



PLAN ESTRATÉGICO 2013 - 2017



Ing. Eduardo Barredo H.

**CORPORACIÓN ELÉCTRICA
DEL ECUADOR**

CELEC EP

Abril 2013

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	POLÍTICAS PARA ELABORAR EL PLAN ESTARTÉGICO	3
3.	DESCRIPCIÓN Y DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	4
3.1.	Descripción de la Corporación	4
3.2.	Análisis Situacional Interna y del Entorno.....	6
3.3.	Matriz FODA.	6
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
4.1.	Misión y Visión	15
4.2.	Políticas Institucionales.	16
4.3.	Principios y Valores Institucionales.....	17
4.4.	Mapa Estratégico.....	17
4.5.	Objetivos y Estrategias	20
4.6.	Indicadores y Metas	23
5.	ALINEAMIENTO A LOS OBJETIVOS NACIONALES Y SECTORIALES.	27
5.1.	Alineación al PNBV	27
5.2.	Alineación a la Agenda Sectorial.	28
5.3.	Alineación a la Agenda del Sector Eléctrico	29
5.4.	Alineación de las Unidades de Negocio a la CELEC EP.	30
6.	IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y ACCIONES	30
6.1.	Proyectos alineados a la estrategia.....	30
6.2.	Acciones realizadas en cumplimiento de la Estrategia.	31
7.	DICCIONARIO DE ACRONIMOS.....	32
8.	ANEXOS	33
	Anexo 1. Resultados SPP CELEC	33
	Anexo 2. Misiones UDN.....	33
	Anexo 3. Estructuración de Elementos Estratégicos.....	33
	Anexo 4. Alineamiento de Objetivos.....	33
	Anexo 5. Proyectos alineados a la Estrategia.....	33
	Anexo 6. Acciones realizadas	33

CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR CELEC EP

PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2017

Resumen ejecutivo

Los grandes desafíos que enfrenta el Sector Eléctrico Ecuatoriano para garantizar, de manera permanente, la Soberanía Eléctrica y para aportar significativamente al cambio de la Matriz Energética, y el rol ejecutor delegado a CELEC EP por parte del Gobierno Nacional para enfrentar esos desafíos, son los principales orientadores del Plan Estratégico de la Corporación.

En este sentido, la estrategia de CELEC EP prioriza la construcción de las nuevas centrales hidroeléctricas hasta el 2016, la construcción de sistemas de transmisión, especialmente el de 500 kV, los estudios de nuevos proyectos hidroeléctricos y de energías renovables no convencionales, así como la instalación de generación térmica eficiente que utiliza combustibles de producción nacional (gas natural y fuel oil).

Estos retos imponen una mejora en la eficiencia de la Corporación mediante la optimización de la gestión y la utilización de estándares, sistemas y tecnología, para lo cual se están desarrollando proyectos de esta naturaleza.

El Plan, elaborado de conformidad con las políticas definidas para el efecto, se inició con un esfuerzo importante para identificar la situación de CELEC EP (análisis FODA), para formalizar los grandes objetivos y los caminos a seguir para cumplirlos.

Los resultados de este Plan Estratégico se los puede resumir de la siguiente manera:

Visión, para un horizonte de tiempo de 5 años (2013 – 2017): "Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador"

Misión general: “Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente”.

Cada Unidad de Negocio, en base a esta Misión General, formuló su propia misión conforme a su naturaleza y giro de negocio.

Políticas estratégicas (14): Tienen relación con Responsabilidad Social, Clientes, Riesgos, Proyectos, Soberanía Eléctrica, Finanzas, Recursos Humanos, Normativa, Comunicación, Información, Gestión, Tecnología, Adquisiciones y Conocimiento.

Principios y valores institucionales (5): Compromiso, Trabajo en Equipo, Integridad, Responsabilidad Socio – Ambiental y Pasión por la Excelencia.

Objetivos estratégicos (5): Son los siguientes:

- ✓ Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.
- ✓ Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.
- ✓ Incrementar la eficiencia institucional.
- ✓ Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Incrementar la sustentabilidad Financiera.

Cada objetivo estratégico está soportado por diferentes estrategias y acciones, fijadas con indicadores y metas que se describen en el Plan Estratégico.

Cabe mencionar tres aspectos de impacto significativo que ameritarán un ajuste a este Plan: una posible incorporación de las actuales distribuidoras a CELEC EP, la nueva Ley para el Sector Eléctrico y Los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir actualizados para el periodo 2014 - 2018. Estos aspectos serán considerados dentro del proyecto eMIG (“Estudio especializado para la adecuación integral del modelo de gestión,

operación y mejoramiento de la eficiencia de las empresas del sector eléctrico del Ecuador”).

El presente Plan Estratégico ha utilizado los esfuerzos de planeación estratégica del año 2011-2012 (facilitado por la Consultora Novatech), del año 2012 durante la implementación del Gobierno Por Resultados (facilitado por la SNAP), y los ajustes producto de la dinámica de la Corporación.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, a nivel mundial, se encuentran en un proceso de cambio permanente, y la implementación de herramientas técnicas administrativas como lo es la planificación estratégica, permitirá proyectar su gestión de mejor forma, en un entorno siempre cambiante, en el cual necesitan tener respuestas confiables y oportunas, así como satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión empresarial muy importante y se la deba aplicar adecuadamente, en su verdadero contexto.

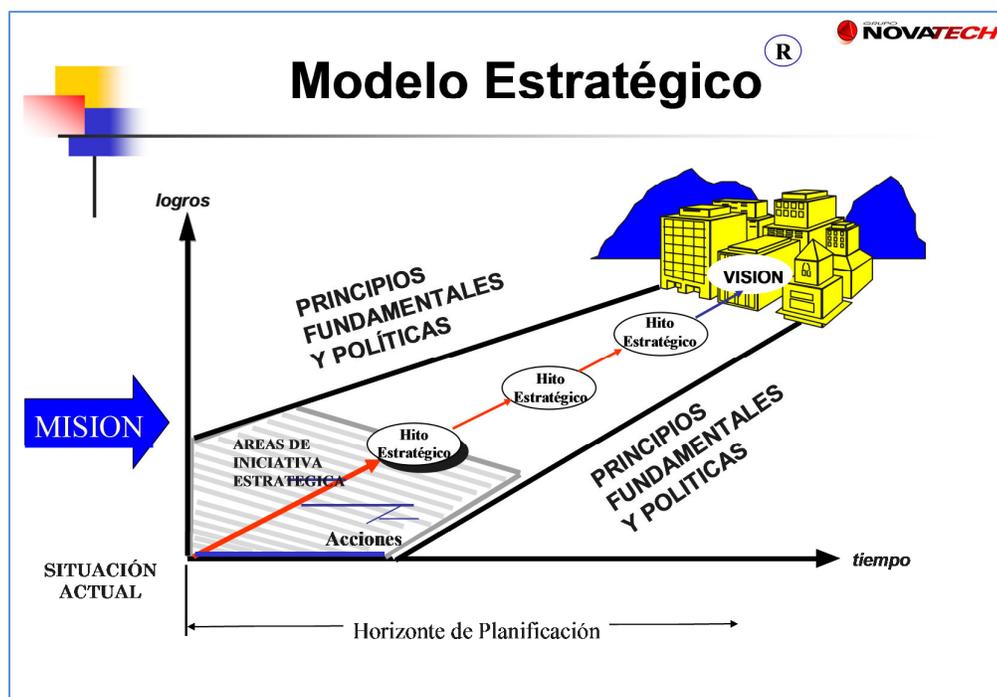
La ejecución de la estrategia depende de factores internos y externos; por lo que, es parte sustancial de esta estrategia el evaluar continuamente las premisas que dieron lugar a las definiciones estratégicas e identificar los cambios que se produzcan en el entorno y que puedan tener efecto en la organización y en la consecución de sus planes propuestos. Conforme la estrategia va siendo ejecutada, la organización debe afinar sus criterios y re-planificar continuamente en función de las desviaciones internas y externas que sean identificadas.

En el caso de CELEC EP; las políticas para la elaboración del plan estratégico y el plan estratégico propiamente dichos, aparte de ser el camino a seguir para la consecución de los objetivos y metas propuestas, permitirá medir el grado de cumplimiento de la gestión de la Corporación y evaluar su desenvolvimiento, de acuerdo a lo establecido en el Artículo No. 9, numeral 6) de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Al ser la CELEC EP, una organización que tiene poco tiempo de vida y sus retos son gigantescos; es una entidad que no puede descansar, y está llamada a ser una de las empresas públicas más importantes y fundamentales en el desarrollo del país. La planeación estratégica que apunte a la integridad y eficiencia institucional, al liderazgo, al equipo profesional, son aspectos claves, entre otros, para el logro de los objetivos de la Corporación.

En el año 2010 - 2011, se elaboró un proyecto de Plan Estratégico de CELEC EP, el mismo que fue desarrollado utilizando una metodología incluyente, participativa, integradora y motivadora (cuyo esquema se indica en el Gráfico 1), lo que favoreció para la aceptación de los resultados por parte de autoridades y de los funcionarios de la CELEC EP Matriz y de las Unidades de Negocio. Para el efecto se contó con el apoyo de la Consultora NOVATECH Sistema de Mejoramiento Continuo Cía. Ltda., dada su experiencia en empresas tanto de producción como de servicios.

Gráfico 1. Modelo Estratégico-Novatech



En el año 2012, a propósito del proceso de implementación del Gobierno por Resultados (GPR) en la Corporación, se realizó una actualización al Plan anteriormente indicado, la cual tuvo como principal resultado la estructura del Plan en los formatos estándares planteados por la Secretaría de Administración de la Presidencia de la República, e integrarlo en la herramienta del GPR para efectos de seguimiento.

Basado en estos dos esfuerzos anteriores, e incorporando elementos adicionales, se ha elaborado el Plan Estratégico 2013 – 2017.

Cabe mencionar dos aspectos de impacto significativo que ameritarán un ajuste a este Plan: una posible incorporación de las actuales distribuidoras a CELEC EP y la nueva Ley para el Sector Eléctrico.

Cabe mencionar tres aspectos de impacto significativo que ameritarán un ajuste a este Plan: una posible incorporación de las actuales distribuidoras a CELEC EP, la nueva Ley para el Sector Eléctrico y Los Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir actualizados para el periodo 2014 - 2018.

2. POLÍTICAS PARA ELABORAR EL PLAN ESTRTÉGICO

Se elaboraron siete políticas bajo las cuales se enmarcó la elaboración de este Plan Estratégico y son las siguientes:

- ✓ Asegurar el alineamiento con las Normas Constitucionales y Legales, el Plan Nacional para el Buen Vivir, las Políticas Sectoriales e Intersectoriales, y el Plan Maestro de Electrificación.
- ✓ Establecer un horizonte de 5 años para el desarrollo del Plan Estratégico.
- ✓ Plantear objetivos ambiciosos y factibles de alcanzar de acuerdo a los recursos disponibles y al plazo previsto.
- ✓ Asegurar una visión integral y compartida de toda la Corporación (Oficina Matriz y Unidades de Negocio).
- ✓ Desarrollar la planificación en base a las responsabilidades actuales de la Corporación, considerando los desafíos que se avizoran, como la incorporación de la Distribución.
- ✓ Promover la participación de los distintos actores en el debate, fomentando el compromiso para el cumplimiento del Plan Estratégico.
- ✓ Gestionar los instrumentos metodológicos y herramientas que permitan dar continuidad al proceso de Planificación Estratégica y sus futuras actualizaciones.

3. DESCRIPCIÓN Y DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.

3.1. Descripción de la Corporación

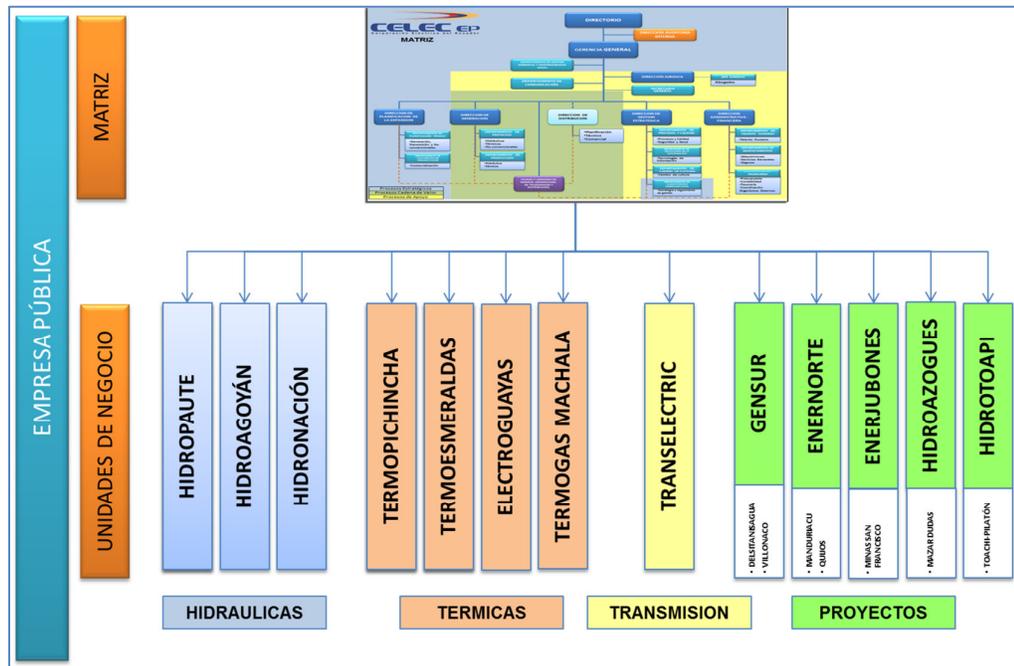
La Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, se creó como una Empresa Pública Estratégica, responsable de cumplir con los procesos de: generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica; ampliación del sistema eléctrico existente; planificación, diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas, no incorporados al Sistema Nacional Interconectado, así como las demás responsabilidades establecidas en el Decreto Ejecutivo No. 220, de fecha 14 de enero de 2010.

A través de este Decreto Ejecutivo se da cumplimiento a las disposiciones emitidas por la Constitución del Ecuador, en sus Artículos 313, 314, 315 y 413; a la Ley Orgánica de Empresas Públicas; a las disposiciones emitidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, en sus Estrategias para el Período 2009 -2013 No. 6.7, 6.10, 6.11; en los Objetivo No. 4 y sus políticas y metas establecidas; Objetivo No. 12; Políticas 12.4; 12.5; y, 12.6; así como en la Estrategia Territorial Nacional No. 8.5.2, propuestas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, elaborado por SENPLADES.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 845, de fecha 4 de agosto de 2011; el señor Presidente de la República, traslada la sede de CELEC EP Matriz, a través de la reforma el Artículo No. 1 del Decreto Ejecutivo No. 220; sustituyendo "el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha; por, la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay".

Al ser la CELEC EP, una organización relativamente nueva producto de la fusión de empresas independientes y que enfrenta retos gigantescos; es una entidad llamada a ser una de las empresas públicas más importantes y fundamentales en el desarrollo del país. La integridad institucional, el liderazgo, el equipo profesional son temas claves para el logro de su estrategia, al igual que el apoyo económico que pueda recibir de las autoridades.

En la actualidad, la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, cuenta con 13 Unidades de Negocio, que están encargadas de generar y transmitir electricidad; así como, de la construcción de proyectos eléctricos de generación, como se muestra en el siguiente gráfico.



La Corporación en los próximos años tiene que afrontar desafíos importantes tales como:

1. Contribuir al cambio de la matriz energética con la construcción de las nuevas centrales hidroeléctricas hasta el 2017.
2. Reducir, durante el período 2013-2015, el costo medio de generación con la instalación de generación térmica eficiente que utiliza combustibles de producción nacional (gas natural y fuel oil).
3. Construir la nueva red de transmisión a nivel de 500.000 voltios (500 kV) que permitirá evacuar la producción energética de las nuevas centrales hidroeléctricas, conectar el sector petrolero al Sistema Nacional Interconectado y permitir el intercambio y exportación de energía eléctrica.

4. Concluir los estudios de nuevos proyectos hidroeléctricos (Zamora, Cardenillo, Guayllabamba) y de energía geotérmica (Tufiño, Chachimbiro, Chacana) que permitirán garantizar el abastecimiento en el mediano y largo plazo.
5. Mejorar la eficiencia de la Corporación mediante la optimización de la gestión y la utilización de estándares, sistemas y tecnología (Modelo de Gestión, PAS55, ERP II).

3.2. Análisis Situacional Interna y del Entorno.

El análisis del entorno consideró que la institución no actúa sola, sino que forma parte de un sistema de otras organizaciones y entes con los que interactúa continuamente para conseguir sus resultados. Se realizó un trabajo para identificar quiénes son clientes y complementadores de la Corporación, qué es lo que ellos demandan de CELEC EP, qué es lo que la Corporación demanda de ellos, quién tiene el mayor poder de negociación.

Para este análisis, las empresas Distribuidoras son consideradas como clientes. Posteriormente, si se toma la decisión de incorporar esta responsabilidad en CELEC EP, se deberá estudiar esta situación.

El análisis interno se concentró, tanto en los elementos en los cuales la Corporación se destaca (fortalezas) como en las que debe mejorar (debilidades), con el objeto de establecer las estrategias para cumplir con los objetivos institucionales considerando el entorno de oportunidades y amenazas.

A manera de referencia, en el **Anexo 1** consta el Análisis de factores estructurales de CELEC EP, realizado en el año 2012 durante el proceso de implementación del Gobierno por resultados GPR.

3.3. Matriz FODA.

La matriz FODA, producto del análisis de factores externos e internos, entre los años 2011 (con Novatech), 2012 (con el despliegue del GPR) y su actualización realizada en el 2013, se describe a continuación:

a) Fortalezas de la corporación

1. Experiencia de las distintas UNIDADES DE NEGOCIO en la operación del sector eléctrico.
2. Compromiso del personal.
3. Integración vertical en el sector (generación, transmisión).
4. Liderazgo de la alta dirección para consolidar la CELEC EP como una empresa líder.
5. Disponer de la capacidad instalada en generación y transmisión.
6. Buena base de personal técnico capacitado.
7. Red de comunicación propia (fibra óptica).
8. Apoyo de autoridades para la actualización tecnológica y modernización.
9. Atención permanente al manejo ambiental.
10. Economía de escala – monopolio natural.
11. Sistemas de Gestión de Calidad implementados en varias UNIDADES DE NEGOCIO.

b) Oportunidades de para la corporación

1. Impulso del Gobierno (Visión).
2. Vulnerabilidad – necesidad de incrementar la reserva.
3. Necesidad de cambiar la estructura de la Matriz Energética.
4. Diversidad de fuentes de energía alternativas.
5. Apertura a nuevas fuentes de financiamiento.
6. Atribuciones adicionales del Decreto 220.
7. Mercados de carbono.
8. Posibilidad de alianzas estratégicas y cooperación.
9. Gobernabilidad.
10. Asignación a CELEC EP para ejecutar proyectos de expansión.
11. Disponibilidad de nuevas tecnologías.
12. Subaditividad

c) Debilidades de la corporación

1. Falta de recursos para la gestión
2. Falta fortalecer la identidad corporativa de las Unidades de Negocio
3. Falta completar normativa y directrices corporativas
4. Débil capacitación técnica especializada
5. Débil esquema de comunicación y coordinación.
6. Infraestructura con alto nivel de obsolescencia.
7. Restricciones en el sistema de transmisión.
8. Debilidades en proceso de adquisiciones
9. Falta optimizar el Diseño organizacional y de procesos
10. Falta de aprovechamiento de infraestructura de telecomunicaciones.
11. Implementación parcial de sistemas tecnológicos que generen información oportuna y confiable
12. No se tiene sistema de desarrollo de competencias ni plan de carrera
13. Alta edad promedio de mandos directivos y trabajadores
14. Poco énfasis a la investigación e innovación.
15. Falta esquema de remuneración variable
16. Falta de un sistema de Seguridad y salud.
17. Débil Gestión de Riegos
18. Débil Gestión del Conocimiento

d) Amenazas para la corporación

1. Marco jurídico no definido
2. Dependencia de recursos económicos del Ministerio de Finanzas (Tarifa)
- Incertidumbre en flujo de recursos para inversión
3. Riesgos naturales
4. Resistencia de comunidades frente a proyecto
5. Endurecimiento de normas ambientales
6. Calentamiento global

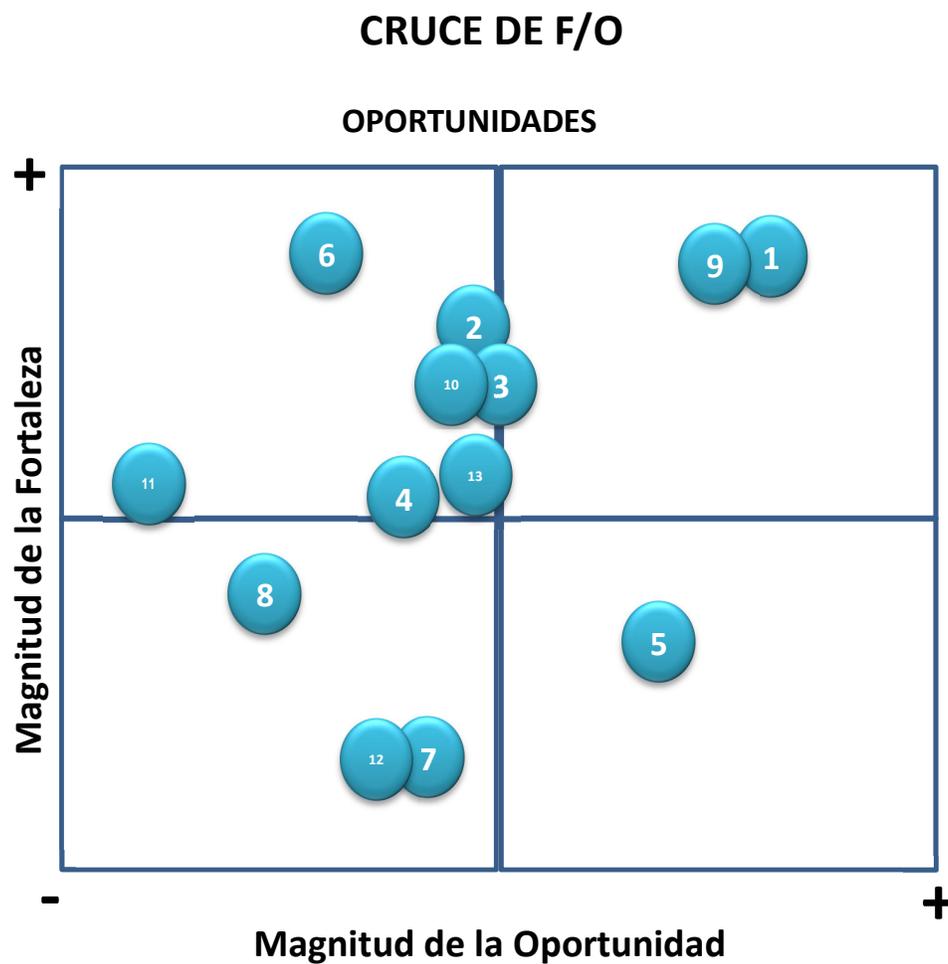
7. Riesgo hidrológico
8. Falta de continuidad de actores políticos
9. Decreto ejecutivo no contempla la competencia de telecomunicaciones
10. Falta de personal técnico calificado en el Mercado
11. Altos tiempos de ciclo de procesos de contratación pública
12. Falta de coordinación de los sectores estratégicos
13. Posible incorporación de la Distribución

En el Grafico 2, se muestra la Matriz FODA establecida para la CELEC EP.

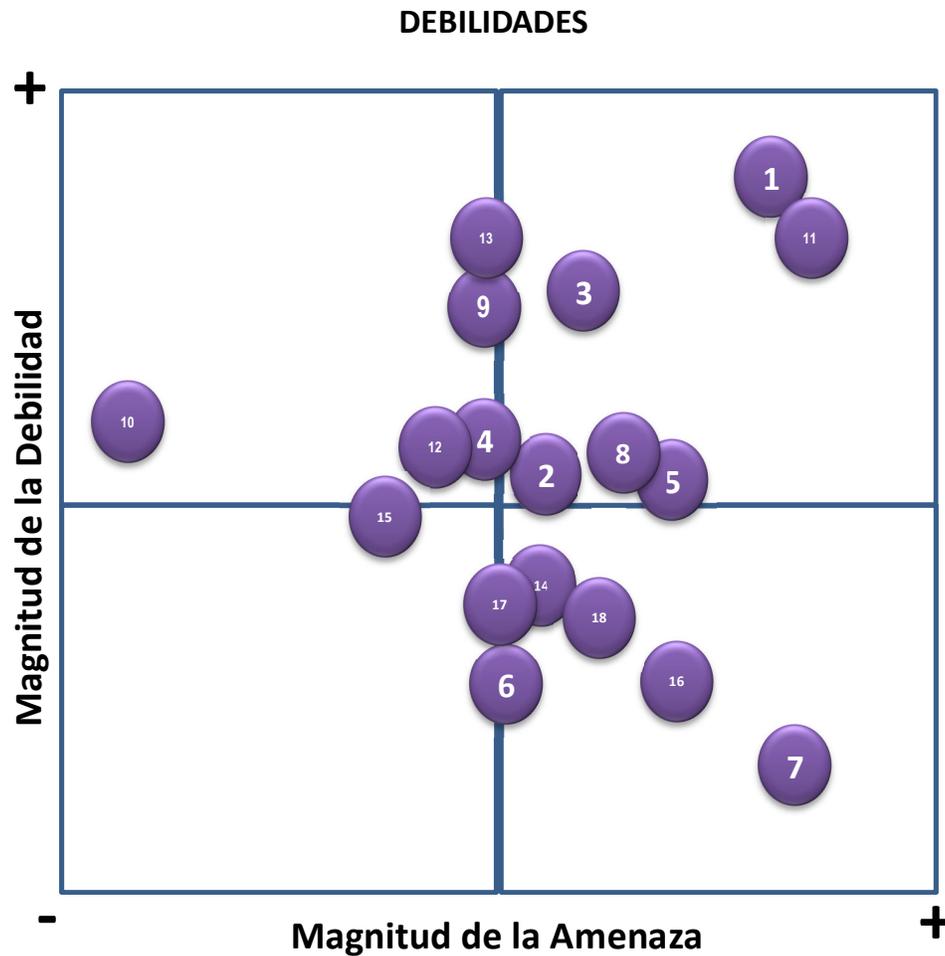
Gráfico 2. Matriz FODA.



A continuación se muestran los gráficos de priorización y cruce entre Fortalezas y Oportunidades, y entre Debilidades y Amenazas. El primer cuadro evalúa la magnitud de las Oportunidades, y luego califica qué tan preparada se encuentra la organización para aprovechar dichas Oportunidades basado en sus Fortalezas. El otro cuadro analiza qué tan grandes son las Debilidades y qué tanto riesgo representan dichas debilidades a la Corporación. Se obtuvieron los siguientes gráficos de priorización:



CRUCE DE D/A



ÁREAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

La lista que se presenta a continuación reúne aquellos elementos en los que la organización debe prestar especial atención para un poder avanzar hacia su visión y para cumplir, de mejor manera, con su misión.

D = Áreas de iniciativa estratégica defensivas (debilidades)

O = Áreas de iniciativa estratégica ofensivas (oportunidades)

DEFENSIVAS (son aquellas que tienen que ver con la preocupación por las Debilidades)	ESTRATEGIA	PROYECTOS
D1. Falta de recursos para la gestión	Implementar un plan de optimización de costos. Mejorar el flujo de caja operativo	Gestión corporativa
D11. Implementación parcial de sistemas tecnológicos que generen información oportuna y confiable	Fortalecer los Sistemas de Monitoreo y Control.	Proyecto IFS
D3. Falta completar normativa y directrices corporativas	Desarrollar la normativa interna alineada con la estrategia corporativa.	Proyecto eMIG
D8. Debilidades en proceso de adquisiciones	Optimizar los Procesos Operativos.	Proyecto eMiG, mejoras tempranas
D13. Alta edad promedio de mandos directivos y trabajadores	Desarrollar un Sistema de Gestión y Administración del Conocimiento.	Proyecto eMIG
D6. Infraestructura con alto nivel de obsolescencia.	Modernizar las instalaciones y equipamiento del S.N.I. Mejorar la ejecución de los programas de Operación y Mantenimiento. Optimizar los Procesos Operativos.	Proyectos y Procesos
D14. Poco énfasis a la investigación e innovación.	Fortalecer la implementación del proyecto Sistema Integrado de Información. Implementar el Plan estratégico de TIC.	Proyectos eMIG y SII
D7. Restricciones en el sistema de transmisión.	Modernizar las instalaciones y equipamiento del S.N.I. Desarrollar proyectos de Generación y Transmisión acorde al PME en tiempo, costo y calidad.	Proyectos y Procesos. Proyectos de Generación y transmisión
D9. Falta optimizar el Diseño organizacional y de procesos	Implementar un Plan Integral de Transferencia de Tecnología, Investigación y Desarrollo. Implementar un sistema de administración por procesos basados en mejores prácticas con la rectoría de un sistema integrado de gestión.	Proyecto eMIG
D2. Falta fortalecer la identidad corporativa de las Unidades de Negocio	Implementar el nuevo modelo de gestión desconcentrado operativamente y centralizado en la gestión estratégica.	Proyecto eMIG
D4. Débil capacitación técnica especializada	Implementar un Plan de Desarrollo de Centros de Especialidades Certificados en las Unidades de Negocio con enfoque corporativo.	Proyectos eMIG, PAS 55

D12. No se tiene sistema de desarrollo de competencias ni plan de carrera	Implementar un sistema integrado de administración de Talento Humano.	Proyecto eMIG
D15. Falta esquema de remuneración variable	Implementar un sistema integrado de administración de Talento Humano.	Proyecto eMIG
D5. Débil esquema de comunicación y coordinación.	Implementar el área de Comunicación, políticas y Plan de Comunicación interna y externa de la Corporación.	Proyecto eMIG
D16. Falta de un sistema de Seguridad y salud.	Implementar una administración y control responsable de salud y seguridad ocupacional para el personal y funcionarios de CELEC EP.	Proyecto eMiG, mejoras tempranas
D17. Débil Gestión de Riesgos	Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos.	Proyecto eMIG
D18. Débil Gestión del Conocimiento	Desarrollar un Sistema de Gestión y Administración del Conocimiento.	Proyecto eMIG

OFENSIVAS (son aquellas que tienen que ver con el aprovechamiento de las Oportunidades)	ESTRATEGIA	PROYECTO
O9. Gobernabilidad	Desarrollar la normativa interna alineada con la estrategia corporativa.	Proyecto eMIG
O2. Vulnerabilidad – necesidad de incrementar la reserva	Desarrollar proyectos de Generación y Transmisión acorde al PME en tiempo, costo y calidad.	Proyectos de Generación y transmisión
O3. Necesidad de cambiar la estructura de la Matriz Energética	Desarrollar proyectos de Generación y Transmisión acorde al PME en tiempo, costo y calidad.	Proyectos de Generación y transmisión
O4. Diversidad de fuentes de energía alternativas	Incrementar el portafolio de proyectos de generación de energías alternativas.	Estudios de proyectos
O10. Asignación a CELEC EP para ejecutar proyectos de expansión	Desarrollar proyectos de Generación y Transmisión acorde al PME en tiempo, costo y calidad.	Proyectos de Generación y transmisión
O5. Apertura a nuevas fuentes de financiamiento	Fortalecer las fuentes de financiamiento.	Gestión corporativa
O13. Posible incorporación de la Distribución	Elaborar un Plan de Transición que defina la factibilidad de asumir la Distribución.	Proyecto eMIG

Como se puede observar, la Debilidad D10 y las oportunidades O1, O6, O7, O8, O11, O12 no son consideradas en las estrategias a seguir, dado el bajo impacto estratégico, como se puede observar en las matrices de cruces F/O y D/A antes indicadas.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Misión y Visión

La Visión, para un horizonte de tiempo de 5 años, es la siguiente:



"Ser la Empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador"

La Misión general de CELEC EP quedó formulada como sigue:



"Generamos bienestar y desarrollo nacional, asegurando la provisión de energía eléctrica a todo el país, con altos estándares de calidad y eficiencia, con el aporte de su talento humano comprometido y competente, actuando responsablemente con la comunidad y el ambiente"

Es importante puntualizar que cada Unidad de Negocio, en base a esta Misión General, formuló su propia misión en base a su naturaleza y giro de negocio.

En el **Anexo 2**, se muestran las diferentes Misiones de las Unidades de Negocio.

4.2. Políticas Institucionales.

Las catorce (14) políticas estratégicas corporativas son las siguientes:

#	AMBITO	POLITICAS
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	Minimización de los impactos socio-ambientales, armonizando las operaciones de la Empresa con las expectativas nuestros usuarios y de la comunidad en general, cumpliendo con el marco legal y normativo vigente.
2	CLIENTES - USUARIOS	Compromiso con la satisfacción y superación de las expectativas de nuestros clientes, a través del cumplimiento y mejora continua de los índices de calidad y costo del servicio entregado.
3	RIESGOS	Compromiso con la identificación oportuna y manejo correcto del riesgo, para minimizar sus impactos y consecuencias sobre las personas, la comunidad, el ambiente, los activos y los procesos de la Corporación.
4	PROYECTOS	Fomento de la eficaz y eficiente ejecución de proyectos, buscando incrementar la oferta energética basada en energías renovables, ampliando la cobertura del servicio eléctrico.
5	SOBERANÍA ELÉCTRICA	Impulso de la autosustentabilidad en la generación eléctrica, con el propósito de abastecer la demanda, eliminando la dependencia en el abastecimiento de energía eléctrica por otros países.
6	FINANCIERA	Asignación de los recursos financieros, a las unidades de negocio y matriz, en base a las prioridades establecidas a nivel Corporativo.
7	RRHH	Reconocimiento del talento humano como el principal activo de la Corporación, priorizando su desarrollarlo, pertenencia y compromiso bajo un ambiente favorable y de respeto.
8	NORMATIVA	Aplicación permanente de los principios, estrategias, políticas y procedimientos internos, enfocados en los resultados, bajo una cultura de medición, evaluación y rendición de cuentas.
9	COMUNICACIÓN	Fomento de una comunicación dinámica, ágil, oportuna, responsable y participativa al interior y al exterior de la organización, desarrollando un lenguaje común y canales de comunicación claros y precisos.
10	INFORMACIÓN	Compromiso con la administración y protección de la información, considerándola como un activo estratégico, normando su acceso interno y público.
11	GESTIÓN	Impulso del mejoramiento continuo de la gestión empresarial, incorporando constantemente las mejores prácticas y tecnologías de apoyo y desarrollando la innovación e investigación.
12	TECNOLOGIA	Incorporación permanente, oportuna y eficiente de innovaciones tecnológicas que aporten a la mejora del servicio y gestión de la organización.
13	ADQUISICIONES	Compromiso con la adquisición ágil, transparente y oportuna de los bienes y servicios requeridos para el desarrollo de las actividades de la Corporación, precautelando los intereses de la organización, el Estado y la Comunidad.
14	CONOCIMIENTO	Compromiso con la generación, aprovechamiento, cuidado, difusión e institucionalización del conocimiento en la organización.

4.3. Principios y Valores Institucionales

Los cinco principios/valores institucionales fundamentales son:

- **Compromiso:** Honramos todas nuestras responsabilidades como un deber cívico con la Patria, impulsados por nuestra lealtad con la misión de CELEC EP. La mejor medida de nuestro trabajo, es la consecución de los objetivos buscados, en el marco de las políticas institucionales y de nuestros valores y principios.
- **Trabajo en equipo:** Actuamos en la unidad, sabiendo que la integración sin barreras y coordinada de nuestros esfuerzos es superior a la suma de los aportes individuales. El poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.
- **Integridad:** Nuestras acciones, decisiones y resultados están siempre enmarcados en la legalidad, oportunidad y ética, enfrentando con decisión la corrupción en todas sus formas.
- **Responsabilidad Socio-ambiental:** Proveemos bienestar y desarrollo a nuestros clientes, a todos los colaboradores de la empresa y sus familias, a nuestros proveedores y socios de negocios, a las comunidades en que actuamos y a la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación de la naturaleza y el ambiente.
- **Pasión por la excelencia:** Generamos ideas para la eficacia, eficiencia e innovación de nuestros servicios y gestión. Nos exigimos nuestro mayor esfuerzo a nivel técnico, administrativo y directivo. Estamos permanentemente aprendiendo y actualizando nuestras competencias. Actuamos proactivamente en nuestras decisiones.

4.4. Mapa Estratégico.

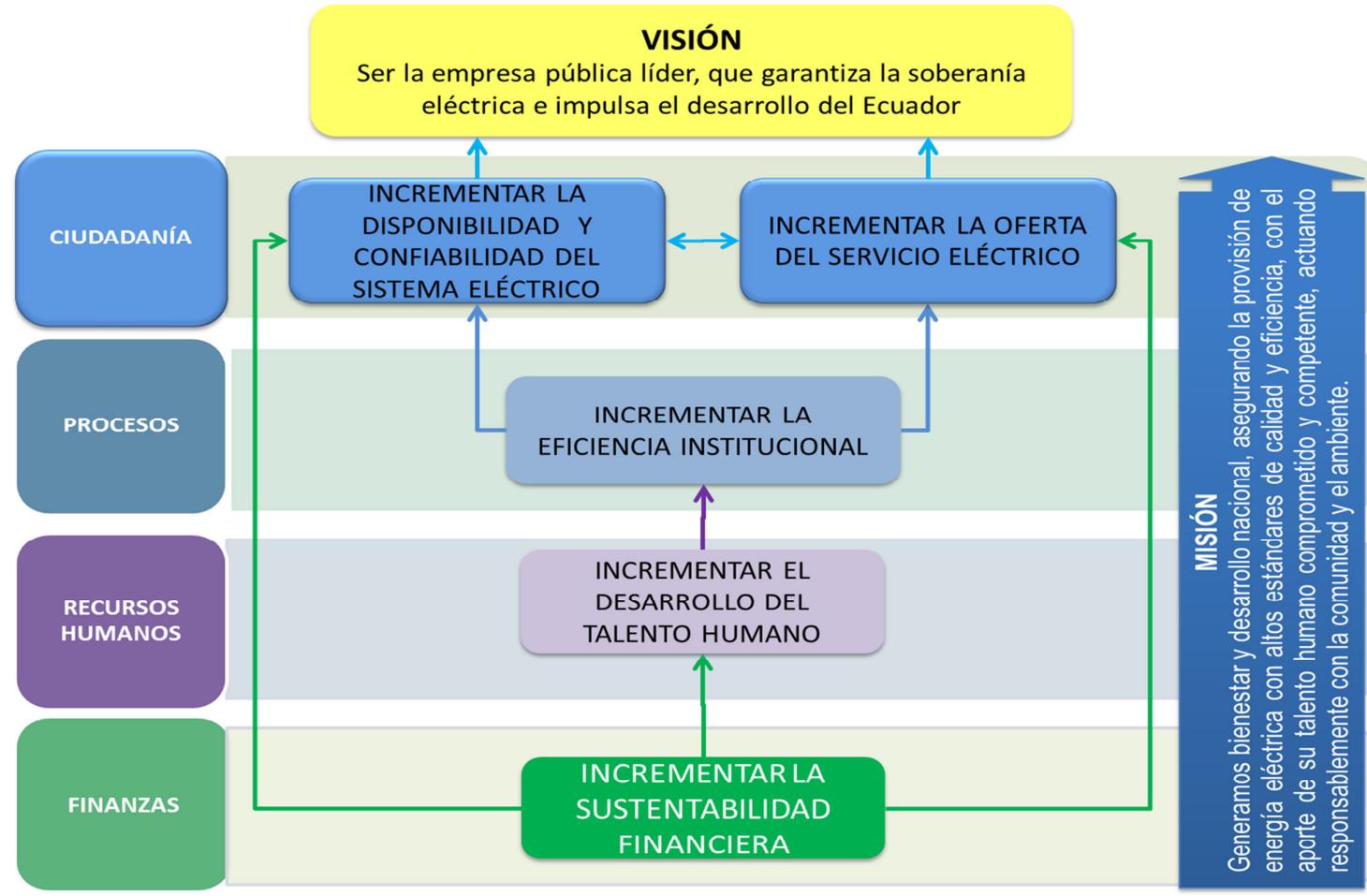
El Mapa Estratégico de la Corporación, alinea los Objetivos Estratégicos de las diferentes dimensiones, hacia el logro de la Visión de la Organización, y destaca que, a lo largo de la ejecución, la Misión acompaña en cada una de las acciones.

La ubicación de las dimensiones clásicas de un Mapa Estratégico se adaptó a la realidad de una empresa pública de servicio, como es CELEC EP.

El proceso de estructuración del Mapa Estratégico, de los objetivos estratégicos y de las estrategias asociadas consta en el **Anexo 3**.

El Mapa Estratégico definido para CELE EP se muestra en el Gráfico 3.

Gráfico 4: Mapa Estratégico de CELEC EP.



4.5. Objetivos y Estrategias

Los objetivos estratégico , categorizados según las perspectivas de Ciudadanía , Procesos, Recursos Humanos y Financiera son:



A continuación se describen las estrategias asociadas a cada objetivo:

Objetivo Estratégico: 1. Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.

Estrategias:

- ✓ Mejorar la ejecución de los programas de Operación y Mantenimiento.
- ✓ Optimizar los Procesos Operativos.
- ✓ Fortalecer los Sistemas de Monitoreo y Control.
- ✓ Modernizar las instalaciones y equipamiento del S.N.I.
- ✓ Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos.
- ✓ Fortalecer los Sistemas de Manejo de Energía en tiempo real.
- ✓ Implementar un Plan Integral de Transferencia de Tecnología, Investigación y Desarrollo.
- ✓ Implementar un Plan de Desarrollo de Centros de Especialidades Certificadas en las Unidades de Negocio con enfoque corporativo.

Objetivo Estratégico: 2. Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.

Estrategias:

- ✓ Desarrollar proyectos de Generación y Transmisión acorde al PME en tiempo, costo y calidad.
- ✓ Elaborar un Plan de Transición que defina la factibilidad de asumir la Distribución.
- ✓ Fortalecer las Interconexiones Regionales.
- ✓ Incrementar el portafolio de proyectos de generación de energía alternativa.
- ✓ Ejecutar acciones que promuevan el cuidado ambiental y el desarrollo territorial de las comunidades.

Objetivo Estratégico: 3. Incrementar la eficiencia institucional.**Estrategias:**

- ✓ Implementar el área de Comunicación, políticas y Plan de Comunicación interna y externa de la Corporación.
- ✓ Implementar el nuevo modelo de gestión desconcentrado operativamente y centralizado en la gestión estratégica.
- ✓ Desarrollar la normativa interna alineada con la estrategia corporativa.
- ✓ Implementar el área de Gestión de Cambio y Cultura, políticas y plan de gestión de cambio y cultura organizacional de la Corporación.
- ✓ Implementar un sistema de administración por procesos basados en mejores prácticas con la rectoría de un sistema integrado de gestión.
- ✓ Implementar un Sistema de Gestión de Proyectos en base a estándares internacionales.
- ✓ Implementar y gestionar el Plan Estratégico de la Corporación.
- ✓ Fortalecer la implementación del proyecto Sistema Integrado de Información.
- ✓ Implementar el Plan estratégico de TIC.
- ✓ Implementar una administración y control responsable de salud y seguridad ocupacional para el personal y funcionarios de CELEC EP.

Objetivo Estratégico: 4. Incrementar el desarrollo del Talento Humano**Estrategias:**

- ✓ Implementar un sistema integrado de administración de Talento Humano.
- ✓ Desarrollar un Sistema de Gestión y Administración del Conocimiento.

Objetivo Estratégico: 5. Incrementar la sustentabilidad Financiera**Estrategia:**

- ✓ Fortalecer las fuentes de financiamiento.
- ✓ Implementar un plan de optimización de costos.
- ✓ Mejorar el flujo de caja operativo.

4.6. Indicadores y Metas

Los Indicadores, proyectos y acciones relacionadas, definidos en este Plan Estratégico, con sus respectivas metas, son los siguientes:

Objetivo Estratégico: 1. Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.								
Estrategias	Indicador	Unidad de Medida del Indicador	Resultados 2012	Metas 2013	Metas 2014	Metas 2015	Metas 2016	Metas 2017
Mejorar la ejecución de los programas de Operación y Mantenimiento.	Índice de disponibilidad total en generación	%	87.3	88.77	88.77	88.8	88.8	89
Optimizar los Procesos Operativos. Fortalecer los Sistemas de Monitoreo y Control.								
Modernizar las instalaciones y equipamiento del S.N.I.	Índice de disponibilidad total en circuitos de líneas de transmisión	%	99.77	99.76	99.76	99.76	99.76	99.76
Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos.	Costo fijo de AO&M de generación hidroeléctrica por MW instalado	\$	4323.90	4304.68	4304	4304	4304	4304
Fortalecer los Sistemas de Manejo de Energía en tiempo real.								
Implementar un Plan Integral de Transferencia de Tecnología, Investigación y Desarrollo.	Costo de AO&M de transmisión por MW hora transmitidos	\$	1.72	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75
Implementar un Plan de Desarrollo de Centros de Especialidades Certificadas en las Unidades de Negocio con enfoque corporativo.	Costo fijo de AOM de generación termoeléctrica por MW instalado	\$	12517.40	12148.25	12148	12148	12148	12148

Objetivo Estratégico: 2. Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.

Estrategias	Indicador	Unidad de Medida del Indicador	Resultados 2012	Metas 2013	Metas 2014	Metas 2015	Metas 2016	Metas 2017
	Minas San Francisco	%	1.19	32.8	63	95	100	
	Proyecto Hidroeléctrico Manduriacu	%	21.10	67.69	100			
	Sistema Hidroeléctrico Quijos	%	3	35	75	100		
	Implementación de un Programa de Energía Eólica en Ecuador (Villonaco)	%	97.45	100				
	Proyecto Hidroeléctrico Delsintanisagua	%	7.62	26.99	78.55	100		
	Proyecto Hidroeléctrico Mazar-Dudas	%	7.85	98.17	100			
	Proyecto Hidroeléctrico Sopladora	%	22.03	61.36	90	100		
	Proyecto Hidroeléctrico Toachi Pilatón	%	16.23	47.84	90	100		
	Proyecto Termoeléctrico 96 MW - Esmeraldas II	%	44.41	97.50	100			
Desarrollar proyectos de Generación y Transmisión acorde al PME en tiempo, costo y calidad.	Estudios de Prefactibilidad, Factibilidad y Diseños Definitivos para la Licitación de la Construcción del Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	%	55.95	100				

	Estudios de Prefactibilidad de proyectos de generación hidroeléctrica en la Cuenca Baja del Río Zamora	%	56.84	100				
Incrementar el portafolio de proyectos de generación de energía alternativa.	Proyectos geotérmicos 150 Mw	%		3	6	15	24	40
Desarrollar proyectos de Generación y Transmisión acorde al PME en tiempo, costo y calidad. Ejecutar acciones que promuevan el cuidado ambiental y el desarrollo territorial de las comunidades.	km de líneas de transmisión	kV	406	399	423.4	551	573	17
	MVA de transformación	MVA	699	1236	1344	2184	2308	675
	Ejecución del Sistema de Extra Alta Tensión 500 kV.	%	12.5	27	40	62	100	

Objetivo Estratégico: 3. Incrementar la eficiencia institucional

Estrategias	Indicador	Unidad de Medida del Indicador	Resultados 2012	Metas 2013	Metas 2014	Metas 2015	Metas 2016	Metas 2017
Optimizar los Procesos Operativos. Implementar un sistema de administración por procesos basados en mejores prácticas con la rectoría de un sistema integrado de gestión.	Avance de la Implementación del Sistema de Gestión de activos (PAS 55)			40	60	80	100	
Implementar el Plan estratégico de TIC.	Avance del Diseño, evaluación y fiscalización de la implementación de Seguridad de Información Corporativa	%		18.5	80	100		

Fortalecer la implementación del proyecto Sistema Integrado de Información.	Avance de la implementación del Sistema Integrado de Información (SII)	%	27	48	69	84	93	96
Desarrollar la normativa interna alineada con la estrategia corporativa. Optimizar los Procesos Operativos. Desarrollar un Sistema de Gestión y Administración del Conocimiento.	Avance de la implementación del Proyecto del Modelo Integrado de Gestión - eMIG	%		30	30	20	20	

Objetivo Estratégico: 4. Incrementar el desarrollo del Talento Humano

Estrategias	Indicador	Unidad de Medida del Indicador	Resultados 2012	Metas 2013	Metas 2014	Metas 2015	Metas 2016	Metas 2017
Implementar un sistema integrado de administración de Talento Humano.	Funcionarios Capacitados respecto de la Dotación Efectiva	%		60	60	65	65	70
	Calificación Ponderada de evaluación del desempeño CELEC EP	%		70	72	75	78	80

Objetivo Estratégico: 5. Incrementar la sustentabilidad Financiera

Estrategias	Indicador	Unidad de Medida del Indicador	Resultados 2012	Metas 2013	Metas 2014	Metas 2015	Metas 2016	Metas 2017
Implementar un plan de optimización de costos.	Ejecución presupuestaria de inversión (depende también de factores externos)	%	90	100	100	100	100	100
Mejorar el flujo de caja operativo.	Recaudación vs facturación	%	87	87	88	88	89	90

5. ALINEAMIENTO A LOS OBJETIVOS NACIONALES Y SECTORIALES.

5.1. Alineación al PNBV

Objetivos estratégicos Institucionales	<p>Incrementar la oferta del servicio de energía eléctrica para abastecer la demanda y ampliar la cobertura, mejorando la reserva y cambiando la estructura de la matriz energética.</p> <p>Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.</p>
Indicador Intermedio	Capacidad instalada de generación
Objetivo PNBV	1.4 Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable
Política PNBV	1.4.3 Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles.
Meta PNBV	1.4.3.1 Aumentar en 1.091 Mw. la capacidad instalada al 2013 y 487 MW. más al 2014
Meta del Indicador para los 4 años	3447
Unidad de Medida	MEGAVATIOS

5.2. Alineación a la Agenda Sectorial.

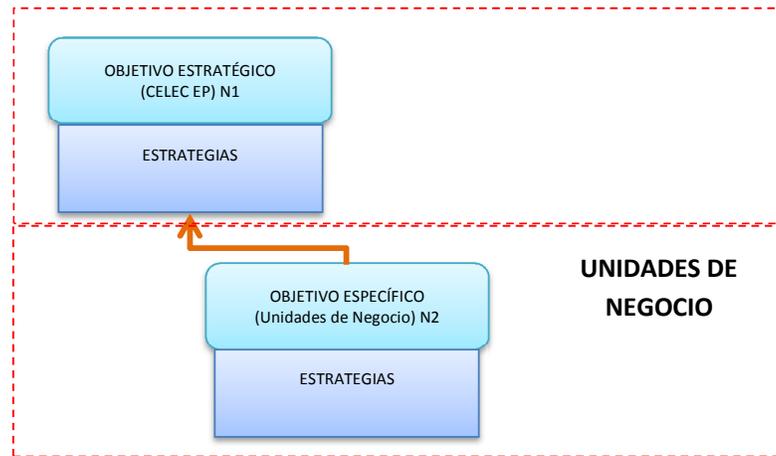
OBJETIVOS ESTRATEGICOS CELEC EP	OBJETIVOS NACIONALES/SECTORIALES
1. Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos. Incrementar la capacidad técnica y tecnológica de los sectores estratégicos.
2. Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.	Reducir el impacto ambiental en la gestión y ejecución de los proyectos de los sectores estratégicos. Incrementar la soberanía energética.
3. Incrementar la eficiencia institucional.	Incrementar los niveles de madurez institucional.
4. Incrementar el desarrollo del Talento Humano.	Incrementar los niveles de madurez institucional.
5. Incrementar la sustentabilidad Financiera.	Incrementar la competitividad sistémica nacional desde los sectores estratégicos.

5.3. Alineación a la Agenda del Sector Eléctrico

OBJETIVOS ESTRATEGICOS CELEC EP	OBJETIVOS MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE - MEER
1. Incrementar la disponibilidad y confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad social.	Incrementar la calidad del servicio de energía eléctrica
2. Incrementar la oferta del servicio eléctrico para abastecer la demanda con responsabilidad social, mejorar la reserva, ampliar la cobertura y contribuir al cambio de la matriz energética.	Incrementar la oferta de generación y transmisión eléctrica. Reducir los impactos socio ambientales del Sistema Eléctrico.
3. Incrementar la eficiencia institucional.	Incrementar la eficiencia operacional.
4. Incrementar el desarrollo del Talento Humano.	Incrementar el desarrollo del talento humano.
5. Incrementar la sustentabilidad Financiera.	Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

5.4. Alineación de las Unidades de Negocio a la CELEC EP.

El alineamiento de planes desde las Unidades de Negocio hacia la CELEC EP se lo esquematiza en la siguiente figura:



El detalle del Alineamiento se lo muestra en el **Anexo 4**.

6. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS Y ACCIONES

6.1. Proyectos alineados a la estrategia.

Para operativizar la estrategia, se han definido proyectos alineados a los diferentes Objetivos Estratégicos, los mismos que se los ha clasificados en el siguiente esquema:

- Proyectos de Inversión de Generación Hidroeléctrica
- Proyectos de Inversión de Generación Termoeléctrica
- Proyectos de Inversión de Generación de Energía Alternativa
- Proyectos de Inversión de Transmisión.
- Proyectos de Mejora de Gestión.

El detalle del Alineamiento de los Proyectos consta en el **Anexo 5**.

6.2. Acciones realizadas en cumplimiento de la Estrategia.

Con el trabajo realizado con la Consultora NOVATECH en el 2011 y con los ajustes que se hicieron a la Planificación Estratégica en el 2012, con la implementación de la herramienta GPR se pudo definir objetivos y estrategias como una línea base, que ha permitido desarrollar actividades para ir cumpliendo con la estrategia definida para la Corporación en el periodo 2011 al 2015.

Las acciones más relevantes que se han realizado desde el año 2011 a la fecha, alineadas a los diferentes objetivos estratégicos, están indicadas en el **Anexo 6**.

De estas acciones, cabe destacar el denominado proyecto eMIG (Modelo Integral de Gestión) y que se refiere a un “ESTUDIO ESPECIALIZADO PARA LA ADECUACIÓN INTEGRAL DEL MODELO DE GESTIÓN, OPERACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ELÉCTRICO DEL ECUADOR”, contratado con la firma PriceWaterhouse and Coopers, que desarrollará también varios instrumentos administrativos que, a su vez, se constituyen en acciones estratégicas que disminuirán significativamente las debilidades detectadas.

7. DICCIONARIO DE ACRONIMOS

AOM: Administración, Operación y Mantenimiento.

CELEC EP: Corporación Eléctrica del Ecuador Empresa Pública.

eMIG: Modelo Integral de Gestión

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

GPR: Gobierno por Resultados.

MEER: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

MVA: Mega Volt amperios

MW: Megavatios

PAS 55: Especificación British Standard Disponible al Público para la gestión optimizada de activos físicos

PME: Plan Maestro de Electrificación

PNBV: Plan Nacional del Buen Vivir.

S.N.I.: Sistema Nacional Interconectado.

SII: Sistema Integrado de Información.

SNAP: Secretaria Nacional de la Administración Pública.

SPP: Sesión de Pre Planificación

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

UDN: Unidades de Negocio

8. ANEXOS

Anexo 1. Resultados SPP CELEC

Anexo 2. Misiones UDN

Anexo 3. Estructuración de Elementos Estratégicos

Anexo 4. Alineamiento de Objetivos

Anexo 5. Proyectos alineados a la Estrategia

Anexo 6. Acciones realizadas