cuba.
17. Real academia Española, *Diccionario Digital*, 23 edición. Recuperado de: <http://dle.rae.es>
18. Silva, D. (2010). *Teoría de Indicadores de Gestión y su aplicación práctica*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf)
19. Tabares, B. M., & Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 125-272.
20. Torres, T. 2014. Corporación Nacional de Electricidad. *Planificación Estratégica 2012 – 2014*. Guayaquil.
21. Veloz, E. 2020. *Informe de Alertas Gobierno Por Resultados CNEL EP Unidad de Negocio Manabí*. Manta

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).