



Central Hidroeléctrica
Paute - Sopladora 487 MW

Unidad 1



**INFORME EJECUTIVO
PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL** | **CELEC EP**
2021 - 2025 | **Enero 2022**

INTRODUCCION

Mensaje del señor Gerente General.



El Gobierno Nacional ha lanzado un reto al país: avanzar hacia la electrificación de la industria nacional, la electrificación de la movilidad, del transporte, de las industrias camaronera, minera y petrolera. La Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP), al ser la principal empresa de generación y transmisión de energía eléctrica, debe estar preparada para asumir esta gran oportunidad, considerando para esto también la inversión privada. Para la consecución de estos objetivos, la Planificación Estratégica es fundamental.

Para la actual Administración, es muy satisfactorio presentar el *Plan Estratégico de la Corporación Eléctrica del Ecuador - CELEC EP 2021-2025*, que es producto de un trabajo en conjunto y coordinado con todas las áreas de la corporación, acorde con los lineamientos emitidos por la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas (Resolución Nro. EMCOEP-2019-030).

De conformidad con las políticas definidas para el efecto, la formulación del Plan Estratégico se inició con un esfuerzo importante para analizar la situación externa e interna de la Corporación y así guardar estricta concordancia con los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo-PND 2021-2025, con Políticas Sectoriales y definir de manera adecuada objetivos y estrategias retadoras, suficientes y alcanzables dentro del ámbito de acción de la Corporación hasta el año 2025, siempre en procura de brindar un servicio de calidad en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

En un contexto de importantes transformaciones del sector eléctrico, que incluye: la transición energética, la transformación digital y la inversión privada, y los desafíos de sostenibilidad técnica y financiera, la Planificación Estratégica constituye una *práctica inteligente* para entender y enfrentar los grandes retos políticos, tecnológicos, sociales, económicos, ambientales, organizacionales, entre las principales.

La Planificación Estratégica es un instrumento fundamental en la gestión corporativa y constituye el documento de trabajo en el que se concreta y se especifica el direccionamiento estratégico, enfocado en garantizar la optimización y efectividad de las operaciones en el ámbito de Generación, Transmisión de electricidad y Telecomunicaciones, así como priorizar la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas contempladas en el Plan Maestro de Electricidad-PME 2018-2027, la construcción de sistemas de transmisión, especialmente el de extra alta tensión, enfocada en las interconexiones con los países vecinos; los estudios de nuevos proyectos hidroeléctricos y de energías renovables no convencionales, la aplicación de modelos de desinversión a través de los Procesos Públicos de Selección (PPS); de igual forma, la recuperación del parque generador térmico indisponible, modernización de centrales de generación y el impulso de mejores mecanismos de monitoreo y control enfocados en una transformación digital. Así también, en el ámbito organizacional se propende a mejorar la eficiencia de la Corporación, mediante la optimización de la gestión y la utilización de estándares, procesos, sistemas, tecnología y gestión del cambio, para cuyo efecto se planifican y desarrollan proyectos de tal naturaleza.

Ing. Gonzalo Uquillas Vallejo
Gerente General

1. CONCEPTO DE NEGOCIO

Las líneas de negocio de acuerdo a las atribuciones conferidas en el Decreto Ejecutivo No. 876, corresponden a los procesos agregadores de valor en los cuales se centran las actividades de la Corporación para garantizar el abastecimiento de la demanda y transporte de energía eléctrica a nivel nacional; sin dejar de mencionar a las Telecomunicaciones, que constituyen el pilar fundamental en donde se soportan los servicios para el Sistema Nacional Interconectado (SNI) como son teleprotección, canales de voz y datos en tiempo real.

En la siguiente figura se presentan las líneas de negocio de la corporación:



Figura 1.1- Líneas de Gestión de CELEC EP

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica / Fuente: CELEC EP

- **LN1: Venta de la producción de energía eléctrica de centrales de generación:**

La producción de energía eléctrica se realiza en las centrales de generación, hidroeléctricas, térmicas y eólica a cargo de CELEC EP; la generación de esta energía es dependiente del nivel de crecimiento de la demanda de energía eléctrica de los consumidores finales, el incremento de la capacidad instalada propia y de terceros; y, la disponibilidad de fuentes primarias como son: recursos naturales renovables (agua y viento) y recursos naturales no renovables (gas natural y derivados del petróleo).

- **LN2. Servicios de transporte de energía eléctrica y prestación de servicio de telecomunicaciones asociados.**

Este servicio se realiza a través del Sistema Nacional de Transmisión (SNT), con el objetivo de llevar hasta los puntos de consumo y a través de grandes distancias, la energía eléctrica generada en las centrales eléctricas. Se presta a los participantes del mercado eléctrico, empresas de distribución y, autoconsumos de auto productores y grandes consumidores, que es dependiente de sus niveles de demanda de potencia en los puntos de entrega del Sistema Nacional Interconectado (SNI).

Los servicios de Telecomunicaciones asociados se prestan a través del cable de guarda con fibra óptica (OPGW) que ya es parte integral del Sistema Nacional de Transmisión (SNT), por lo que este servicio está incorporado en el análisis que se realiza para el servicio de transporte de energía eléctrica.

2. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Misión

En el ejercicio de planificación estratégica se ha revisado la misión de la Corporación, coherente con sus mandatos y con su espectro de interesados, a través de una declaración orientada a la acción y a la generación de una propuesta de valor para el país, con una dirección y mensaje claro a los funcionarios de CELEC EP.



Figura 2.1- Misión CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Visión

Para crear la visión de CELEC EP se describe a la futura organización como resultado de la aplicación exitosa de las estrategias, con una declaración positiva y alentadora, que proyecte desafíos y un futuro mejor.



Figura 2.2- Visión CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Objetivos Estratégicos

La formulación de los objetivos estratégicos de CELEC EP constituyen los elementos centrales de la planificación estratégica de la corporación por cuanto definen “**los fines**” se debe hacer para cumplir con la Misión y proyectarse hacia la Visión planteada.

En la figura 2.4, se presentan los objetivos estratégicos planteados para la corporación:



Figura 2.3- Objetivos Estratégicos CELEC EP



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica / Fuente: Dirección de Gestión Estratégica

Estrategias


La formulación de las estrategias constituye en el elemento central de la planificación estratégica por cuanto definen “**los medios**” que permitan conseguir los diferentes objetivos estratégicos.


En la tabla 2.1, se detallan las diferentes estrategias establecidas para cada objetivo estratégico de la corporación.


Tabla 2.1 Estrategias

OBJETIVO	INDICADORES
 <p>1. Incrementar la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los activos productivos de la corporación.</p>	<p>I1.1 Índice de disponibilidad total en generación I1.2 Índice de Indisponibilidad no programada I1.3 Disponibilidad de circuitos de líneas de transmisión. I1.4 Índice de disponibilidad de los servicios de Telecomunicaciones</p>
ESTRATEGIAS	
<p>1.1. Implementar el Plan Estratégico de Gestión de Mantenimiento.</p> <p>1.2. Incrementar la seguridad de suministro eléctrico al Sistema Eléctrico Interconectado Petrolero (SEIP)</p> <p>1.3. Recuperar los activos productivos que se encuentran fuera de servicio.</p> <p>1.4. Implementar una plataforma de inteligencia operacional de la infraestructura eléctrica, enfocada en los procesos sustantivos.</p> <p>1.5. Asegurar el cumplimiento del Plan Integral Continuidad de las Operaciones para reducir el nivel de afectación a las instalaciones debido a la erosión regresiva del Rio Coca.</p> <p>1.6. Organizar y utilizar el conocimiento de manera transversal a la corporación a través de la conformación de Comités Técnicos.</p>	
OBJETIVO	INDICADORES
 <p>2. Incrementar la oferta de soluciones integrales de energía en el contexto de la transición energética.</p>	<p>I2.1 Capacidad instalada de generación eléctrica (MW) I2.2 Capacidad instalada de transformación (MVA) I2.3 Demanda máxima entregada al sector petrolero desde el S.N.I. I2.4 Desarrollo de proyectos de ERNC</p>
ESTRATEGIAS	
<p>2.1 Fomentar el desarrollo de estudios de preinversión considerando la diversidad de recursos naturales disponibles para generación eléctrica.</p> <p>2.2 Implementar una Planificación Proactiva, introduciendo nuevos enfoques tecnológicos, conceptos y modelos de programación digital que articulen la expansión de generación, transmisión y distribución, al mínimo costo.</p> <p>2.3 Ejecutar los proyectos de infraestructura eléctrica de generación y transmisión, delegados a CELEC EP conforme el PME.</p>	

2.4 Realizar seguimiento, control y evaluación, de los estudios, la construcción, fiscalización y cierre contractual de proyectos de infraestructura eléctrica.


OBJETIVO	INDICADORES
 <p>3. Incrementar el desarrollo sostenible en las dimensiones social y ambiental, aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático</p>	<p>I3.1 Porcentaje de cumplimiento de Planes de Manejo Ambiental.</p> <p>I3.2 Porcentaje de cumplimiento del Plan de responsabilidad social y relaciones comunitarias.</p> <p>I3.3 Reducción emisiones CO2</p> <p>I3.4 Cumplimiento de programas de mitigación y adaptación al cambio climático y programas de protección de biodiversidad</p>
ESTRATEGIAS	
<p>3.1 Promover la implementación de un sistema corporativo de gestión ambiental y social.</p> <p>3.2 Desarrollar programas de mitigación y adaptación al cambio climático.</p> <p>3.3 Contribuir al desarrollo de los territorios de las áreas de influencia y conservación de las cuencas hidrográficas.</p> <p>3.4 Promover programas de protección de biodiversidad.</p> <p>3.5 Promover una cultura de gestión sustentable en las operaciones y en sus áreas de influencia</p>	


OBJETIVO	INDICADORES
 <p>4. Incrementar las capacidades para desarrollar nuevos negocios con enfoque en innovación y diversificación de modelos de gestión.</p>	<p>I4.1 Implementación de capacidades técnicas, financieras y metodológicas para el desarrollo de nuevos negocios.</p> <p>I4.2 Nuevos negocios estructurados de manera exitosa</p> <p>I4.3 Porcentaje de participación en los Ingresos de la CELEC EP provenientes de la generación de nuevos modelos de gestión.</p>
ESTRATEGIAS	
<p>4.1 Promover y concretar el desarrollo de nuevos negocios y soluciones integrales de energía.</p> <p>4.2 Implementar metodologías para maximizar el “valor por dinero” en el desarrollo de nuevos negocios en asociatividad con la inversión privada.</p> <p>4.3 Incrementar el relacionamiento con multilaterales, inversionistas, fabricantes y proveedores.</p> <p>4.4 Adquirir capacidades de investigación, desarrollo e Innovación con una visión global del sector energético.</p>	

OBJETIVO	INDICADORES
 <p>5. Incrementar el valor para los clientes y grupos de interés de la corporación de forma sostenible.</p>	<p>I5.1 Porcentaje de satisfacción de clientes.</p> <p>I5.2 Satisfacción de comunidades</p> <p>I5.3 Impacto positivo en medios de comunicación</p>
ESTRATEGIAS	
<p>5.1 Identificar los impactos, riesgos y expectativas de los principales grupos de interés de la corporación.</p> <p>5.2 Desarrollar e implementar estrategias de comunicación transparente sobre el desempeño y gestión de la empresa con sus grupos de interés.</p> <p>5.3 Desarrollar programas para mejorar la imagen corporativa</p>	

5.4 Desarrollar e implementar un modelo de evaluación y mejora de la satisfacción de los clientes y demás grupos de interés.


5.5 Desarrollar e implementar un modelo para gestionar conflictos.

OBJETIVO	INDICADORES
 <p>6. Incrementar el nivel de transformación digital en la corporación.</p>	<p>I6.1 Grado de Madurez de Seguridad de la Información (Riesgos)</p> <p>I6.2 Porcentaje de apalancamiento tecnológico en procesos de CELEC EP</p> <p>I6.3 Porcentaje de atención a no conformidades en ciberseguridad.</p> <p>I6.4 Porcentaje de variables de procesos de Generación y Transmisión (G&T) que son adquiridas y centralizadas en plataformas de tiempo real</p> <p>I6.5 Nivel de satisfacción de los ejecutivos de negocio en relación con servicios de información que apoyan a la toma de decisiones</p>
ESTRATEGIAS	
<p>6.1 Desarrollar e implementar el plan de transformación digital del S.N.T.</p> <p>6.2 Establecer e implementar un Plan Estratégico de Tecnología empresarial que integre (IT) Tecnologías de la Información y (OT) Tecnologías de Operación en la Corporación.</p> <p>6.3 Incrementar la automatización de los procesos corporativos</p> <p>6.4 Implementar el plan de Seguridad de la Información y Ciberseguridad Industrial.</p> <p>6.5 Establecer una cultura digital en la corporación.</p>	

OBJETIVO	INDICADORES
 <p>7. Incrementar la sostenibilidad financiera de CELEC EP</p>	<p>17.1 Índice de recaudación de la facturación de compraventa y transporte de energía</p> <p>17.2 Porcentaje de ejecución presupuestaria total.</p> <p>17.3 Margen EBITDA</p> <p>17.4 Penalización a facturación por Disponibilidad.</p>


ESTRATEGIAS

- 7.1. Fortalecer la recuperación de cartera
- 7.2. Optimizar el uso de los recursos de Administración, Operación y Mantenimiento, Calidad de Servicio e Inversión.
- 7.3. Ampliar nuevas fuentes de financiamiento e ingresos dirigidas a la construcción de nuevos proyectos de inversión y de calidad de servicio.
- 7.4. Minimizar pagos y multas por controversias legales.

OBJETIVO	INDICADORES
 <p>8. Incrementar la eficiencia empresarial de CELEC EP</p>	<p>18.1 Índice de Gestión Estratégica (IGE)</p> <p>18.2 Porcentaje de ejecución del Plan Anual de Contratación (PAC)</p> <p>18.3 Porcentaje de procesos de contratación adjudicados en el SOCE</p> <p>18.4 Porcentaje de cumplimiento del Plan operativo Anual (POA)</p> <p>18.5 Porcentaje de denuncias resueltas</p>

ESTRATEGIAS

- 8.1. Desarrollar e implementar el nuevo modelo de gestión de la corporación.
- 8.2. Fortalecer la cultura de toma de decisiones basada en datos y su interpretación analítica.
- 8.3. Implementar el sistema de control interno y fortalecer la gestión de riesgos en la Corporación.
- 8.4. Implementar el plan de control químico, laboratorios de análisis y manejo adecuado de sustancias sujetas a fiscalización.
- 8.5. Fomentar la ética pública y la transparencia en la corporación.

OBJETIVO	INDICADORES
 <p>9. Incrementar las capacidades y el desarrollo del talento humano de CELEC EP.</p>	<p>19.1 Porcentaje de cumplimiento del Plan de Mejora del Clima laboral. 19.2 Porcentaje de cumplimiento de la ejecución del plan de capacitación. 19.3 Tasa de Riesgo¹. 19.4 Índice de Morbilidad. 19.5 Resultado global de la medición del clima laboral corporativo</p>
ESTRATEGIAS	
<p>9.1 Implementar la gestión del conocimiento en la Corporación.</p> <p>9.2 Definir e implementar un sistema escalafonario en la corporación.</p> <p>9.3 Desplegar acciones enfocadas al bienestar, equidad, diversidad e inclusión de las personas.</p> <p>9.4 Fortalecer las capacidades del personal de la corporación enfocadas en nuevas tendencias energéticas y tecnológicas.</p> <p>9.5 Implementar un Plan integral de gestión de Seguridad y Salud Laboral en toda la Corporación.</p>	

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica / **Fuente:** Direcciones de CELEC EP

¹ La tasa de riesgo está relacionada con los días perdidos por accidentes laborales y se calcula aplicando la relación entre el índice de gravedad sobre el índice de frecuencia.

Misión

Lideramos la transición energética mediante soluciones integrales de energía, con innovación y creación de valor sostenible.

Visión

Ser reconocida como la mejor empresa pública del Ecuador, que genera bienestar a sus grupos de interés por su excelencia técnica, transparencia, fortaleza financiera, capital humano inspirado y continuo desarrollo de nuevos negocios.

CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA

APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Objetivo 1

Objetivo 2

Objetivo 3

Objetivo 4

Objetivo 5

Objetivo 6

Objetivo 7

Objetivo 8

Objetivo 9

Incrementar la disponibilidad, confiabilidad y resiliencia de los activos productivos de la corporación.

Incrementar la oferta de soluciones integrales de energía en el contexto de la transición energética.

Incrementar el desarrollo sostenible de la corporación aplicando medidas de adaptación y mitigación al cambio climático.

Incrementar las capacidades para desarrollar nuevos negocios con enfoque en innovación y diversificación de modelos de gestión.

Incrementar el valor para los clientes y grupos de interés de la corporación de forma sostenible.

Incrementar el nivel de la transformación digital en la corporación.

Incrementar la sostenibilidad financiera de CELEC EP.

Incrementar la eficiencia empresarial de CELEC EP.

Incrementar las capacidades y el desarrollo del talento humano de CELEC EP.

Estrategias

Estrategias

Estrategias

Estrategias

Estrategias

Estrategias

Estrategias

Estrategias

Estrategias

- 1.1. Implementar el Plan Estratégico de Gestión de Mantenimiento.
- 1.2. Incrementar la seguridad de suministro eléctrico al Sistema Eléctrico Interconectado Petrolero (SEIP)
- 1.3. Recuperar los activos productivos que se encuentran fuera de servicio.
- 1.4. Implementar una plataforma de inteligencia operacional de la infraestructura eléctrica, enfocada en los procesos sustantivos.
- 1.5. Asegurar el cumplimiento del Plan Integral Continuidad de las Operaciones para reducir el nivel de afectación a las instalaciones debido a la erosión regresiva del Río Coca.
- 1.6. Organizar y utilizar el conocimiento de manera transversal a la corporación a través de la conformación de Comités Técnicos.

- 2.1 Fomentar el desarrollo de estudios de preinversión considerando la diversidad de recursos naturales disponibles para generación eléctrica.
- 2.2 Implementar una Planificación Proactiva, introduciendo nuevos enfoques tecnológicos, conceptos y modelos de programación digital que articulen la expansión de generación, transmisión y distribución, al mínimo costo.
- 2.3 Ejecutar los proyectos de infraestructura eléctrica de generación y transmisión, delegados a CELEC EP conforme el PME.
- 2.4 Realizar seguimiento, control y evaluación, de los estudios, la construcción, fiscalización y cierre contractual de proyectos de infraestructura eléctrica.

- 3.1 Promover la implementación de un sistema corporativo de gestión ambiental y social.
- 3.2 Desarrollar programas de mitigación y adaptación al cambio climático.
- 3.3 Contribuir al desarrollo de los territorios de las áreas de influencia y conservación de las cuencas hidrográficas.
- 3.4 Promover programas de protección de biodiversidad.
- 3.5 Promover una cultura de gestión sustentable en las operaciones y en sus áreas de influencia

- 4.1 Promover y concretar el desarrollo de nuevos negocios y soluciones integrales de energía.
- 4.2 Implementar metodologías para maximizar el "valor por dinero" en el desarrollo de nuevos negocios en asociatividad con la inversión privada.
- 4.3 Incrementar el relacionamiento con multilaterales, inversionistas, fabricantes y proveedores.
- 4.4 Adquirir capacidades de investigación, desarrollo e Innovación con una visión global del sector energético.

- 5.1 Identificar los impactos, riesgos y expectativas de los principales grupos de interés de la corporación.
- 5.2 Desarrollar e implementar de comunicación transparente sobre el desempeño y gestión de la empresa con sus grupos de interés.
- 5.3 Desarrollar programas para mejorar la imagen corporativa
- 5.4 Desarrollar e implementar un modelo de evaluación y mejora de la satisfacción de los clientes y demás grupos de interés.
- 5.5 Desarrollar e implementar un modelo para gestionar conflictos.

- 6.1 Desarrollar e implementar el plan de transformación digital del S.N.T.
- 6.2 Establecer e implementar un Plan Estratégico de Tecnología empresarial que integre (IT) Tecnologías y (OT) Tecnologías de Operación en la Corporación.
- 6.3 Incrementar la automatización de los procesos corporativos
- 6.4 Implementar el plan de Seguridad de la Información y Ciberseguridad Industrial.
- 6.5 Establecer una cultura digital en la corporación.

- 7.1 Fortalecer la recuperación de cartera
- 7.2 Optimizar el uso de los recursos de Administración, Operación y Mantenimiento, Calidad de Servicio e Inversión.
- 7.3 Ampliar nuevas fuentes de financiamiento e ingresos dirigidas a la construcción de nuevos proyectos de inversión y de calidad de servicio.
- 7.4 Minimizar pagos y multas por controversias legales.

- 8.1. Desarrollar e implementar el nuevo modelo de gestión de la corporación.
- 8.2. Fortalecer la cultura de toma de decisiones basada en datos y su interpretación analítica.
- 8.3. Implementar el sistema de control interno y fortalecer la gestión de riesgos en la Corporación.
- 8.4. Implementar el plan de control químico, laboratorios de análisis y manejo adecuado de sustancias sujetas a fiscalización.
- 8.5. Fomentar la ética pública y la transparencia en la corporación.

- 9.1 Implementar la gestión del conocimiento en la Corporación.
- 9.2 Definir e implementar un sistema escalafonario en la corporación.
- 9.3 Desplegar acciones enfocadas al bienestar, equidad, diversidad e inclusión de las personas.
- 9.4 Fortalecer las capacidades del personal de la corporación enfocadas en nuevas tendencias energéticas y tecnológicas.
- 9.5 Implementar un Plan integral de gestión de Seguridad y Salud Laboral en toda la Corporación.

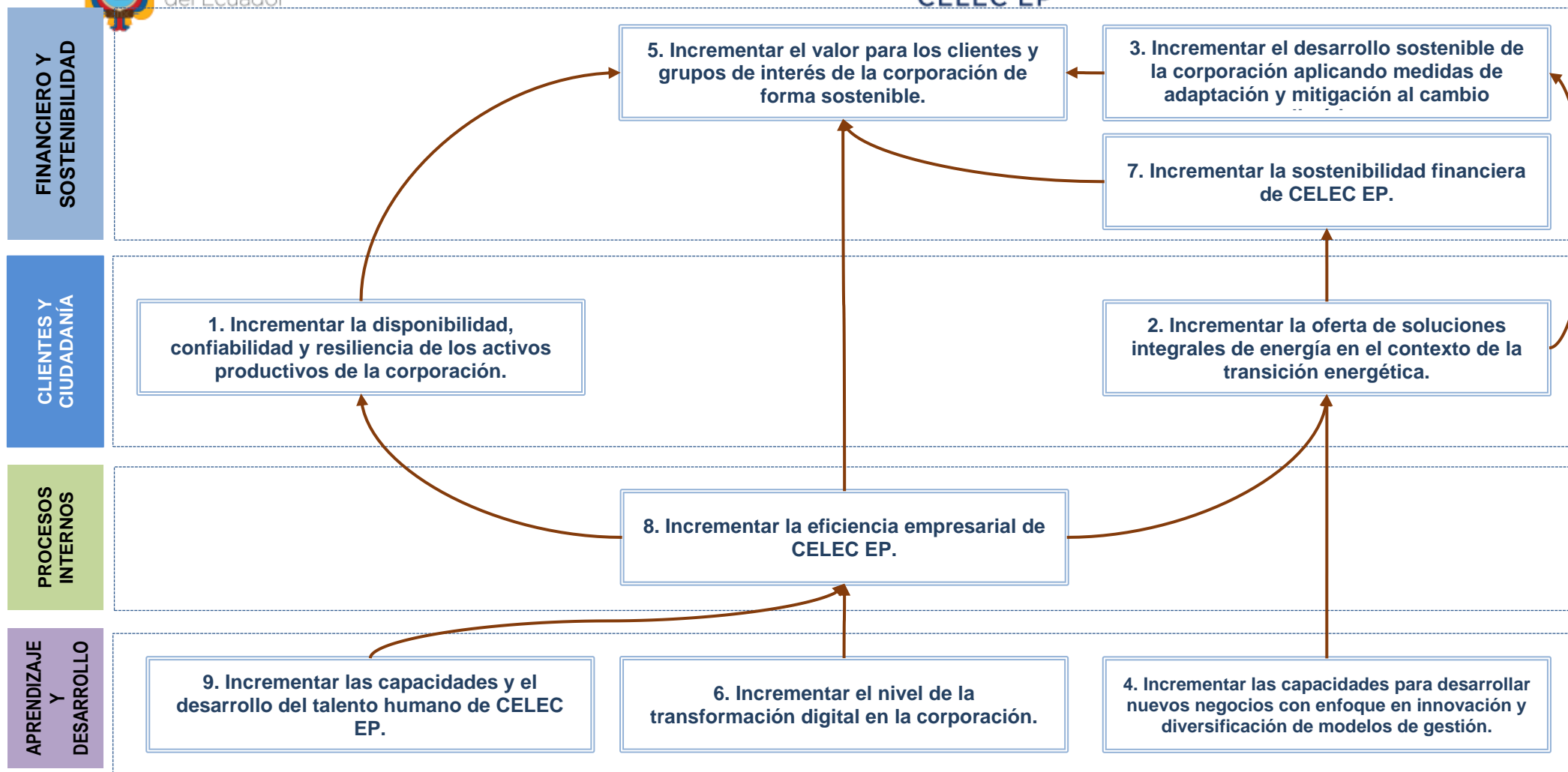


Figura 2.4- Análisis Causa Efecto
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica / Fuente: CELEC EP