



Plan Estratégico 2017 – 2021

CELEC EP
Enero 2019
Quito
Versión: Actualización

El propósito del presente documento es establecer la dirección estratégica de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, para el período 2017 – 2021, que determina un contexto y balance de objetivos de largo plazo, prioridades operacionales y capacidades a desarrollar. Este se constituye en un instrumento de comunicación entre el nivel ejecutivo de la organización, funcionarios y otras partes interesadas.

Contenido

1	Introducción.....	1
2	Justificación de la Actualización del Plan Estratégico.....	2
3	Marco Legal.....	2
3.1.1	Mandato de Creación de CELEC EP.....	4
4	Objetivo General.....	5
4.1	Políticas para la elaboración del Plan Estratégico.....	5
4.2	Premisas.....	5
4.3	Roles para la implementación del plan.....	5
4.4	Mecanismos de seguimiento y control al Plan Estratégico/Planes Tácticos.....	6
5	Fundamentos Teóricos.....	7
5.1	Mapeo de grupos de interés.....	7
6	Planificación Nacional.....	9
7	La Organización.....	11
7.1	Descripción general de la organización.....	11
7.2	Mapa de Procesos.....	13
7.3	Estructura Orgánica.....	14
7.4	Líneas de negocio.....	15
7.4.1	Infraestructura de CELEC EP.....	16
8	Diagnóstico Situacional.....	19
8.1	Enfoque en el cliente externo – Conocimiento del cliente externo y el mercado.....	19
8.1.1	Identificación del grupo de consumidores objetivo y clientes potenciales.....	19
8.1.2	Análisis de variables demográficas, socioeconómicas de los consumidores.....	19
8.1.3	Detalle de los servicios ofertados por la empresa evaluando su rentabilidad (relación costo – precio)..	19
8.2	Enfoque en el cliente externo – Análisis Producto – Precio – Plaza – Promoción.....	20
8.3	Enfoque en el cliente interno – Satisfacción del cliente interno.....	20
8.3.1	Desarrollo de Personas – Participación del Personal.....	20
8.3.2	Desarrollo de Personas – Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo.....	21
8.4	Gestión de procesos – Plan Estratégico.....	22
8.4.1	Alineación empresarial.....	22
8.4.2	Matriz FODA.....	24
8.4.3	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	29
8.4.4	Misión.....	29
8.4.5	Visión.....	29
8.4.6	Valores Corporativos.....	30
8.4.7	Políticas empresariales.....	30
8.4.8	Perspectivas Empresariales.....	32
8.4.9	Objetivos Estratégicos.....	32
8.4.10	Estrategias empresariales.....	34
8.4.11	Mapa Estratégico.....	43
8.5	Gestión de procesos – Plan de Negocios.....	45
8.5.1	Objetivos comerciales y operativos - Segundo nivel.....	45
8.5.2	Indicadores estratégicos.....	45
8.5.3	Línea Base.....	47
8.5.4	Metas.....	48
8.6	CUADRO RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN.....	52
9	ANEXOS.....	59

Lista de Tablas

Tabla 2.1 Marco Legal CELEC EP	2
Tabla 4.1 Matriz de Grupos de Interés.....	7
Tabla 6.1 Cronología de Evolución de CELEC EP	11
Tabla 6.2 Cifras SNT 2017.....	17
Tabla 7.1 Funcionarios Capacitados y Eventos de Capacitación	21
Tabla 7.2 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo.....	22
Tabla 7.3 Análisis de entorno externo CELEC EP - Oportunidades.....	24
Tabla 7.4 Análisis de entorno externo CELEC EP - Amenazas	25
Tabla 7.5 Análisis de entorno interno CELEC EP - Fortalezas	26
Tabla 7.6 Análisis de entorno interno CELEC EP - Debilidades.....	27
Tabla 7.7 Matriz de confrontación FODA.....	28
Tabla 7.8 Valores Corporativos.....	30
Tabla 7.9 Políticas Empresariales	30
Tabla 7.10 Objetivo 1, estrategias e indicadores.....	34
Tabla 7.11 Objetivo 2, estrategias e indicadores.....	36
Tabla 7.12 Objetivo 3, estrategias e indicadores.....	37
Tabla 7.13 Objetivo 4, estrategias e indicadores.....	38
Tabla 7.14 Objetivo 5, estrategias e indicadores.....	40
Tabla 7.15 Objetivo 6, estrategias e indicadores.....	41
Tabla 7.16 Objetivo 7, estrategias e indicadores.....	42
Tabla 7.17 Resumen del Planteamiento Estratégico.....	43
Tabla 7.18 Indicador de impacto	45
Tabla 7.19 Indicadores de resultado	46
Tabla 7.20 Indicadores de gestión.....	46
Tabla 7.21 Resumen de Planificación- Metas PEI	48
Tabla 7.22 Resumen de Planificación-Alineamiento Estratégico	52
Tabla 7.23 Resumen de Plan de Negocios	58

Lista de Figuras

Figura 4.1- Grupos de interés de CELEC EP	9
Figura 5.1- Alineación instrumentos de planificación.....	10
Figura 6.1- Principales Cuentas de EEFF.....	12
Figura 6.2- Evolución de la Capacidad de Generación Instalada de CELEC EP.....	12
Figura 6.3- Composición porcentual por tipo de Generación.....	13
Figura 6.4- Cadena de Valor CELEC EP	13
Figura 6.5- Estructura Corporativa de CELEC EP – 2017	14
Figura 6.6- Evolución de ingresos por Producto o Servicio	15
Figura 6.7- Costos de Producción/Fabricación.....	15
Figura 6.8- Gastos Administrativos/Comerciales.....	16
Figura 6.9- Centrales de Generación al 2017	16
Figura 6.10- Proyectos en Construcción al 2017	17
Figura 6.11- Proyectos de Expansión del SNT en ejecución	18
Figura 7.1- Modelo de Negocio de CELEC EP	19
Figura 7.2- Estadísticas de Personal de la Corporación.....	21
Figura 7.3- Matriz Boston Consulting Group.....	29
Figura 7.4- Misión CELEC EP.....	29
Figura 7.5- Visión CELEC EP	29
Figura 7.6- Objetivos Estratégicos CELEC EP	33
Figura 7.7- Análisis Causa Efecto.....	44
Figura 8.1- Tableros de Control de KPIs Plan Estratégico actual	63

I Introducción

Mensaje del Gerente General de CELEC EP



Para la Gerencia General es muy satisfactorio presentar el *Plan Estratégico de la Corporación Eléctrica del Ecuador - CELEC EP para el período 2017-2021*, creado con el aporte de todas las áreas de CELEC EP Matriz. Su propósito es definir los principales objetivos de la organización y las estrategias e iniciativas que permitan garantizar el cumplimiento de su misión y proyectarse a una visión ambiciosa y realizable a futuro.

En un contexto de importantes transformaciones del sector eléctrico, gracias a las inversiones realizadas en años recientes, y a los desafíos de sostenibilidad técnica y financiera, la planificación estratégica constituye para CELEC EP, una *práctica inteligente* para entender y enfrentar los grandes retos políticos, tecnológicos, sociales, económicos, ambientales, organizacionales, entre las principales.

En este sentido, el Plan Estratégico de CELEC EP procura garantizar la optimización y efectividad de las operaciones en el ámbito de Generación y Transmisión de electricidad, así como priorizar la construcción de centrales hidroeléctricas contempladas en el Plan Maestro de Electricidad, la construcción de sistemas de transmisión, especialmente el de extra alta tensión; los estudios de nuevos proyectos hidroeléctricos y de energías renovables no convencionales. De igual forma, la instalación de generación térmica eficiente que utiliza combustibles de producción nacional (gas natural y fuel oil); mientras que organizacionalmente 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 desarrollan proyectos de tal naturaleza.

El presente Plan Estratégico ha utilizado como base el Plan Estratégico 2017 – 2021, aprobado por el Directorio en diciembre del 2017, actualizándolo con base a los lineamientos emitidos por SENPLADES, EMCO y el Ministerio Rector para el alineamiento del Plan Estratégico Institucional con el Plan Nacional de Desarrollo y al Catálogo de Políticas Públicas Intersectoriales y Sectoriales. Adicionalmente, a ello se han incorporado los elementos generados en el “Estudio especializado para la adecuación integral del modelo de gestión, operación y mejoramiento de la eficiencia de las empresas del sector eléctrico del Ecuador”, bajo la asesoría de la consultora PricewaterhouseCoopers AG de Colombia.

De conformidad con las políticas definidas para el efecto, el actual Plan Estratégico se inició con un esfuerzo importante para identificar la situación externa e interna de CELEC EP (análisis FODA), formalizar los grandes objetivos y definir los caminos a seguir para cumplirlos, mediante la propuesta de estrategias retadoras, suficientes y alcanzables dentro del ámbito de acción de la Corporación, siempre buscando brindar un servicio de calidad en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

Robert Peter Simpson Nankervis
Gerente General de CELEC EP
Enero 2019

2 Justificación de la Actualización del Plan Estratégico

La necesidad de realizar la actualización del Plan Estratégico 2017-2021 (Aprobado en sesión de Directorio de diciembre 2017); surge tomado en consideración que el documento aprobado contenía observaciones realizadas por los entes de control, las mismas que fueron solventadas con el aporte de todas las áreas de la Corporación, adicionalmente se requería realizar un alineamiento al Plan Sectorial Eléctrico y a la Agenda de Coordinación Intersectorial que al 2017 no se disponían.

3 Marco Legal

El Artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que el Estado es responsable de la provisión de servicio eléctrico y este debe responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

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.

Dicho precepto constitucional dispone que las Empresas Públicas funcionen 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.

La Constitución es la norma de mayor jerarquía en el ordenamiento jurídico nacional; en virtud de lo cual, todas las normas inferiores como son: leyes, normas regionales, ordenanzas distritales, decretos y reglamentos, acuerdos y resoluciones; y, los demás actos y decisiones de los poderes públicos están subordinados a ella.

A continuación se encuentra detallado el marco legal relacionado con la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, organizado según la pirámide jurídica de Kelsen.

Tabla 3.1 Marco Legal CELEC EP

Tipo de la Norma	Norma Jurídica
CARTA SUPREMA	Constitución de la República del Ecuador
NORMAS INTERNACIONALES	Tratados y convenios internacionales
CÓDIGOS	Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía - COOTAD
	Código del Trabajo
	Código Orgánico General de Procesos
	Código Orgánico del Ambiente
	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Pública
LEYES ORGÁNICAS	Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE)
	Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)
	Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE)
	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional (LOGJCC)
	Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, creatividad e innovación.
	Ley Orgánica de Comunicación (LOC)
LEYES ORDINARIAS	Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
	Ley Para la Constitución de Gravámenes y Derechos Tendientes a Obras de Electrificación
REGLAMENTOS DE LEYES	Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)
	Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP)
	Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias para la Prestación del Servicio de Energía Eléctrica

	Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)
	Reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas
	Normas de Control Interno de la CGE
	Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA)
	Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y documentos Complementarios.
DECRETOS EJECUTIVOS	Creación de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica de Ecuador CELEC EP.
	Estatuto de Régimen Jurídico de la Administración de la Función Ejecutiva
	Reglamento que regula las atribuciones, deberes y responsabilidades de los Directorios y las Gerencias generales de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva.
	Decreto N. 135, Normas de optimización y Austeridad del gasto Público
	Acuerdo Ministerial N.166-2013 del esquema gubernamental de seguridad de información EGSI.
	Decreto N. 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
	Decreto Ejecutivo 399.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: LOTAIP CELEC EP/literal a2

Los temas que tienen relación directa con las funciones de la Corporación son:

- **Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida.**
Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos Autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.
Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.
- **Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica.**
Art. 1.- Objeto y alcance de la ley.- La presente ley tiene por objeto garantizar que el servicio público de energía eléctrica cumpla los principios constitucionales de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, calidad, sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia, para lo cual, corresponde a través del presente instrumento, normar el ejercicio de la responsabilidad del Estado de planificar, ejecutar, regular, controlar y administrar el servicio público de energía eléctrica.
La presente ley regula la participación de los sectores público y privado, en actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica, así como también la promoción y ejecución de planes y proyectos con fuentes de energías renovables, y el establecimiento de mecanismos de eficiencia energética.
- **Ley Orgánica de Empresas Públicas**
Art. 1.-Ámbito.- Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.
- **Plan Maestro de Electricidad 2016 – 2025,** Constituye una herramienta integral de planificación del sector eléctrico que permite determinar las inversiones orientadas a garantizar el normal abastecimiento de energía eléctrica a la demanda nacional, a través del desarrollo de proyectos de generación, transmisión y distribución a corto, mediano y largo plazo.
Tiene como fin, contribuir al incremento de la confiabilidad y seguridad del sistema eléctrico en su conjunto, coadyuvando al desarrollo sostenible del país.
El Plan Maestro de Electricidad establece información relevante de la evolución, desarrollo, sostenibilidad y expansión del sector eléctrico ecuatoriano y es de cumplimiento obligatoria para el sector público e indicativo para el sector privado.

▪ **Decreto Ejecutivo 399.**

Artículo 1.- Fusiónese por absorción al Ministerio de Hidrocarburos, las siguientes instituciones: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, Ministerio de Minería y la Secretaría de Hidrocarburos.

Artículo 2.- Una vez concluido el proceso de fusión por absorción, modifíquese la denominación del ministerio de Hidrocarburos a “Ministerio de Energía y Recursos No Renovables”

3.1.1 Mandato de Creación de CELEC EP

La Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 220, expedido el 14 de enero del 2010.

Artículo 1.- Créase la Empresa Pública Estratégica CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP, como entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y. de gestión, con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.

Artículo 2.- El objeto de la Empresa Pública Estratégica CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP, comprende lo siguiente:

1. La generación, transmisión, distribución, comercialización, importación y exportación de energía eléctrica, para lo cual está facultada a realizar todas las actividades relacionadas con este objetivo.
2. La planificación, diseño, instalación, operación y mantenimiento de sistemas no incorporados al Sistema Nacional Interconectado, en zonas a las que no se puede acceder o no resulte conveniente hacerlo mediante redes convencionales.
3. Comprar, vender, intercambiar y comercializar energía con las empresas de distribución, otras empresas de generación, grandes consumidores, exportadores e importadores.
4. Comprar, vender y comercializar energía con los usuarios finales en las áreas que, de acuerdo con la Ley que regula el sector eléctrico, le sean asignadas para ejercer la actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica.
5. Representar a personas naturales o jurídicas, fabricantes, productores, distribuidores, marcas, patentes modelos de utilidad, equipos y maquinarias, en líneas o actividades iguales, afines o similares a las previstas en su objeto social.
6. Promocionar, invertir y crear empresas filiales, subsidiarias, consorcios, alianzas estratégicas y nuevos emprendimientos para la realización de su objeto.
7. Asociarse con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas, mixtas o privadas, para ejecutar proyectos relacionados con su objeto social en general, y participar en asociaciones, institutos o grupos internacionales dedicados al desarrollo o investigaciones científicas o tecnológicas en el campo de la energía eléctrica; construcción, diseño y operación de obras o centrales de energía eléctrica; o bien investigaciones científicas o tecnológicas y de desarrollo de procesos y sistemas y comercializarlos.
8. Las demás actividades, que de conformidad con el ordenamiento jurídico del Ecuador le compete al sector estratégico de energía eléctrica.

En general y para el cumplimiento de su objeto social, la empresa pública podrá realizar toda clase de acuerdos, convenios, actos o contratos administrativos, civiles, financieros, mercantiles, comerciales, laborales, industriales, de propiedad intelectual o de servicios, debiéndose sujetar a las normas jurídicas específicas que regulen esos actos jurídicos y a las normas que rigen el giro del negocio de la empresa.

4 Objetivo General

4.1 Políticas para la elaboración del Plan Estratégico

- La estrategia corporativa está enmarcada en las Normas Constitucionales y Legales, el Plan Nacional de Desarrollo, las Políticas Sectoriales e Intersectoriales, y el Plan Maestro de Electricidad, junto con las demás disposiciones que emitan los organismos de regulación y control, relacionados con el tema.
- La formulación de la estrategia en la Corporación es revisada cada cuatro (4) años. En esta se consideran los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos, así como los cambios internos, para adecuar el rumbo de la Corporación acorde con la realidad propia y del entorno.
- La estrategia formulada y aprobada es dinámica, se revisa anualmente evaluando el entorno interno, externo y analizando los riesgos inherentes, para proponer ajustes a la misma en función de las desviaciones identificadas, el cumplimiento de la promesa de valor al cliente, los recursos organizacionales disponibles y salvaguardando los intereses de la Corporación.
- El proceso de Planeación Estratégica es liderado por la máxima autoridad de la Corporación y es un proceso participativo con las Direcciones y Unidades Operativas de CELEC EP Matriz.

Políticas Específicas

- Aprobado el plan estratégico, táctico y operativo, se registra en la herramienta gubernamental establecida para el efecto.
- El levantamiento del Plan estratégico/táctico considera el análisis de comportamiento interno y externo de la Corporación, así como también, los resultados históricos de la planificación de periodos anteriores.
- La Unidad de Negocio presenta a la Matriz, el mapa del plan táctico para su revisión y aprobación de la Gerencia General.
- El plan estratégico es sociabilizado mediante los canales de comunicación (interna y externa) disponibles en la Corporación.
- La documentación generada debe cumplir con la metodología establecida por el ente rector y la normativa legal vigente.

4.2 Premisas

Una vez formulado el Plan Estratégico, es necesario desplegar de forma participativa la elaboración de planes tácticos en cada una de las Unidades de Negocio con una premisa de alineamiento con el Plan Estratégico determinado desde Matriz, así como la implementación exitosa de los programas, proyectos e iniciativas a fin de hacer tangible el logro de los objetivos institucionales. Los factores de éxito para una implementación exitosa del plan serán:

- La difusión y sociabilización del plan a todo nivel.
- La definición de planes tácticos específicos corporativos o por Unidades de Negocio, bajo directrices y lineamientos de las Direcciones de CELEC EP Matriz en sus respectivos ámbitos de acción.
- Una conceptualización de los programas, proyectos e iniciativas incluidos en la Planificación Táctica.
- Una coalición fuerte y alienada entre los niveles directivos y operativos en relación con los compromisos establecidos en el Plan.
- La designación de Responsables de procesos y proyectos con orientación a resultados, con capacidad de comunicar, organizar, delegar y generar compromisos en sus colaboradores en relación al cumplimiento de las estrategias.
- Una cultura de los servidores públicos, con actitudes y comportamientos coherentes con la misión, visión y valores.
- La optimización de la estructura organizacional por Procesos.
- La implementación de un protocolo de seguimiento y control del cumplimiento del Plan Estratégico a todo nivel.
- Contar con instrumentos alineados al Plan Estratégico tales como: presupuesto, planes de formación, planes de inversión, planes operativos, Plan Anual de Contrataciones, entre otros.

4.3 Roles para la implementación del plan

- Responsable del Plan Estratégico: Gerencia General.
- Responsable Plan Táctico: Direcciones/ Gerencias corporativas.
- Responsables de las estrategias: Direcciones/Gerencias corporativas, según corresponda.
- Responsable de seguimiento y control del Plan Estratégico/Táctico: Subdirección de Planificación Organizacional.
- Responsable de difusión global: Dirección de Comunicación Corporativa.

- Facilitador metodológico: Director de Gestión Estratégica.
- Responsables de objetivos: Subdirecciones/Subgerencias/Jefaturas, según corresponda.
- Responsable de Seguimiento y Control (interno): Subgerencia de Gestión Organizacional.

4.4 Mecanismos de seguimiento y control al Plan Estratégico/Planes Tácticos

- Matriz: tablero de indicadores para seguimiento estratégico bimensual en Comité Ejecutivo.
- Matriz: informes de gestión trimestrales (Anexo I: Seguimiento al Plan Estratégico)
- Direcciones/Unidades de Negocio: informes de seguimiento mensual mediante herramientas dispuestas para el efecto.

5 Fundamentos Teóricos

5.1 Mapeo de grupos de interés

La Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador – CELEC EP, para cumplir con lo establecido dentro de sus atribuciones y responsabilidades debe mantener relaciones con diversos actores, tanto internos como externos, con los cuales interactúa constantemente en la entrega y recepción de información, servicios, bienes y productos.

En la siguiente Tabla 4.1 se describen los principales grupos de interés de CELEC EP:

Tabla 5.1 Matriz de Grupos de Interés.

GRUPOS DE INTERÉS	RESPONSABILIDADES	EXPECTATIVAS
ENTES DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN	Controlar y Fiscalizar el uso de los recursos públicos; así como velar por el cumplimiento de las funciones y atribuciones de las diferentes instituciones del estado.	Cumplimiento de las políticas y estrategias para un control y fiscalización adecuada.
SENPLADES	Dictar las políticas públicas para la planificación institucional.	Desarrollo en las instituciones públicas una cultura de planificación alineada al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida
ARCONEL	Establecer las regulaciones en materia técnica, comercial, económica y operativa del sector y controlar su cumplimiento.	Cumplimiento de las regulaciones técnico-económicas y operativas del sector.
ONE CENACE	Operar técnicamente el Sistema Nacional Interconectado y administrar las transacciones comerciales de bloques energéticos.	Información oportuna y consistente para toma de decisiones. Cumplimiento de sus disposiciones operativas.
DIRECTORIO	Establecer políticas y directrices; así como aprobar el presupuesto anual de la Corporación.	Cumplimiento de Plan Estratégico, Tácticos, Planes Operativos y de Inversión de CELEC EP.
EMCO EP	Planificar, articular, coordinar, controlar y validar las políticas y acciones de todas las empresas públicas	Fortalecimiento de la gestión empresarial de las Empresas Públicas Coordinadas encaminadas a una gestión transparente, eficiente y rentable.
MERNNR	Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables	Cumplimiento de políticas sectoriales, así como de las obras de infraestructura eléctrica contempladas en el Plan Maestro de Electricidad.
ARCOTEL	Administrar, regular y controlar las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión.	Cumplimiento de las regulaciones técnico-económicas y operativas del sector.
MINTEL	Ejercer rectoría para el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador, que incluyen las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico.	Cumplimiento de políticas y planes generales relacionados con las tecnologías de información y comunicaciones para garantizar el acceso igualitario a los servicios y promover su uso efectivo.
CNT	Operar servicios de telefonía fija local, regional e internacional, acceso a internet estándar y de alta velocidad (Dial-UP, DSL, Internet móvil 3g y 4g LTE), televisión satelital y telefonía móvil en el territorio nacional ecuatoriano.	Cumplimiento de acuerdos y provisión de servicios con altos índices de disponibilidad y confiabilidad de la red de fibra óptica.
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	Definición, formulación y ejecución de la política fiscal de ingresos, gastos y financiamiento público.	Utilización óptima y oportuna de los recursos asignados.
MSP	Ministerio de Salud Pública: Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública.	Cumplimiento de las políticas para garantizar el derecho a la Salud.

MDT	Ministerio del Trabajo: Establecer políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales.	Justicia social en el sistema de trabajo, de una manera digna y en igualdad de oportunidades.
SENAGUA	Ejercer la rectoría para garantizar el acceso justo y equitativo del agua, en calidad y cantidad.	Cumplimiento de políticas, estrategias y planes que permitan una gestión integral e integrada de los Recursos Hídricos en las Cuencas Hidrográficas.
SERCOP	Ejercer rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), responsable de desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador y de establecer las políticas y condiciones de la contratación pública a nivel nacional.	Cumplimiento de las políticas y condiciones de la contratación pública.
SECOM	Diseñar, dirigir, coordinar y ejecutar las políticas y estrategias de comunicación, información y difusión del Gobierno Nacional.	Cumplimiento de las políticas y estrategias de comunicación e información.
SENAE	Control al Comercio Exterior que promueva una competencia justa en los sectores económicos.	Cumplimiento de políticas, estrategias y planes que permitan un control eficiente al Comercio Exterior.
DISTRIBUIDORAS (CNEL EP; EEQSA, ETC)	Distribución eléctrica hasta los consumidores finales	Provisión de la energía eléctrica en las condiciones técnicas y económicas acordadas.
PETROECUADOR EP	Provisión de combustibles para la operación de las generadoras termoeléctricas	Pagos oportunos por la provisión de combustible.
PROVEEDORES	Proveer bienes y servicios.	Acuerdos mutuamente beneficiosos y Pagos oportunos.
IESS	Responsable de aplicar el seguro universal obligatorio, según la Constitución de la República.	Cumplimiento de obligaciones patronales en lo relacionado a la seguridad de los trabajadores.
COMUNIDAD	Uso adecuado de los servicios públicos y pago oportuno de los mismos.	Servicios públicos de calidad.
ZONAS DE INFLUENCIA DIRECTAS E INDIRECTAS	Área de Influencia Directa al territorio donde pueden manifestarse significativamente los efectos debidos a la implantación y operación del proyecto.	Remediación y/o compensaciones justas por los efectos sobre los medios naturales y antrópico, debidos a la implantación y operación del proyecto.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Plan Estratégico CELEC EP

En el Figura 4.1, se representan los principales grupos de interés con los cuales la Corporación tiene relación directa y continua.

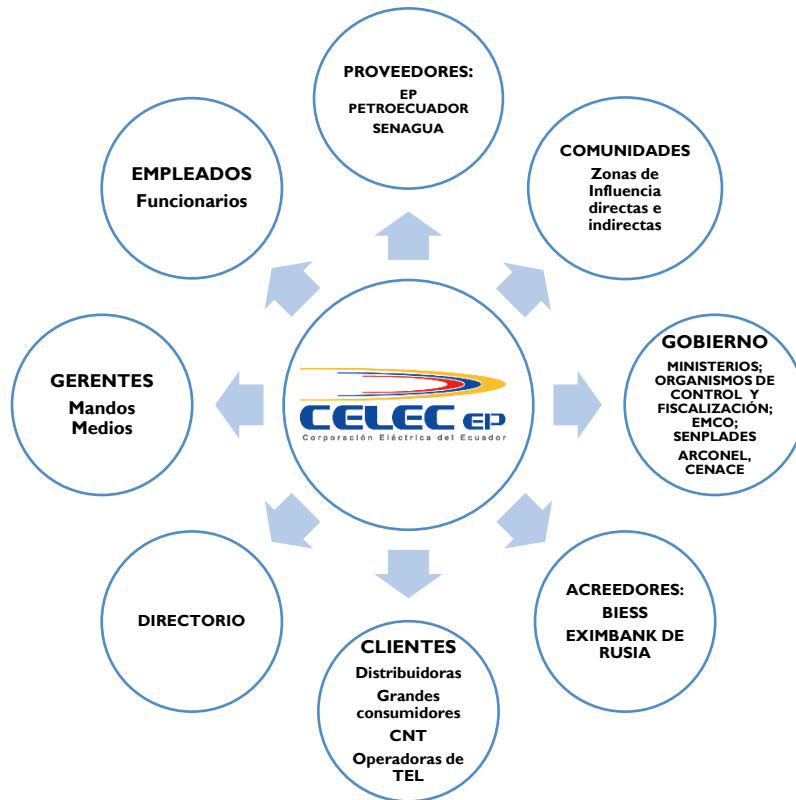


Figura 5.1- Grupos de interés de CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Decreto Ejecutivo 220

6 Planificación Nacional

El Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 Toda una vida es el instrumento principal de Planificación Gubernamental.

La articulación de la planificación estratégica de CELEC EP al Plan Nacional de Desarrollo acorde a los lineamientos que establece la Secretaría Nacional de Planificación, se resume en la Figura 5.1.



Figura 6.1- Alineación instrumentos de planificación
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Guía de Formulación de Políticas Públicas Sectoriales.

7 La Organización

7.1 Descripción general de la organización

A continuación en la Tabla 6.1 se ilustra la línea de tiempo de creación, conformación y evolución organizativa de CELEC EP.

Tabla 7.1 Cronología de Evolución de CELEC EP

2009	2010	2011	2015	2017
<ul style="list-style-type: none"> Mediante escritura pública suscrita el 13 de enero de 2009, se constituye la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A., con la fusión de las empresas HIDROPAUTE S.A., HIDROAGOYAN S.A., ELECTROGUAYAS S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y TRANSELECTRIC S.A. En Suplemento del Registro Oficial No. 48 de 16 de octubre de 2009, se publicó la Ley Orgánica de Empresas Públicas, cuya Disposición Transitoria Segunda establece que el procedimiento de transformación de las Sociedades Anónimas en las que el Estado, a través de sus entidades y organismos sea accionista único, deberá cumplirse en un plazo máximo de noventa días, contado a partir de la expedición de la precitada Ley. 	<p>La Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, se creó mediante Decreto Ejecutivo No. 220, expedido el 14 de enero del 2010, la misma que subroga en todos los derechos y obligaciones las de CELEC S.A. e HIDRONACIÓN S.A. 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.</p>	<p>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".</p>	<p>Mediante resolución No. 2015-003-02, del 23 de julio de 2015; los Directorios de las Empresas Públicas Estratégicas COCASINCLAIR EP y CELEC EP, resolvieron los siguientes artículos: "Artículo 1.- Aprobar la fusión por absorción de la Empresa Pública Estratégica Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair, COCASINCLAIR EP a la Empresa pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, en consideración al informe favorable de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), contenido en el Oficio No. SENPLADES SGTEPBV-2015-0074-OF de 01 de julio de 2015.</p> <p>Con estos antecedentes, la nueva Unidad de Negocio CELEC EP Coca Codo Sinclair (que incorpora a la Unidad de Negocio CELEC EP Enernorte), forma parte de la CELEC EP desde agosto de 2015.</p>	<p>Mediante resolución No. CEL-RES-0170-17, del 4 de diciembre de 2017; el señor Gerente General de CELEC EP resuelve crear la Unidad de Negocio TERMOMANABÍ, como área administrativa-operativa de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP.</p>

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: CELEC EP

En la siguiente figura, se presenta la evolución histórica (5 años atrás) de las principales cuentas de los Estados Financieros de la Corporación, siendo estas Activo – Pasivo – Patrimonio.

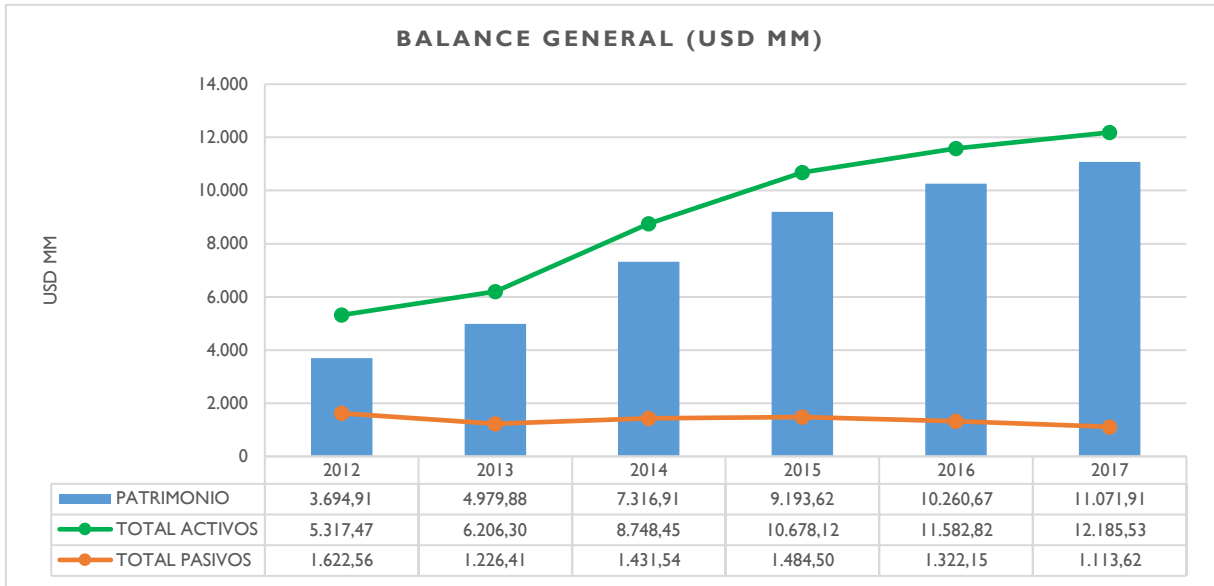


Figura 7.1- Principales Cuentas de EEFF
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Informes de Gestión/Dirección Administrativa Financiera

En la Figura 6.2, se ilustra el histórico en relación con la expansión de la capacidad de generación eléctrica hasta alcanzar a la presente fecha los 5,754 MW.

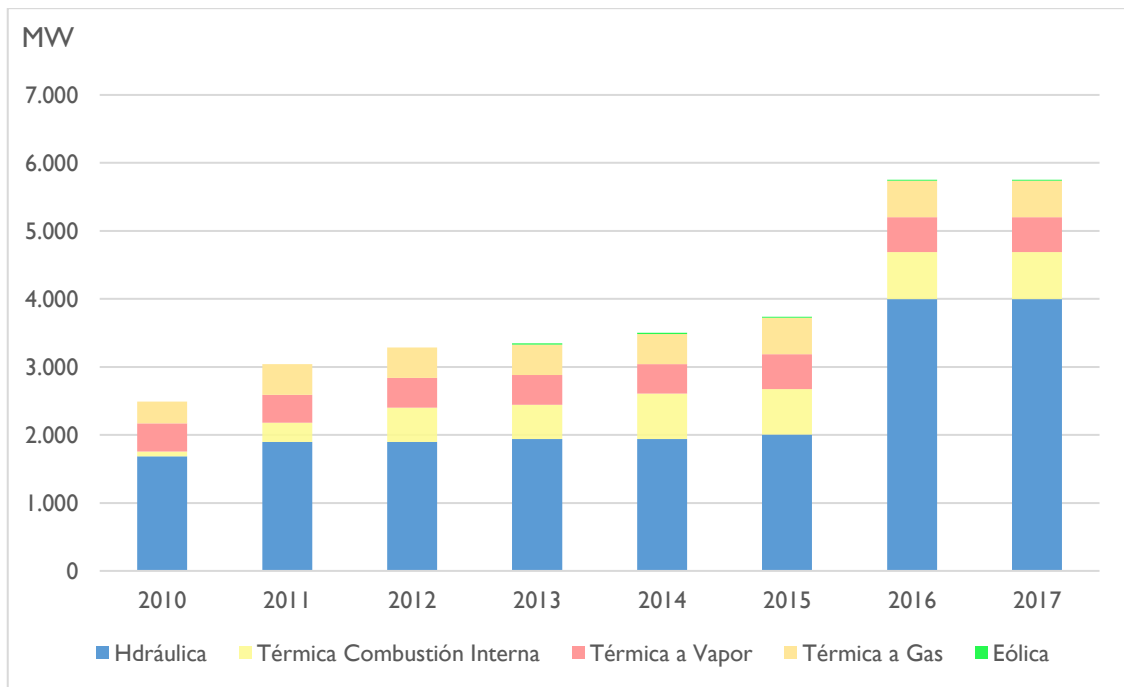
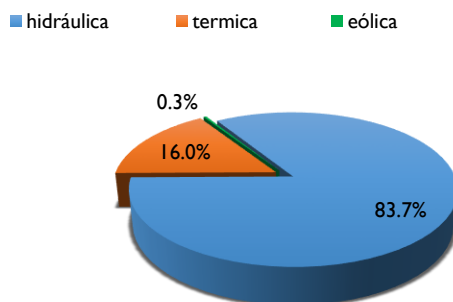


Figura 7.2- Evolución de la Capacidad de Generación Instalada de CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Rendición de cuentas 2016

Se evidencia un importante incremento de la capacidad instalada por la ejecución por parte de CELEC EP de grandes proyectos emblemáticos de generación.

En la Figura 6.3, se ilustra la composición porcentual por tipo de generación. Durante el 2017 la generación total de energía entregada al SNI por parte de CELEC EP fue de 20.684 GWh, lo que representa el 87% de la energía total generada en el país.

Figura 7.3- Composición porcentual por tipo de Generación



Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: CELEC EP

7.2 Mapa de Procesos

A continuación en la Figura 6.4 se ilustra la Cadena de Valor de CELEC EP vigente.



Figura 7.4- Cadena de Valor CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Subdirección de Procesos y Calidad

La Corporación como parte del apalancamiento de los Procesos a la Planificación Estratégica ha iniciado con el proyecto “Fortalecimiento de la Gestión por Procesos” el mismo que se encuentra en ejecución, y que dentro de sus actividades iniciales realizó un análisis de la situación actual, parte de este análisis fue la realización de un diagnóstico de los procesos/subprocesos considerando parámetros de IMPORTANCIA e IMPACTO entre los cuales se encuentra el Tiempo de Ciclo. A partir de este trabajo, se determina la necesidad en el corto plazo de revisar el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y la Cadena de Valor.

7.3 Estructura Orgánica

A la fecha, las Unidades de Negocio que conforman la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, son las indicadas en el Figura 6.5:

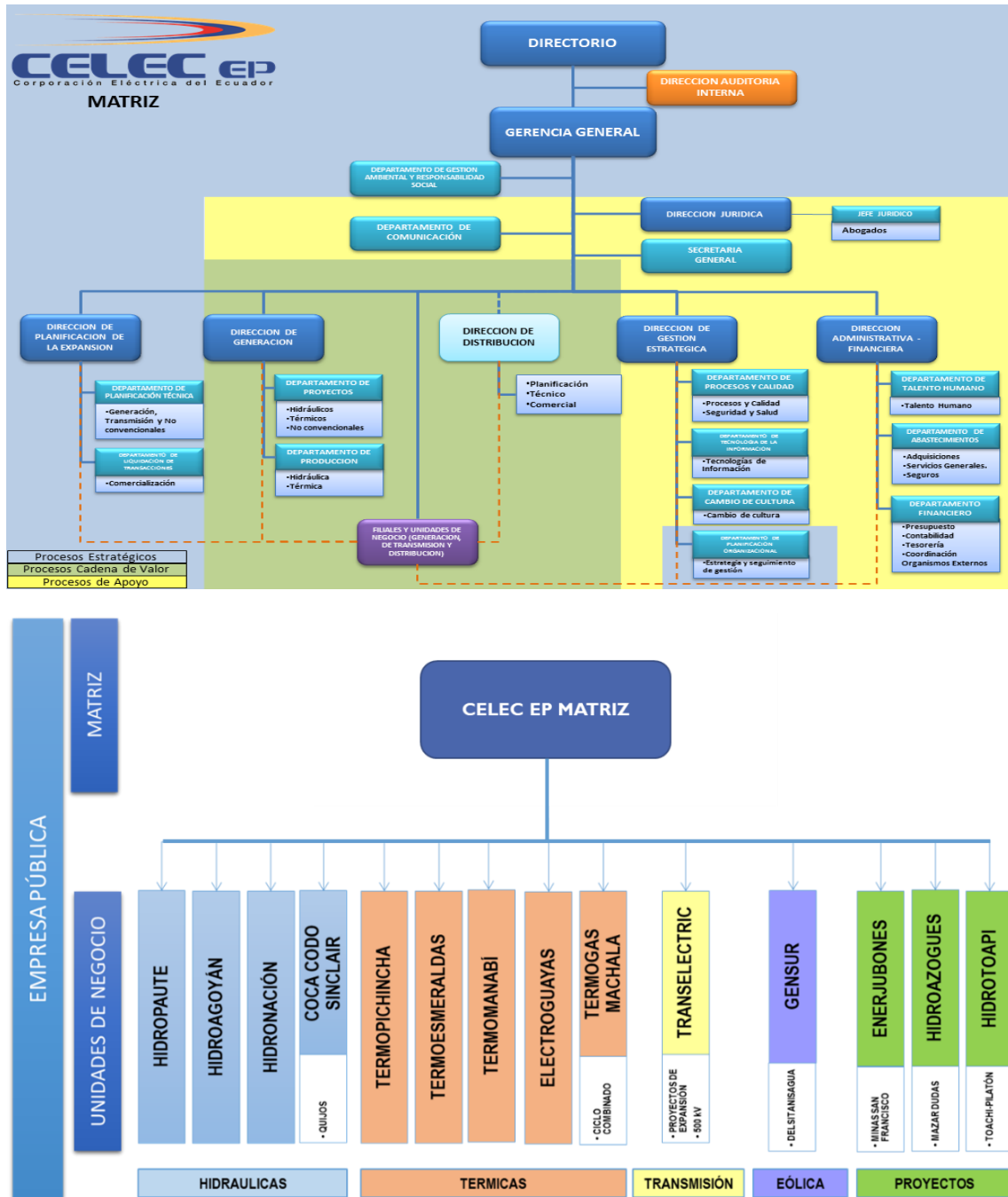


Figura 7.5- Estructura Corporativa de CELEC EP – 2017
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Estructura Orgánica CELEC EP

7.4 Líneas de negocio

Las líneas de negocio de la Corporación son la Generación y Transmisión de Energía. A continuación se muestra la evolución de los ingresos de las líneas de negocio:

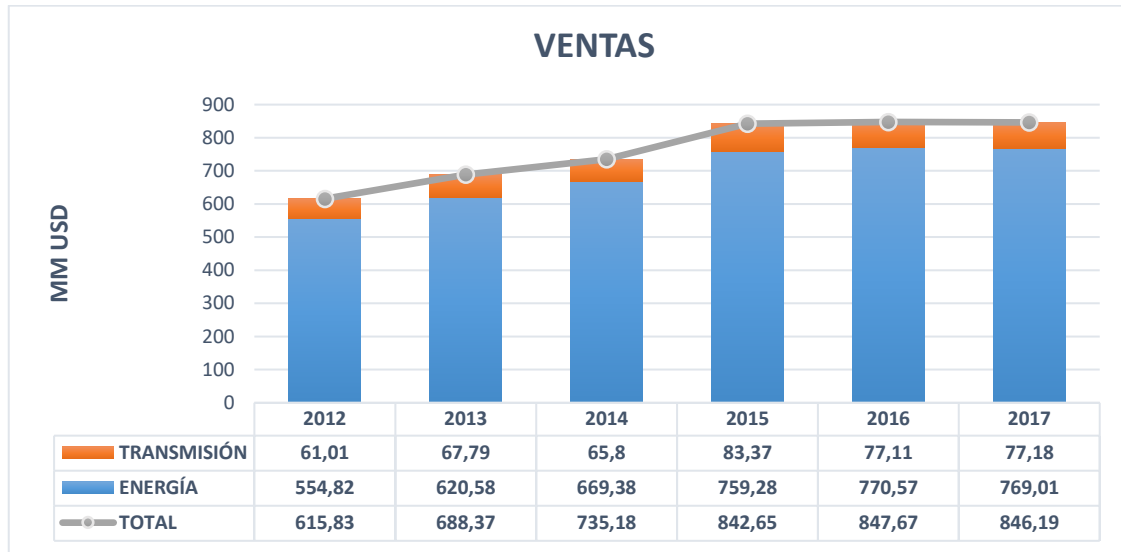


Figura 7.6- Evolución de ingresos por Producto o Servicio

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Dirección Administrativa - Financiera

En la siguiente figura se presenta la evolución histórica de los costos de producción y gastos administrativos atados a cada línea de negocio.

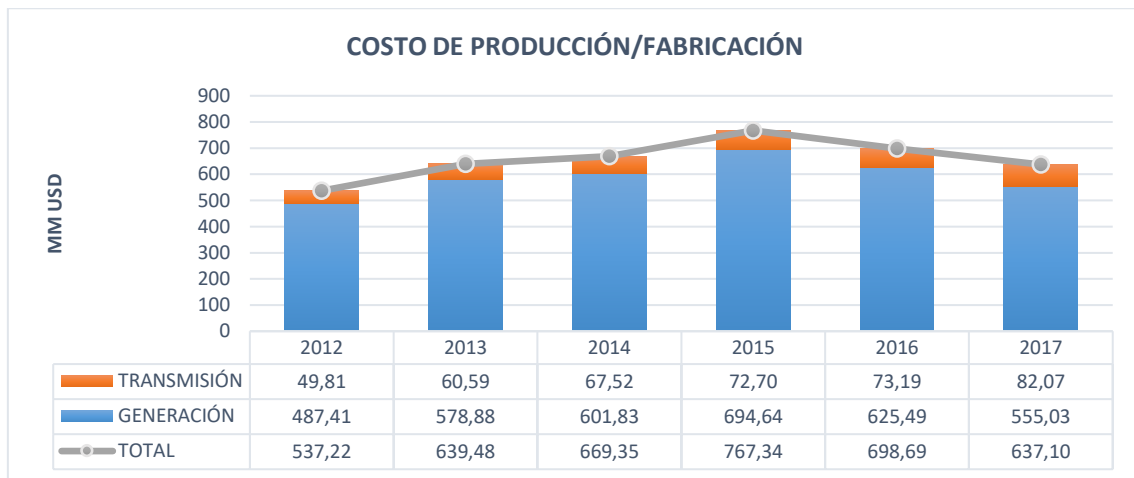


Figura 7.7- Costos de Producción/Fabricación

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Dirección Administrativa - Financiera

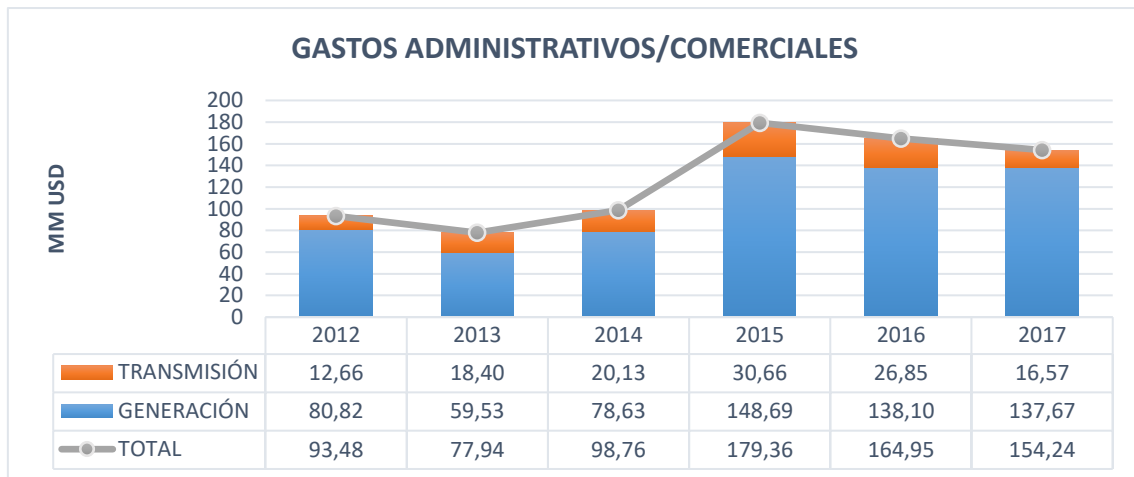


Figura 7.8- Gastos Administrativos/Comerciales
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Dirección Administrativa - Financiera

Se evidencia un importante incremento a partir del año 2015, debido a que hasta el año anterior los gastos administrativos se registraban con cargo a los proyectos emblemáticos (Hidropaute, Hidroazogues, Gensur, Coca Codo Sinclair, etc.) y luego, por una observación de auditoría externa, en el año 2015 se procedió a registrar como gasto administrativo de la Corporación.

7.4.1 Infraestructura de CELEC EP

En la Figura 6.9, se ilustran las Centrales de Generación que se encontraban en operación al 2017 por tipo y por zona geográfica.

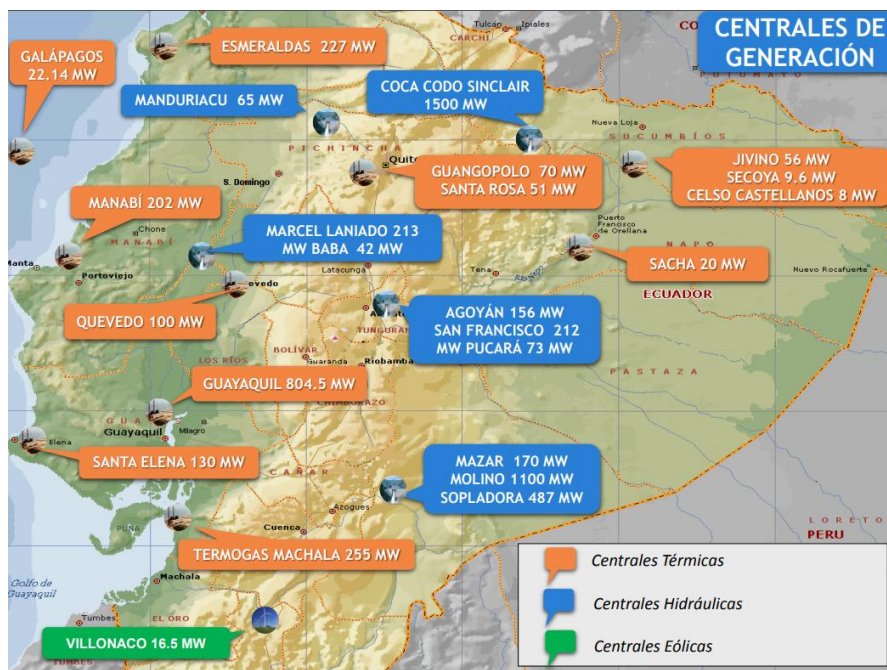


Figura 7.9- Centrales de Generación al 2017
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Rendición de cuentas 2017

En la Figura 6.10, se ilustran por zona geográfica y por tipo los proyectos en construcción de CELEC EP al 2017.



Figura 7.10- Proyectos en Construcción al 2017
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Rendición de cuentas 2017

En relación al Sistema Nacional de Transmisión, las cifras con corte al 2017 se muestran en la tabla 5.2:

Tabla 7.2 Cifras SNT 2017

▪ Capacidad de transformación instalada: 14,698.31 MVA
▪ 18 Subestaciones a 230/138/69 kV
▪ 27 Subestaciones a 138/69 kV
▪ 8 Subestaciones de seccionamiento y otras
▪ 4 Subestaciones móviles
▪ 2,156.8 km de Líneas de Transmisión a 138 kV
▪ 2,708.2 km de Líneas de Transmisión a 230 kV
▪ 263.80 km de Líneas de Transmisión a 500 kV

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Informe de Gestión IV Trimestre 2017

En la Figura 6.11 se ilustra los proyectos de Expansión del Sistema Nacional de Transmisión hasta el año 2017.

MAPA DE OBRAS EN EJECUCIÓN



Figura 7.11 - Proyectos de Expansión del SNT en ejecución

Elaborado por: CELEC EP Transelectric

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2017

CELEC EP a través de la Unidad de Negocio TRANSELECTRIC cuenta con una red de telecomunicaciones a nivel nacional, compuesta por 5357 km de cable con fibra óptica y 80 nodos de red donde se alojan equipos que permiten proveer servicios de telecomunicaciones al sector eléctrico y a Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT EP.

8 Diagnóstico Situacional

8.1 Enfoque en el cliente externo – Conocimiento del cliente externo y el mercado

8.1.1 Identificación del grupo de consumidores objetivo y clientes potenciales

El segmento de mercado es único y corresponde a la venta de la totalidad de la producción de una empresa pública de generación (CELEC EP) a las empresas de distribución en forma proporcional a su demanda, todo ello operado a través de CENACE ONE.

8.1.2 Análisis de variables demográficas, socioeconómicas de los consumidores

No aplica para la venta de energía eléctrica producida por cuanto los clientes principalmente son las empresas distribuidoras.

8.1.3 Detalle de los servicios ofertados por la empresa evaluando su rentabilidad (relación costo – precio)

Actualmente el modelo de negocio de CELEC EP se fundamenta en los siguientes productos:

- **Servicio de Producción de energía eléctrica**, que 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).
- **Servicios de Transporte de energía eléctrica**, prestados a los participantes del mercado eléctrico, empresas de distribución y, autoconsumos de autoprodutores y grandes consumidores, que es dependiente de sus niveles de demanda de potencia en los puntos de entrega del Sistema Nacional Interconectado.
- **Servicios de Telecomunicaciones**, para lo cual se utiliza la infraestructura de transmisión a nivel nacional, y son prestados actualmente como arriendo de capacidad a clientes del sector eléctrico y a la Corporación Nacional de Electricidad CNT EP.

En la Figura 7.1 se presenta esquemáticamente el modelo de negocio de CELEC EP.

Los ingresos derivados de las líneas de negocio asociados al servicio eléctrico, son concomitantes con el objetivo nacional, que es el de proveer un servicio de energía eléctrica al mínimo costo y manteniendo los estándares de calidad, para lo cual se han identificado las siguientes variables de impacto en los niveles de producción y los costos medios asociados, fundamentalmente en la producción de energía eléctrica:



Figura 8.1- Modelo de Negocio de CELEC EP

Elaborado por: Dirección de Planificación de la Expansión

Fuente: CELEC EP-Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2017

- La proyección del consumo de energía eléctrica en el país; variable no controlable por CELEC EP, en razón de que su estimación es realizada por el ARCONEL, su desviación afecta los ingresos por la variación de la producción de energía y los valores asignados para la transmisión en el estudio de costos que realiza el ARCONEL anualmente.
- La disponibilidad de los recursos naturales renovables; variable no controlable por CELEC EP, son propios de la naturaleza.
- La disponibilidad de recursos naturales no renovables; variable no controlable por CELEC EP, depende de las estimaciones regulares del Operador Nacional de Electricidad y la provisión oportuna de parte de PETROECUADOR.
- Costos de los recursos no renovables para generación eléctrica; variable no controlable por CELEC EP, pues corresponde a una política de Estado y estimamos para el año 2017, se mantendrán vigentes los del año 2016.
- Disponibilidad de las centrales y unidades de generación; variable parcialmente controlada por CELEC EP que inciden en los ingresos fijos de las centrales de generación administradas, mantenidas y operadas por las Unidades de Negocio.
- Determinación de los costos variables de producción, que son comunicados al CENACE para la aplicación en las liquidaciones de la producción de energía eléctrica.

8.2 Enfoque en el cliente externo – Análisis Producto – Precio – Plaza – Promoción

▪ **Producto:**

La estrategia de producto se basa en brindar a nuestros clientes en cada punto de interconexión el servicio de energía eléctrica dentro de los niveles de calidad establecidos en la Regulación CONELEC 004/01 “Calidad del Servicio”; en lo que corresponde a nivel de voltaje, perturbaciones de voltaje, factor de potencia, así también en lo que corresponde a la frecuencia y duración de las interrupciones. Adicionalmente, se ofrecerá el servicio de telecomunicaciones de alta disponibilidad, para que los clientes dispongan de una solución completa para sus requerimientos específicos.

Por otra parte, se garantizará la atención a los requerimientos de los clientes en los aspectos técnicos, comerciales, administrativos o de otra naturaleza, mediante una relación personalizada y cumpliendo con el principio de respuesta ágil a dichos requerimientos, para lo cual se establecerán o revisarán los procesos y los tiempos de respuesta en la atención por cada tipo de requerimiento.

▪ **Precio:**

En lo que corresponde a la estrategia de precio, se cumple lo establecido en la normativa del sector eléctrico y el precio es establecido por la Agencia de Regulación y Control de Electricidad ARCONEL para un mercado regulado. En lo que corresponde al establecimiento de los precios para Otros Sectores Productivos, se fijarán en coordinación con las autoridades del Sector Eléctrico, a través de la ARCONEL.

Para los servicios de telecomunicaciones, las tarifas se establecen de acuerdo a las condiciones del mercado y son controladas por la ARCOTEL, pudiendo ser reguladas en casos de distorsiones en el mercado.

▪ **Plaza o Distribución:**

En lo que corresponde a la estrategia de distribución, contempla el análisis e implementación de infraestructura eléctrica y tecnología del sistema de transmisión, con el propósito de optimizar y garantizar el servicio en las condiciones técnicas anotadas anteriormente.

▪ **Promoción:**

La Corporación considera el esquema actual del sector eléctrico como política para centrarse en el mejoramiento de sus procesos y procedimientos, para maximizar su eficiencia y eficacia, con el fin de brindar un buen servicio a sus clientes (Participantes del Mercado Eléctrico), en lo correspondiente a mantener altos niveles de disponibilidad de la infraestructura de transmisión, de telecomunicaciones, de su parque de generación, el incremento de la capacidad instalada con predominio de uso de fuentes renovables, que redunden en la reducción de los costos medios de la producción de energía y el servicio de transmisión.

8.3 Enfoque en el cliente interno – Satisfacción del cliente interno

8.3.1 **Desarrollo de Personas – Participación del Personal**

La participación de los servidores/funcionarios genera un entorno en el que existe impacto en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. Implica la creación de una cultura que apoya en la práctica, la misión, visión y valores de la empresa, por ejemplo reconociendo y premiando la creatividad, las buenas ideas y el esfuerzo.

En este sentido CELEC EP ha definido algunos lineamientos para la gestión del talento Humano:

- Implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias, para apoyar al desarrollo del personal, y lograr mayores niveles de satisfacción, eficiencia y productividad en la Corporación Eléctrica del Ecuador.
- Concebir y empoderar en CELEC EP, una visión corporativa de la Gestión de Talento Humano Basada en Competencias, propiciando acercamientos de Matriz, con todas las Unidades de Negocio de la Corporación, para trabajar en equipo en el asesoramiento, direccionamiento, desarrollo e implementación de los diferentes Subsistemas de Gestión de Talento Humano, en forma integral y homologada.
- Desarrollar y aprobar una nueva versión del Manual de Descripción de Cargos y Perfiles Basado en Competencias.

8.3.2 Desarrollo de Personas – Educación, capacitación y calidad de vida en el trabajo

Durante el primer trimestre de 2018, se realizaron 72 eventos de capacitación en toda la Corporación, beneficiando a 502 servidores.

Tabla 8.1 Funcionarios Capacitados y Eventos de Capacitación

INDICADOR	META ENE - MAR 2018	EJECUTADO ENE - MAR 2018	CUMPLIMIENTO ENE - MAR 2018
FUNCIONARIOS CAPACITADOS	311	502	161%
EVENTOS DE CAPACITACIÓN	107	72	67%

Elaborado por: Subdirección de Planificación Organizacional

Fuente: Subdirección de Talento Humano

En la siguiente Figura se presenta valores históricos de la dotación de personal de la Corporación, en la cual se evidencia un importante incremento de personal permanente y una disminución representativa en el personal con contratos temporales, esto sin lugar a duda generan bienestar, satisfacción y compromiso en el talento humano de la Corporación.

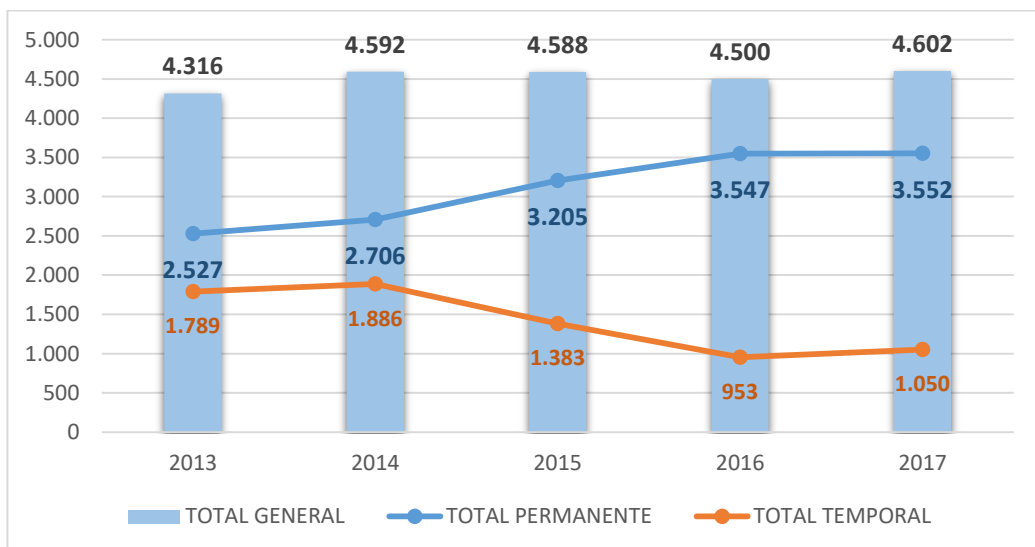


Figura 8.2- Estadísticas de Personal de la Corporación.

Elaborado por: Subdirección de Planificación Organizacional

Fuente: Subdirección de Talento Humano /Reportes de la Herramienta Evolution

8.4 Gestión de procesos – Plan Estratégico

La planificación estratégica se constituye en la herramienta técnica fundamental que permite direccionar la gestión de la empresa en cumplimiento de su misión por la que fue creada y la visión que desea alcanzar mediante un esquema estructurado de elementos que permita la implementación en sus diferentes niveles para el cumplimiento y reporte de sus resultados.

En tal virtud, la administración de la empresa será la responsable de fundamentar técnicamente la elaboración e implementación de todos los elementos que conforman la planificación estratégica, la misma que debe guardar relación directa con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y tendrá una vigencia o periodicidad cuatrienal (4 años).

8.4.1 Alineación empresarial

En la Tabla 7.2, se presenta el alineamiento de la Planificación Estratégica de CELEC EP al Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla 8.2 Alineación al Plan Nacional de Desarrollo

VISIÓN DE LARGO PLAZO		PND 2017 - 2021			Agenda Coordinación Intersectorial		Plan Sectorial Eléctrico		PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
Objetivo General	Objetivo Específico	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Estrategia	Meta	Objetivos Sectorial	Metas	Objetivo Estratégico
3. Construir un entorno innovador, creativo y productivo.	3.5.4 Incentivar la eficiencia energética sobre un marco normativo sólido.	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.				Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.
	3.5.1 Matriz energética sostenible, diversificada y renovable.			Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021. Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Implementar buenas prácticas ambientales para la prevención, precaución, mitigación y remediación ambiental, así como aplicar medidas de eficiencia energética en el sector para reducir las emisiones de CO2.	Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	Incrementar los niveles de producción de energía renovable y fortalecer el sistema de transporte de electricidad de manera concordante con el crecimiento de la demanda	Incrementar de 85,52% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.

7. Crecer de manera sostenible e inclusiva	Optimizar la gestión y eficiencia de las empresas públicas para que sean autosustentables	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.			Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.
								4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.
								6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.
								7. Incrementar el desarrollo de talento humano.
3. Construir un entorno innovador, creativo y productivo	3.5.3 Promover una cultura de eficiencia energética en la población y fortalecer las capacidades técnicas de los diferentes sectores en esta materia.	Política 5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Implementar buenas prácticas ambientales para la prevención, precaución, mitigación y remediación ambiental, así como aplicar medidas de eficiencia energética en el sector para reducir las emisiones de CO2.	Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía.	Al menos 16 millones de BEP (barril equivalente de petróleo) ahorrados por medidas de eficiencia energética en los sectores residencial, comercial, público, industrial y de consumo propio en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en el período 2017-2021	5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental	

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida

8.4.2 Matriz FODA

Tabla 8.3 Análisis de entorno externo CELEC EP - Oportunidades

Análisis del entorno externo CELEC EP

Se muestran los resultados para cada una de las dimensiones de análisis del entorno, mostrando al respecto al tipo de influencia y el impacto que generan.						
Internacional	Político	Económico	Social y Cultural	Cliente/Ciudadano	Ambiental	Tecnológico
Condiciones en las que se mantiene relaciones con otros países.	Leyes, dependencias del Gobierno y grupos de presión que influyen en la institución.	Factor que afecta el poder de compra, el patrón de gasto.	Fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.	Receptores, beneficiarios de los servicios que ofertan la institución y capacidad de proveerlos.	Recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades de la institución.	Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y que a su vez generan nuevos productos y servicios.
Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Suscripción de Convenios y/o Contratos de intercambios comerciales entre Ecuador, Perú y Colombia Tendencia mundial en torno al cambio de la matriz energética hacia energía renovable. Tecnología y experiencia internacional entorno a generación de electricidad. Existencia de yacimientos de gas natural en el país a ser explotados como fuente de generación de energía eléctrica. Comercialización de potencia y energía en el extranjero en mercados eléctricos regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Coyuntura política del Plan Nacional de Desarrollo sobre el cambio de la Matriz Energética y productiva. Interconexión con instalaciones de Producción de la Industria Petrolera ecuatoriana para proveer energía limpia. Reorganización institucional del Estado. Normativa ambiental más clara y compacta. Normativa técnico legales en materia de Seguridad y Salud de cumplimiento obligatorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la demanda de energía eléctrica. Incorporación de nuevos clientes que sustituyen sus necesidades energéticas por energía eléctrica. Acceso a créditos para inversiones en proyectos de generación con fuentes de energía renovables. Alianzas Público Privadas. Incorporación del nuevo Código Orgánico Administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios de cooperación interinstitucional Desarrollo integral de las zonas de influencia de los proyectos y centrales de generación y sistemas de transmisión. Conocimiento y aceptación de la imagen de la Corporación en las zonas de influencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento en la demanda por variables demográficas e incremento del consumo per cápita. El 97.3% de la población con acceso al servicio de energía eléctrica. Cambio de la matriz de consumo hacia el uso de la electricidad en los hogares. 	<ul style="list-style-type: none"> Gran potencial de recursos naturales renovables y no renovables para generación de energía eléctrica. Alto potencial hidroeléctrico aún aprovechable. Financiamiento internacional de programas y proyectos de adaptación y mitigación al cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de tecnologías maduras y costos competitivos para energías renovables Avances en tecnologías de la Información y Comunicación. Avances tecnológicos relacionadas a la generación, transmisión de energía eléctrica. Uso de nuevas tecnologías para mejorar el servicio y reducir costos.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Tabla 8.4 Análisis de entorno externo CELEC EP - Amenazas

Análisis del entorno externo CELEC EP

Se muestran los resultados para cada una de las dimensiones de análisis del entorno, mostrando al respecto al tipo de influencia y el impacto que generan.

Internacional	Político	Económico	Social y Cultural	Cliente/Ciudadano	Ambiental	Tecnológico
Condiciones en las que se mantiene relaciones con otros países.	Leyes, dependencias del Gobierno y grupos de presión que influyen en la institución.	Factor que afecta el poder de compra, el patrón de gasto.	Fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.	Receptores, beneficiarios de los servicios que oferta la institución y capacidad de generación.	Recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades de la institución.	Fuerzas que crean nuevas tecnologías, y que a su vez generan nuevos productos y servicios.
Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los países vecinos generan energía a costos bajos que limitan la posibilidad de exportación desde Ecuador. ▪ Normativa vigente de países vecinos limita las transacciones de energía. ▪ Limitación de infraestructura física (eléctrica, gas, otros.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios continuos en la normativa que rige el sector. ▪ Cambio de la estructura del estado (Ministerio rector) ▪ Disposiciones gubernamentales que afectan el ámbito de empresa pública estratégica. ▪ Política tarifaria limita autonomía financiera del sector. ▪ Procesos redundantes en el control para gestión administrativa y de contratación de bienes y servicios. ▪ Requerimientos continuos de información de entes coordinadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones económicas del país que afectan el acceso y costos de financiamiento. ▪ Dependencia de los recursos del Estado para proyectos de inversión. ▪ Políticas de austeridad. ▪ Precios del petróleo fluctuantes en los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos de Infraestructura eléctrica asentados en territorios caracterizadas por altos índices de necesidades insatisfechas, bajas coberturas de servicios públicos y alta vulnerabilidad de la población. ▪ Mala recepción de la imagen institucional de CELEC EP ante las comunidades de las zonas de influencia. ▪ Falta de reglamentación para la ejecución de obras e iniciativas de desarrollo territorial. ▪ Falta de conciencia en temas de seguridad y ambiente de los proveedores y contratistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asentamiento poblacional en franjas de seguridad de infraestructura eléctrica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio climático. ▪ Desastres naturales. ▪ Años hidrológicamente secos. ▪ Multas asociadas a los pasivos ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia tecnológica. ▪ Dependencia de proveedores/fabricantes únicos en especial en repuestos y servicios especializados. ▪ Restricciones en las aprobaciones de entidades externas para la contratación de tecnología.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: CELEC EP

Tabla 8.5 Análisis de entorno interno CELEC EP - Fortalezas

Análisis del ambiente interno CELEC EP

Se muestran los resultados para cada una de las dimensiones de análisis del ambiente interno, mostrando al respecto al tipo de influencia y el impacto que generan.

Estrategia	Estructura y Gobierno	Procesos	Personas	Tecnología	Financiera	Comercial
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación mayoritaria de la capacidad instalada de la generación nacional. Parque generador principalmente conformado con energía renovable. Capacidad instalada de generación para el abastecimiento de la demanda nacional de corto plazo. Operación de la generación a nivel nacional e integración con Transmisión y Telecomunicaciones. Sistema de Telecomunicaciones en operación y con altos niveles de disponibilidad y confiabilidad del servicio. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación de CELEC EP como actor principal en la planificación del sector eléctrico. Compromiso de la alta dirección para implementar un nuevo modelo de gestión de largo plazo. Autonomía administrativa para definir el modelo de gestión organizacional. Se cuenta con grupos de trabajo corporativos para atender necesidades de operación y mantenimiento por tipo de tecnología de generación. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Proyecto en ejecución para implementar gestión por procesos en toda la Corporación alineada a la estrategia institucional. Disponibilidad del estudio del nuevo modelo de gestión del sector eléctrico ecuatoriano. Ejecución de procesos de participación social y atención de comunidades en las etapas de: estudio, construcción y operación de la infraestructura eléctrica. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal altamente calificado que tiene amplia experiencia en el sector eléctrico. Contar con equipo humano con formación y conocimiento técnico especializado. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Las principales centrales de generación cuentan con tecnología digital de control y sistemas informáticos en tiempo real. Existencia de una plataforma tecnológica centralizada para soportar los procesos corporativos y gestión de activos. Incorporación de nueva infraestructura eléctrica de generación y transmisión. Disponibilidad permanente y en línea de la información ambiental y social de la infraestructura eléctrica de la corporación. Contar con información financiera consolidada de todas las UDN. Sistemas informáticos jurídicos disponibles para la Gerencia General y entes de control Alineamiento de la empresa al programa Ministerial Redes Inteligentes de Ecuador - REDIE. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Alto valor en activos de la empresa, lo que representa un gran apalancamiento. Producción de energía a un mercado asegurado. Garantizar las operaciones de la Infraestructura eléctrica de la corporación mediante la tarifa que cubre costos fijos y proyectos de calidad de servicio. Bajo nivel de endeudamiento lo que permite acceder a nuevos créditos. Fortalecimiento de la aplicación de NIIFs en la corporación. 	<p>Fortaleza</p> <ul style="list-style-type: none"> Suscripción de convenios marco para suministro de energía eléctrica al sector petrolero. Altos índices de recaudación y recuperación de cartera. Capacidad de exportación de energía.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: CELEC EP

Tabla 8.6 Análisis de entorno interno CELEC EP - Debilidades

Análisis del ambiente interno CELEC EP





Se muestran los resultados para cada una de las dimensiones de análisis del ambiente interno, mostrando al respecto al tipo de influencia y el impacto que generan.

Estrategia	Estructura y Gobierno	Procesos	Personas	Tecnología	Financiera	Comercial
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de planificación táctica integral a nivel corporativo. ▪ Baja ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Corporativo. ▪ Débil planificación económica y de gestión para el mediano y largo plazos. ▪ Débiles políticas corporativas para generación de información y conocimiento como fuente para toma de decisiones. ▪ Excesiva concentración de decisiones en la cadena de mando. ▪ Falta de empoderamiento a las direcciones para el desarrollo de la gestión corporativa ▪ Carencia de políticas corporativas que fomenten la investigación como eje para la ejecución de proyectos de optimización de recursos e incremento de ingresos. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de gobierno no definido a nivel corporativo. ▪ Falta de definición e implementación de las políticas y lineamientos a nivel corporativo. ▪ Falta de identificación de procesos relacionados con la Investigación y Desarrollo. ▪ Falta de cohesión entre Unidades de Negocio y nivel corporativo. ▪ Falta de modelo de gestión a largo plazo. ▪ Carencia de Gestión del conocimiento. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de planes de contingencia y continuidad de negocio. ▪ Falta de procesos formales relacionadas con la gestión de proyectos a nivel corporativo. ▪ Falta implementación de procesos corporativos. ▪ Falta de integración de aspectos ambientales y requisitos de seguridad y salud laboral a los procesos corporativos. ▪ No contar con una metodología formal para la gestión de los riesgos de procesos y fraudes. ▪ Inadecuada planificación de procesos de contratación lo que genera bajo cumplimiento del PAC. ▪ Procesos internos no definidos o lentos para contratación de bienes y servicios. ▪ Falta de procesos relacionados a la gestión de activos y de control químico. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de visión corporativa para trabajo en equipo entre Unidades operativas. ▪ No contar con estrategias de comunicación corporativa. ▪ Falta de un sistema de gestión integral de administración del Talento Humano. ▪ Ausencia de un Plan de Desarrollo de Centros de Especialidades Certificadas con enfoque corporativo. ▪ No se cuenta con un plan de carrera. ▪ Falta de personal técnico en el área corporativa. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obsolescencia tecnológica de activos de generación termoelectrónica. ▪ Falta de un sistema de información geográfico para procesos de planificación y operación del sistema. ▪ El portafolio de servicios no apoya al nivel táctico y estratégico. ▪ Falta de integración de información para toma de decisiones. ▪ Falencia en la socialización de las políticas TI en las UDN. ▪ Falta de delimitación de alcance de IT/OT. ▪ Falta de formalización de metodología de implementación de servicios tecnológicos. ▪ Falta de implementación de servicios tecnológicos que soporten los procesos sustantivos (agregadores de valor) de la Corporación. ▪ No se dispone de una arquitectura informática que soporte los procesos fundamentales de la Corporación (operación, mantenimiento, comercialización, financiero, otros). ▪ Falta de una plataforma tecnológica para la gestión comercial. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja ejecución presupuestaria de la corporación. ▪ Falta de homologación para la codificación de inventarios de la corporación. ▪ Falta de definición de la vida útil razonable de los bienes de tenencia de la Corporación. ▪ Tarifa actual no cubre costos de expansión del sistema. ▪ Falta de información sistemática de costos para optimizar el uso de equipamiento de generación y transmisión. ▪ Débiles mecanismos de control, seguimiento y auditoría a contratos de proyectos de inversión actuales. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de fortalecimiento a planes de comercialización para apertura de mercados nacionales e internacionales.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Tabla 8.7 Matriz de confrontación FODA

	OPORTUNIDADES 	AMENAZAS 
FORTALEZAS 	<p>2.1 Promover portafolio de programas y proyectos de infraestructura eléctrica considerando la diversidad de recursos naturales disponibles para generación eléctrica así como el alto potencial hidroeléctrico.</p> <p>2.4 Propiciar el desarrollo e implementación de nuevos proyectos de energías renovables no convencionales con participación privada.</p> <p>2.5 Promover la expansión de servicios y nuevos negocios</p> <p>3.1 Minimizar las penalizaciones por indisponibilidad.</p> <p>3.2 Fortalecer la Recaudación.</p> <p>3.3 Fortalecer la Recuperación de Cartera.</p> <p>3.4 Identificar nuevas fuentes de financiamiento para la construcción de nuevos proyectos de inversión.</p> <p>4.1 Formular y desplegar la nueva estructura organizacional.</p> <p>4.3 Establecer la capacidad de gestión por procesos.</p> <p>6.1 Establecer un plan táctico corporativo de tecnologías IT/OT.</p>	<p>1.2 Formular e implementar un plan táctico corporativo de gestión de mantenimiento.</p> <p>1.3 Formular e implementar un modelo de gestión de activos en la Corporación.</p> <p>1.4 Institucionalizar la organización y el desempeño de Comités Técnicos.</p> <p>1.6 Establecer en la corporación la investigación el desarrollo e Innovación con una visión global del sector eléctrico.</p> <p>1.5 Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones, en coordinación con el Ministerio rector.</p> <p>2.3 Ejecutar los estudios de prospección, factibilidad y diseño definitivo de nuevos proyectos según directrices del Ministerio Rector.</p> <p>2.2 Ejecutar nuevos proyectos de expansión en generación y transmisión en cumplimiento del PME y directrices del Ministerio Rector.</p> <p>4.6 Mejorar la calidad de los servicios y fomentar la eficiencia en la Corporación.</p> <p>4.8 Fortalecer la gestión jurídica en la Corporación.</p> <p>5.2 Promover la implementación y certificación de sistemas de gestión ambiental y social.</p> <p>6.2 Modernizar la plataforma informática de soporte a procesos administrativos y técnicos, con una visión integrada.</p>
DEBILIDADES 	<p>1.1 Implementar una plataforma de inteligencia operacional de la infraestructura eléctrica.</p> <p>3.5 Fortalecer la Gestión Financiera de los costos de administración, operación y mantenimiento</p> <p>4.4 Implementar un modelo de gestión de datos e información para toma de decisiones corporativas.</p> <p>4.5 Formular e implementar la gestión de portafolios, programas y proyectos basada en buenas prácticas internacionales.</p> <p>4.7 Fortalecer la capacidad de gestión comunicacional y de relacionamiento externo.</p> <p>5.1 Desarrollar un conjunto de políticas en materia ambiental y de responsabilidad social corporativa.</p> <p>5.3 Implementar, fortalecer y/o apoyar programas de eficiencia energética y buenas prácticas ambientales y sociales.</p>	<p>1.5 Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones, en coordinación con el Ministerio rector.</p> <p>3.6 Fortalecer la Gestión Financiera de los costos de inversión.</p> <p>3.7 Fortalecer la Gestión de Seguros</p> <p>4.9 Fortalecer la gestión administrativa en la corporación.</p> <p>4.10 Implementar la cultura de gestión del conocimiento en la Corporación.</p> <p>5.4 Gestionar el intercambio de experiencias y conocimiento entre las Unidades de Negocio.</p> <p>6.3 Establecer la función de ciberseguridad.</p> <p>7.1 Establecer un plan táctico corporativo de capacitación.</p> <p>7.2 Establecer un plan de formación de personal para altos potenciales con una visión global de la industria eléctrica.</p> <p>7.3 Establece un Plan táctico corporativo de Seguridad y Salud Laboral en toda la Corporación.</p>

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

8.4.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

En la figura 7.3, se detalla los principales servicios de CELEC EP categorizados en los diferentes cuadrantes de la Matriz Boston Consulting Group (BCG)

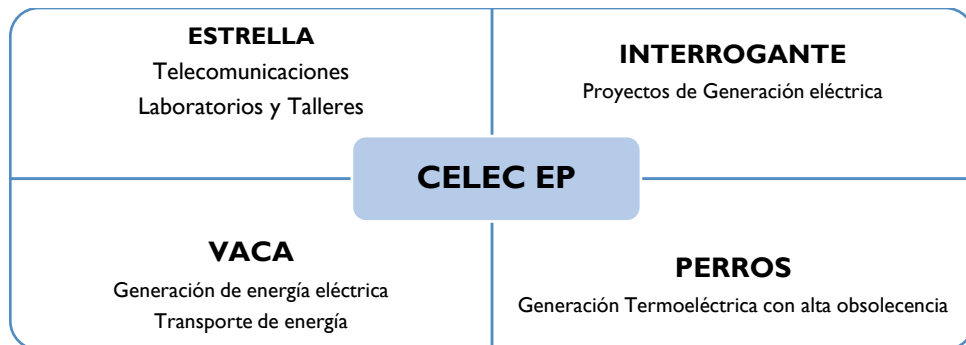


Figura 8.3- Matriz Boston Consulting Group
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: CELEC EP

8.4.4 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.

Misión

CELEC EP es una corporación dedicada a la generación y la transmisión de electricidad que contribuye al desarrollo del Ecuador, a través de un modelo de gestión transparente y sostenible basada en la optimización de los recursos, el compromiso de su talento humano y la efectividad de sus operaciones con responsabilidad social y ambiental.




Figura 8.4- Misión CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

8.4.5 Visión

Para crear una 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.

Visión

Para el año 2021, ser una empresa líder y referente en América Latina en la prestación del servicio de electricidad con calidad, que promueva la transformación social y el desarrollo económico del país a través de la incursión en nuevos modelos de negocio.




Figura 8.5- Visión CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

8.4.6 Valores Corporativos

Los valores institucionales fundamentales identificados para la CELEC EP se detallan en la siguiente Tabla.

Tabla 8.8 Valores Corporativos

Valor	Definición
Integridad	Nuestras acciones y decisiones están enmarcadas en la conducta moral, siempre fieles a nuestros compromisos, coherentes con los principios de legalidad, honestidad y transparencia.
Compromiso	Cumplimos con nuestras responsabilidades para alcanzar las metas corporativas, en el marco de las políticas institucionales.
Trabajo en equipo	Unimos esfuerzos para lograr los mejores resultados, conscientes de que el poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.
Pasión por el servicio	Actuamos proactivamente con vocación y motivación personal, para brindar servicios que cumplan las necesidades de la comunidad y superen sus expectativas.
Excelencia	Entregamos nuestro mayor esfuerzo para brindar servicios de calidad, desarrollando nuestras competencias para mejorar continuamente y así contribuir al cambio y la consolidación de la matriz productiva.
Respeto	Brindamos un trato amable, cordial y construimos relaciones sólidas con nuestros grupos de interés, basados en la transparencia y la verdad.
Responsabilidad Social y Gestión 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 con las que interactuamos y a la sociedad en general, equilibrando el progreso con la preservación de la naturaleza y el medio ambiente.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Plan Estratégico 2014-2017

8.4.7 Políticas empresariales

En la Tabla 7.10 se detallan las políticas establecidas por la corporación

Tabla 8.9 Políticas Empresariales

#	AMBITO	POLITICAS
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	CELEC EP integra la gestión socio-ambiental en sus estrategias de negocio y la incorpora al proceso de toma de decisiones, en el marco del cumplimiento de sus obligaciones legales, del respeto y la protección de los ecosistemas, la prevención de la contaminación, la inserción armónica en el territorio donde construye sus proyectos y opera su infraestructura, contribuyendo con el desarrollo sostenible de su entorno y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
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	CELEC EP está comprometida y reconoce a la gestión integral de riesgos como un mecanismo estratégico para fortalecer la gestión de sus procesos, personas, infraestructura y tecnología; y para afianzar la competitividad, la confianza de los grupos de interés relacionados con el negocio y el logro de sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
4	PROYECTOS	Fomento del eficaz y eficiente desarrollo de estudios y ejecución de proyectos, buscando incrementar la oferta energética basada en energías

		renovables, sustentando y colaborando en la ampliación de la cobertura del servicio eléctrico.
5	PRODUCCIÓN Y TRANSMISIÓN	Gestión integral de operación, mantenimiento e ingeniería alineada al desarrollo basada en una cultura de investigación, y análisis, y para la aplicación de mejores prácticas, que logren la más alta disponibilidad y confiabilidad a un costo óptimo dentro del contexto de gestión del ciclo de vida de los activos, para crear valor a través del conocimiento y capitalizarlo dentro y fuera de la organización. La cultura de investigación se desarrollará con el fin de depender menos de terceros dentro del contexto de gestión del ciclo de vida de los activos, para crear valor a través del conocimiento y capitalizarlo dentro y fuera de la organización.
6	SOBERANÍA ENERGÉTICA	Impulsar la implementación de una capacidad de generación y transmisión suficiente con el propósito de abastecer la demanda de potencia y energía nacional, eliminando la dependencia en el abastecimiento de energía eléctrica desde otros países.
7	FINANCIERA	Incremento de los ingresos y optimización del uso de los recursos financieros para cubrir los requerimientos operativos y de la expansión de los activos de CELEC EP para atender eficientemente la demanda actual y futura de electricidad del país.
8	TALENTO HUMANO	Reconocimiento del talento humano como el principal activo de la Corporación, priorizando su desarrollo, pertenencia y compromiso bajo un ambiente favorable y de respeto.
9	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.
10	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, que armonicen las relaciones interpersonales y la difusión de la información.
11	GESTIÓN DE DATOS	Incorporación de una gestión de datos que permita convertir la Información en Conocimiento o Memoria Empresarial siguiendo modelos de gestión de datos que permite mejorar la toma de decisiones, y crear mayores posibilidades de éxito en los proyectos de los diferentes niveles de la Corporación.
12	PLANIFICACIÓN	Compromiso con la gestión de Planificación Organizacional para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos orientados a satisfacer los requerimientos y expectativas de los grupos de interés de la Corporación.
13	TECNOLOGÍA	Incorporación permanente, oportuna y eficiente de innovaciones tecnológicas que aporten a la mejora del servicio y gestión de la organización.
14	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.
15	SEGUROS	Compromiso con el aseguramiento de los bienes y funcionarios de la Corporación, que permita garantizar la continuidad de las operaciones técnicas y administrativas.
16	SERVICIOS GENERALES	Compromiso con la administración eficiente de los bienes y servicios de apoyo contratados, racionalizando su uso de acuerdo a las normas legales de optimización vigentes.
17	BIENES	Compromiso con la gestión de las existencias, propiedad planta y equipo, intangibles, y bienes de control, garantizando calidad, cantidad, oportunidad y costo; para el normal funcionamiento de la Corporación.
18	CONOCIMIENTO	Compromiso con la generación, aprovechamiento, cuidado, difusión e institucionalización del conocimiento organizacional tanto en el ámbito técnico como de gestión.
19	SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	Promover la Seguridad y Salud Laboral en la Corporación, con la intervención e involucramiento de todos los niveles, enfocados en la gestión preventiva, fomentando el más alto nivel de bienestar físico, psíquico y social de los servidores; prevenir todo peligro para la salud en el trabajo; colocar y mantener al servidor en un puesto de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas.

20	PROCESOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN	CELEC EP implementa una gestión por procesos que soporta un sistema integrado de gestión corporativo, asegurando la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente y demás grupos de interés propiciando la búsqueda permanente de la optimización de los recursos invertidos en su gestión, precautelando en todo momento la generación de valor capital, social y natural.
21	GOBIERNO CORPORATIVO	CELEC EP establece su modelo de gobierno corporativo en una arquitectura empresarial centrada en la gestión por procesos, debidamente articulada a la estructura y el estatuto organizacional por procesos, la estrategia corporativa, la gestión de la información y el conocimiento, la tecnología y la gestión del ciclo de vida de todos sus activos.
22	ANTICORRUPCIÓN	Compromiso con la transparencia en la gestión como mecanismo de lucha contra la corrupción en todas las actividades que desarrolle la corporación.
23	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	CELEC EP promueve la transformación digital con la finalidad de generar mayores oportunidades para transformar y cambiar los modelos de negocio que limitan una gestión eficiente de la corporación.
24	PREUPUESTO	Compromiso con una óptima ejecución presupuestaria, mediante una efectiva programación de recursos en función de las necesidades reales de las áreas de la corporación, así también la identificación oportuna de brechas entre la ejecución y planificación, para justificar de forma sustentada las reprogramaciones periódicas que se requieran.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: Plan Estratégico 2014-2017

8.4.8 Perspectivas Empresariales

El Mapa Estratégico de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, alinea los Objetivos Estratégicos de las diferentes dimensiones, hacia el logro de la Visión de la Organización, y destaca a lo largo de la ejecución de la Misión, las acciones encaminadas a propender a la autosuficiencia financiera y económica de la Corporación; para lo cual se establece la siguiente jerarquía para las perspectivas:

1. Clientes (ciudadanía) y mercados
2. Sostenibilidad financiera
3. Productividad y eficiencia
4. Aprendizaje y desarrollo

8.4.9 Objetivos Estratégicos

La formulación de los objetivos y estrategias de CELEC EP se constituyen en el elemento central de la planificación estratégica.



1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.



2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.



3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.



4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.



5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y ambiental.



6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.



7. Incrementar el desarrollo de Talento humano.

Figura 8.6- Objetivos Estratégicos CELEC EP
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: Dirección de Gestión Estratégica

8.4.10 Estrategias empresariales

Objetivo 1

Tabla 8.10 Objetivo 1, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Responsables: Dirección de Generación /Dirección de Planificación de la Expansión.	Fecha: Enero 2019
Situación: los atributos de calidad del servicio de electricidad que se entregan al consumidor final, dependen también del cumplimiento de parámetros operativos mínimos a nivel de generación y transmisión. El reto es que CELEC EP pueda fortalecer por una parte, sus capacidades de Operación, Mantenimiento e Ingeniería.	
Objetivo	Indicadores
I. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indisponibilidad no programada en Generación. ▪ Índice de disponibilidad total en Generación. ▪ Índice de Confiabilidad total en Generación. ▪ Índice de disponibilidad total en circuitos de líneas de transmisión.
Estrategias	Iniciativas
I.1 Implementar una plataforma de inteligencia operacional de la infraestructura eléctrica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico de los sistemas de adquisición de datos actuales, definición de metas y brechas de ajuste. ▪ Implementación de las acciones de mejora para superar las brechas detectadas. ▪ Implementación de sistemas informáticos que soporten los procesos sustantivos de operación de la generación y transmisión. ▪ Extracción, consolidación de información operativa de los centros/sistemas de control. ▪ Generación de información estadística y KPIs. ▪ Sistema de información de apoyo a toma de decisiones. ▪ Servicios de información a las diferentes instancias de gestión.
I.2 Formular e implementar un plan táctico corporativo de gestión de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alineamiento de los objetivos de mantenimiento a los objetivos institucionales. ▪ Determinación y desarrollo de actividades específicas, en cada instalación, que permitan alcanzar los objetivos de mantenimiento. ▪ Estandarización de procesos con base en normas y estándares ISO 55000. ▪ Gestión integral de compras de repuestos. ▪ Despliegue de sistemas tipo EAM. ▪ Formación de personal.
I.3 Formular e implementar un modelo de gestión de activos en la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alineamiento del modelo de gestión de activos al contexto de la organización y partes interesadas. ▪ Determinación del plan estratégico de gestión de activos. ▪ Sistema de gestión de activos y elementos de apoyo pertinentes. ▪ Implementación del plan estratégico de gestión de activos. ▪ Evaluación de desempeño y mejoras.
I.4 Institucionalizar la organización y el desempeño de Comités Técnicos.	<p>Comités:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operación y Mantenimiento ▪ Protecciones ▪ Turbinas hidráulicas, calderas, etc. ▪ Gestión de Energías Renovables ▪ Control químico ▪ Otros

<p>1.5 Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones, en coordinación con el Ministerio rector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de gestión integral de riesgos ▪ Sistema de gestión de la continuidad de las operaciones
<p>1.6 Establecer en la corporación la investigación el desarrollo e Innovación con una visión global del sector eléctrico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer convenios marco y específicos de cooperación entre CELEC EP y CENACE para la implementación del proyecto C3IE (Centro de Investigación e Innovación en Ingeniería Eléctrica)

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 2

Tabla 8.11 Objetivo 2, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Responsables: Dirección de Generación/Subdirección de Proyectos	Fecha: Enero 2019
<p>Situación: la Corporación debe impulsar los procesos que permitan de manera eficiente realizar la planificación de la expansión, prospección (idea, perfil), estudios (prefactibilidad, factibilidad y diseños definitivos), construcción y puesta en marcha de los distintos programas y proyectos que satisfagan las necesidades energéticas con criterios de confiabilidad y disponibilidad, considerando la ejecución de los priorizados que se deriven del portafolio de programas y proyectos.</p>	
Objetivo	Indicadores
<p>2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad instalada para generación eléctrica ▪ Avance físico en la construcción de proyectos ▪ Capacidad instalada de transformación ▪ Avance físico en la construcción del proyectos de Transmisión ▪ Energía generada de fuentes renovables
Estrategias	Iniciativas
<p>2.1 Promover portafolio de programas y proyectos de infraestructura eléctrica considerando la diversidad de recursos naturales disponibles para generación eléctrica, así como el alto potencial hidroeléctrico.</p>	<p>Culminar con la ejecución de los proyectos de generación y trasmisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Delsitanisagua ▪ Minas San Francisco. ▪ Toachi Pilatón ▪ Mazar Dudas ▪ Quijos ▪ Proyecto de transmisión 500kV. ▪ Termogas Machala
<p>2.2 Ejecutar nuevos proyectos de expansión en generación y transmisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cardenillo ▪ Santiago – Zamora ▪ Sistema de Transmisión Nororiental ▪ Energías Renovables no Convencionales ▪ Otros
<p>2.3 Ejecutar los estudios de prospección, factibilidad y diseño definitivo de nuevos proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hidroeléctricos ▪ Eólicos ▪ Geotérmicos ▪ Fotovoltaicos ▪ Térmicos ▪ Otros
<p>2.4 Propiciar el desarrollo e implementación de nuevos proyectos de energías renovables no convencionales con participación privada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Villonaco II ▪ Fotovoltaicos
<p>2.5 Promover la expansión de servicios y nuevos negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios de conexión/generación a industrias. ▪ Formulación de portafolio de proyectos con servicios especiales y complementarios

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 3

Tabla 8.12 Objetivo 3, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Responsables: Dirección Administrativa financiera/ Subdirección Financiera	Fecha: Enero 2019
<p>Situación: la sostenibilidad financiera de CELEC EP asegura la obtención de recursos financieros estables y suficientes a largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada promoviendo la eficiencia en los costos con el propósito de garantizar la administración, operación y mantenimiento de la infraestructura actual y las inversiones futuras de proyectos de inversión, para ello se considera como premisa indispensable y fundamental el preservar y optimizar, a nombre de la Corporación, el patrimonio que ha sido resultado de los proyectos de expansión, pues aquello permite que sea sujeto de crédito para financiar inversiones futuras.</p>	
Objetivo	Indicadores
<p>3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos facturados de los valores asignados por costos fijos. ▪ Recaudación de cartera del año vigente. ▪ Ejecución Presupuestaria Total. ▪ Ejecución presupuestaria de administración, operación y mantenimiento. ▪ Ejecución de presupuestaria de inversión. ▪ Ejecución Presupuestaria calidad de servicio. ▪ Ingresos por autogestión
Estrategias	Iniciativas
3.1 Minimizar las penalizaciones por indisponibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar un plan táctico de intervenciones por mantenimiento de manera integral en coordinación con la Dirección de Generación, Planificación de la Expansión y Financiera. ▪ Generar un plan táctico de recuperación ante indisponibilidad de potencia por fallas.
3.2 Fortalecer la Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar para que los excedentes de recaudación de las Distribuidoras se asignen a la generación y transmisión.
3.3 Fortalecer la Recuperación de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suscripción de convenios de extinción de obligaciones por cruce de cuentas, compensación, dación en pago, otros. ▪ Gestionar acciones hacia las empresas distribuidoras para establecer la recuperación de la cartera.
3.4 Identificar nuevas fuentes de financiamiento para la construcción de nuevos proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar las Alianzas Público – Privadas. ▪ Titularización de derechos de cobro sobre ventas futuras esperadas.
3.5 Fortalecer la Gestión Financiera de los costos de administración, operación y mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar evaluaciones presupuestarias periódicas que permita tomar acciones correctivas en forma oportuna con el propósito de fomentar el cumplimiento de la ejecución.
3.6 Fortalecer la Gestión Financiera de los costos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar evaluaciones presupuestarias periódicas que permita tomar acciones correctivas en forma oportuna con el propósito de fomentar el cumplimiento de la ejecución.
3.7 Fortalecer la Gestión de Seguros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar acciones hacia las empresas aseguradoras para establecer un plan de pagos para la recuperación los valores por indemnización de los siniestros.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 4

Tabla 8.13 Objetivo 4, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Responsables: Dirección Administrativa Financiera/Dirección de Gestión Estratégica/Dirección Jurídica/Dirección de Comunicación.	Fecha: Enero 2019
Situación: los cambios en el entorno obligan a que CELEC EP incursione en nuevos requerimientos de eficacia y eficiencia. Su cumplimiento requiere que la Corporación evolucione y ajuste su modelo de procesos, estructura organizacional, arquitectura empresarial, prácticas de gestión de proyectos, cultura interna, entre otros aspectos.	
Objetivo	Indicadores
4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de Gestión Estratégica (IGE). ▪ Índice de Gestión de Proyectos (IGOP). ▪ Número de procesos sustantivos mejorados ▪ Ejecución del Plan Anual de Contratación (PAC).
Estrategias	Iniciativas
4.1 Formular y desplegar la optimización de la estructura organizacional de toda la Corporación encaminada a la optimización de los recursos. Revisar plan de prosperidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la de la matriz, para mejorar la gobernabilidad de la corporación. ▪ Actualizar el estatuto orgánico por procesos de la CELEC EP, alineado con lo establecido en la norma técnica de prestación de servicios y administración por procesos, la cadena de valor y el mapa de procesos corporativo. ▪ Actualizar la estructura orgánica/organigrama por procesos de la Corporación, incluye Matriz y Unidades de Negocio. ▪ Actualizar el distributivo/estructura posicional de la Corporación. ▪ Homogenizar las escalas salariales, grados y clases de puestos.
4.2 Establecer la capacidad de gestión por procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir e implementar la arquitectura de procesos corporativa. ▪ Actualizar y difundir la cadena de valor, mapa, catálogo e inventario de procesos corporativos. ▪ Definir e implementar metodologías para el diseño, documentación, automatización, implementación, evaluación y mejoramiento de los procesos de negocio. ▪ Implementar en el corto plazo procesos automatizados priorizados que cumplan la característica de Rápido y Ganador (Quick Wins), bajo la premisa de: primero el proceso, luego la tecnología. ▪ Automatizar la generación y mantenimiento de la documentación asociada a la gestión por procesos, y publicar en repositorios documentales digitales de fácil acceso. ▪ Implementar a mediano plazo una suite BPM, para el modelamiento, automatización, simulación y monitoreo de los procesos de negocio. ▪ Elaborar e implementar un plan de gestión de cambio para establecer la capacidad de gestión por procesos a nivel corporativo.
4.3 Fortalecer el seguimiento y evaluación periódico de la Planificación Estratégica, Táctica y Operativa en la corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar el Centro de Gestión CELEC EP (Indicadores del CENACE) ▪ Implementar el Centro de Control Corporativo de CELEC EP (Ref. COT-TRA) ▪ Fortalecer el seguimiento y evaluación periódico de la Planificación Estratégica, Táctica y Operativa en la corporación.
4.4 Implementar modelos de gestión de datos e indicadores de éxito y control para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de estándares y políticas oficiales en la extracción, procesamiento y entrega de la información. ▪ Definición de procedimientos para garantizar la calidad de los datos. ▪ Incorporar herramientas de Inteligencia de Negocios que apoye la toma de decisiones alineadas a una visión técnica y Estrategia Corporativa.

<p>4.5 Formular e implementar la gestión de portafolios, programas y proyectos basada en buenas prácticas internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer los equipos de planificación de CELEC EP. ▪ Fortalecer los recursos tecnológicos para la planificación de la Corporación. ▪ Definir y desarrollar portafolios de proyectos de generación eléctricos para diversas tecnologías renovables y no renovables. ▪ Impulsar un modelo de planificación técnico económico financiero y tarifario para mediano y largo plazo, con el objetivo de analizar el financiamiento de las inversiones requeridas para la expansión. ▪ Completar el proyecto de georeferenciamiento del Sistema Nacional de Transmisión. ▪ Fortalecer el proceso de planificación con la participación de las Unidades de Negocio y los Comités Técnicos.
<p>4.6 Mejorar la calidad de los servicios y fomentar la eficiencia en la Corporación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer una nueva Carta de Servicios considerando el máximo aprovechamiento de los recursos corporativos en beneficio de la sociedad. ▪ Implementar el modelo ecuatoriano de excelencia aplicado a los servicios ofertados por CELEC EP. ▪ Adoptar la Norma Técnica para la Evaluación y Certificación de la Calidad del Servicio Público a nivel corporativo. ▪ Adoptar la norma de Gestión de la Calidad ISO en su última versión. ▪ Desarrollar un plan de sustitución de los sistemas de gestión implementados de manera autónoma en las Unidades de Negocio, por el sistema de gestión de calidad corporativo.
<p>4.7 Fortalecer la capacidad estratégica de gestión comunicacional (interno y externo) y de relacionamiento con los grupos de interés corporativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir la estrategia de comunicación hacia las audiencias de interés prioritario de la organización. ▪ Establecer las pautas y políticas de comunicación de la organización a nivel interno y externo. ▪ Asesorar a la Dirección General y al staff de gerentes de Unidad en los objetivos de comunicación de la organización. ▪ Posicionar la imagen corporativa a nivel nacional e internacional. ▪ Comunicación de responsabilidad social.
<p>4.8 Fortalecer la gestión jurídica en la Corporación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar mecanismos para asignación de responsables de acuerdo a la naturaleza de los informes aprobados, remitidos por Contraloría. ▪ Fortalecer los procesos judiciales mediante la contratación de una consultoría especializada.
<p>4.9 Fortalecer la gestión administrativa en Corporación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar el proceso corporativo de contratación pública en todas las Unidades de Negocio y Matriz. ▪ Fortalecer la implementación de nuevas políticas para mejorar la gestión de contrataciones. ▪ Mejoramiento del proceso de compras públicas enfocado en la calidad de gasto. ▪ Implementar un programa de formación de Administradores de contrato (Establecer una escuela de administradores de contrato) ▪ Mejorar el alineamiento y vinculación del PAC con el POA y Presupuesto. ▪ Fortalecimiento de la estructura a nivel corporativo y gestión del área de bienes como Unidad Administrativa de Bienes de propiedad, planta & equipo y existencias. ▪ Implementar la homologación y catalogación de los bienes la propiedad, planta & equipo y existencias. ▪ Fortalecer la definición e implementación de políticas para la gestión del uso y mantenimiento de vehículos, infraestructura y contratación de servicios de apoyo. ▪ Implementar la contratación de servicios de apoyo de forma corporativa por zonas en las Unidades de Negocio. ▪ Fortalecer la definición de políticas para la contratación de seguros a nivel corporativo.
<p>4.10 Implementar la cultura de gestión del conocimiento en la Corporación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar personal con altísimos potenciales de conocimiento. ▪ Implementar mecanismos para captar el conocimiento y capitalizarlo.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 5

Tabla 8.14 Objetivo 5, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Responsables: Jefatura Gestión Ambiental y Responsabilidad Social	Fecha: Enero 2019
<p>Situación: las operaciones de la Corporación y la construcción de nuevos proyectos de expansión, implican la generación de impactos socio-ambientales y el consumo de recursos renovables y no renovables. El reto es desplegar una estrategia transversal de gestión ambiental y social integrada al giro de negocio de la empresa, que permita gestionar sus impactos y contribuir a la sostenibilidad de la misma en el tiempo.</p>	
Objetivo	Indicadores
<p>5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento del Plan Anual de Desempeño Ambiental. ▪ Cumplimiento de Planes de Manejo Ambiental. ▪ Mediciones de parámetros ambientales dentro de norma. ▪ Cumplimiento del Plan de responsabilidad social y relaciones comunitarias. ▪ Nivel de satisfacción de comunidades.
Estrategias	Iniciativas
<p>5.1 Desarrollar un conjunto de políticas en materia ambiental y de responsabilidad social corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e implantación de políticas, estrategias, procesos y procedimientos para articular la gestión ambiental y social de la Corporación. ▪ Formulación y despliegue de la estrategia de responsabilidad social y ambiental.
<p>5.2 Promover la implementación y certificación de sistemas de gestión ambiental y social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar acciones que promuevan el cuidado ambiental y el desarrollo territorial de las comunidades.
<p>5.3 Implementar, fortalecer y/o apoyar programas de eficiencia energética y buenas prácticas ambientales y sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir y dar cumplimiento a los requisitos legales y técnicos en el ámbito ambiental y social, vinculados a todos los servicios y productos de la Corporación. ▪ Establecer directrices para implementar el monitoreo, la medición y la evaluación del desempeño ambiental y social de la Corporación.
<p>5.4 Gestionar el intercambio de experiencias y conocimiento entre las Unidades de Negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantación de Sistemas de Gestión Ambiental y Responsabilidad Social Corporativa. ▪ Definir estrategias para el relacionamiento con la comunidad y la gestión de conflictos socio ambientales. ▪ Establecimiento de acuerdos interinstitucionales para la ejecución/mejora de iniciativas de gestión ambiental y social.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 6

Tabla 8.15 Objetivo 6, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Responsables: Dirección de Gestión Estratégica/ Subdirección de TICs/Seguridad de Información	Fecha: Enero 2019
Situación: el sector eléctrico en todo el mundo está sufriendo una evolución disruptiva por la convergencia de las tecnologías de información, operacionales y de consumidor, todo ello con el fin de tener un servicio de electricidad autosustentable, amigable con el medio ambiente, ultra confiable, resiliente, entre otras características.	
Objetivo	Indicadores
6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimientos atendidos a tiempo. ▪ Disponibilidad de los servicios. ▪ Grado de Madurez de Seguridad de la Información y Ciberseguridad.
Estrategias	Iniciativas
6.1 Establecer un plan táctico corporativo de tecnologías IT/OT.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el grado de apalancamiento tecnológico del negocio en el área operativa, táctica y estratégica. ▪ Definición de una nueva estructura de TIC apalancado en los procesos del área, su visión y políticas. ▪ Definición de arquitecturas de información, infraestructura y aplicaciones, así como soporte especializado que apoyen a las áreas operativas, tácticas y estratégica. ▪ <i>Road map</i> de inversiones en el corto plazo (1 año) enfocados en el apoyo en la parte operativa, táctica y estratégica, ▪ Crear la estructura de asesoría tecnológica para la innovación de IT/OT delimitando el ámbito de acción de las TIC. ▪ Establecer políticas corporativas que permitan la estandarización de la tecnología.
6.2 Modernizar la plataforma informática de soporte a procesos administrativos y técnicos, con una visión integrada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer la plataforma tecnológica actual. ▪ Explorar nuevas tecnologías.
6.3 Establecer la función de ciberseguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de norma técnica observando norma NERC CIP. ▪ Evaluación línea base y definición de plan de ciberseguridad. ▪ Formación del personal.
6.4 Promover la investigación de usos relevantes de las Smart Grids dentro de la corporación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en actividades de investigación bajo lineamientos de los organismos responsables de las Smart Grids en el sector eléctrico.
6.5 Colaborar con las direcciones técnicas para promover la implementación de las Smart Grids.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboración con expertos y organizaciones. ▪ Despliegue de iniciativas basadas en “casos de negocio” justificados.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

Objetivo 7

Tabla 8.16 Objetivo 7, estrategias e indicadores

CELEC EP	Período de tiempo: 2017 - 2021
Responsables: Dirección Administrativa Financiera/Subdirección de Talento Humano/SSL	Fecha: Enero 2019
Situación: el mayor capital de toda organización es su talento humano, y en este sentido, contar con un equipo entrenado y capacitado, con desarrollo permanente y pasión por su trabajo, llevará al sector eléctrico a cumplir de la mejor forma con su responsabilidad frente a la transformación del país.	
Objetivo	Indicadores
7. Incrementar el desarrollo de talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades. ▪ Clima laboral. ▪ Tasa de Riesgo. ▪ Índice de Morbilidad.
Estrategias	Iniciativas
7.1 Establecer un plan táctico corporativo de capacitación, basado en un análisis de competencias.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de competencias y sus respectivas líneas estratégicas de capacitación. ▪ Establecer un plan de formación de personal para altos potenciales con una visión global de la industria eléctrica. ▪ Realizar suscripciones a compañías de investigación técnica relacionados con el giro del negocio (CIGRE, GARTNER, entre otros). ▪ Desplegar planes de capacitación. ▪ Evaluar efectividad de la capacitación.
7.2 Implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concebir y empoderar en CELEC EP, una visión corporativa de la Gestión de Talento Humano Basada en Competencias, propiciando acercamientos de Matriz, con todas las Unidades de Negocio de la Corporación, para trabajar en equipo en el asesoramiento, direccionamiento, desarrollo, e implementación de los diferentes Subsistemas de Gestión de Talento Humano, en forma integral y homologada. ▪ Desarrollar y Aprobar una nueva versión del Manual de Descripción de Cargos y Perfiles Basado en Competencias.
7.3 Establece un Plan táctico corporativo de Seguridad y Salud Laboral en toda la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homologación de Indicadores, metas de gestión, procedimientos en materia de SSL. ▪ Desarrollar Diagnóstico Inicial en materia de SSL a todas la Unidades de Negocio ▪ Formular el plan estratégico. ▪ Formular un Plan táctico corporativo de SSO, basado en Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. ▪ Implementar del Plan Estratégico para la Gestión de SSO. ▪ Evaluación del desempeño y mejora.

Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica

Fuente: CELEC EP

8.4.11 Mapa Estratégico

Tabla 8.17 Resumen del Planteamiento Estratégico.

Misión

CELEC EP es una corporación dedicada a la generación y la transmisión de electricidad que contribuye al desarrollo del Ecuador, a través de un modelo de gestión transparente y sostenible basada en la optimización de los recursos, el compromiso de su talento humano y la efectividad de sus operaciones con responsabilidad social y ambiental.

Visión

Para el año 2021, ser una empresa líder y referente en América Latina en la prestación del servicio de electricidad con calidad, que promueva la transformación social y el desarrollo económico del país a través de la incursión en nuevos modelos de negocio.

CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA		PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	APRENDIZAJE Y DESARROLLO
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7
Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.	Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.	Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación	Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.	Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental.	Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.	Incrementar el desarrollo de talento humano.
Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias
1.1 Implementar una plataforma de inteligencia operacional de la infraestructura eléctrica. 1.2 Formular e implementar un plan táctico corporativo de gestión de mantenimiento. 1.3 Formular e implementar un modelo de gestión de activos en la Corporación. 1.4 Institucionalizar la organización y el desempeño de Comités Técnicos. 1.5 Implementar un Plan Integral de Gestión de Riesgos y Continuidad de las Operaciones, en coordinación con el Ministerio rector. 1.6 Establecer en la corporación la investigación el desarrollo e Innovación con una visión global del sector eléctrico.	2.1 Promover portafolio de programas y proyectos de infraestructura eléctrica considerando la diversidad de recursos naturales disponibles para generación eléctrica, así como el alto potencial hidroeléctrico. 2.2 Ejecutar nuevos proyectos de expansión en generación y transmisión. 2.3 Ejecutar los estudios de prospección, factibilidad y diseño definitivo de nuevos proyectos de energía renovables. 2.4 Propiciar el desarrollo e implementación de nuevos proyectos de energías renovables no convencionales con participación privada. 2.5 Promover la expansión de servicios y nuevos negocios	3.1 Minimizar las penalizaciones por indisponibilidad. 3.2 Fortalecer la Recaudación. 3.3 Fortalecer la Recuperación de Cartera. 3.4 Identificar nuevas fuentes de financiamiento para la construcción de nuevos proyectos de inversión. 3.5 Fortalecer la Gestión Financiera de los costos de administración, operación y mantenimiento. 3.6 Fortalecer la Gestión Financiera de los costos de inversión. 3.7 Fortalecer la Gestión de Seguros. Fortalecer la Gestión de Seguros.	4.1 Formular y desplegar la optimización de la estructura organizacional 4.2 Establecer la capacidad de gestión por procesos. 4.3 Fortalecer el seguimiento y evaluación periódico de la Planificación Estratégica, Táctica y Operativa en la corporación. 4.4 Implementar modelos de gestión de datos e indicadores de éxito y control para la toma de decisiones. 4.5 Formular e implementar la gestión de portafolios, programas y proyectos. 4.6 Mejorar la calidad de los servicios y fomentar la eficiencia en la Corporación. 4.7 Fortalecer la capacidad de gestión comunicacional y de relacionamiento externo. 4.8 Fortalecer la gestión jurídica en la Corporación. 4.9 Fortalecer la gestión administrativa en la Corporación. 4.10 Implementar la cultura de gestión del conocimiento en la Corporación.	5.1 Desarrollar un conjunto de políticas en materia ambiental y de responsabilidad social corporativa. 5.2 Promover la implementación y certificación de sistemas de gestión ambiental y social. 5.3 Implementar, fortalecer y/o apoyar programas de eficiencia energética y buenas prácticas ambientales y sociales. 5.4 Gestionar el intercambio de experiencias y conocimiento entre las Unidades de Negocio.	6.1 Establecer un plan estratégico de tecnologías IT/OT. 6.2 Modernizar la plataforma informática de soporte a procesos administrativos y técnicos, con una visión integrada. 6.3 Establecer la función de ciberseguridad 6.4 Promover la investigación de usos relevantes de las Smart Grids dentro de la corporación 6.5 Colaborar con las direcciones técnicas para promover la implementación de las Smart Grids.	7.1 Establecer un plan táctico corporativo de capacitación. 7.2 Implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias 7.3 Establece un Plan táctico corporativo de Seguridad y Salud Laboral en toda la Corporación.

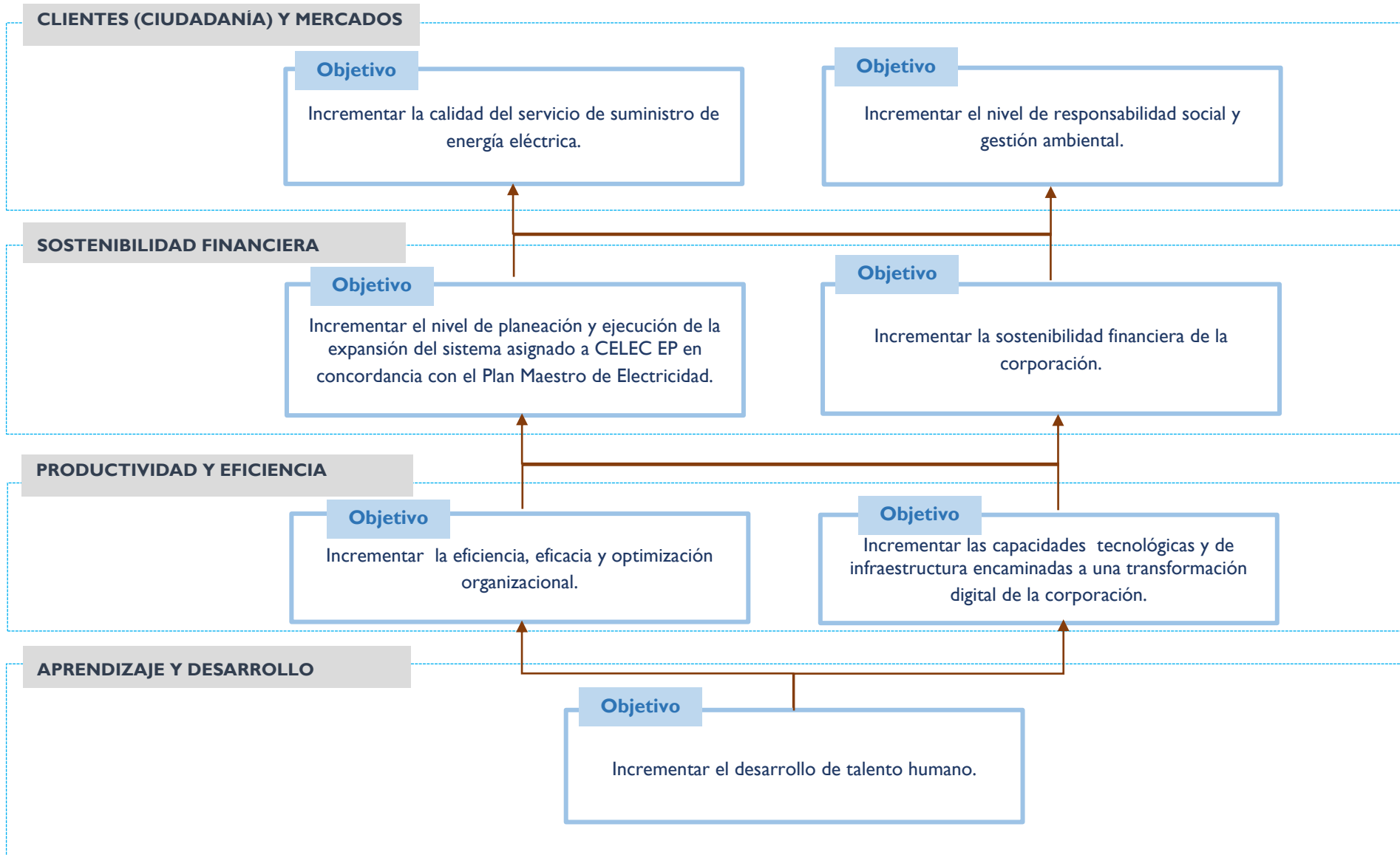


Figura 8.7- Análisis Causa Efecto
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica / **Fuente:** CELEC EP

8.5 Gestión de procesos – Plan de Negocios

La información requerida en este apartado se presenta en la Tabla 7.24 Resumen de Plan de Negocios

8.5.1 Objetivos comerciales y operativos - Segundo nivel

No se han definido objetivos comerciales de segundo nivel para CELEC EP.

8.5.2 Indicadores estratégicos

Los indicadores son instrumentos que permiten medir el cumplimiento del objetivo estratégico, así como evaluar, monitorear y administrar el desempeño necesario para alcanzar la meta determinada.

8.5.2.1 Indicador de impacto

El indicador de impacto mide transformaciones estructurales de mediano y largo plazo en las condiciones, características o entorno de un grupo objetivo, enfocándose en la evaluación del fin último de las políticas nacionales. Se caracterizan por tener un aporte directo a los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla 8.18 Indicador de impacto

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.	Índice de disponibilidad total en generación	%	$ID = [(HP - (HFFI + HFFE + HMCOR/For/Emerg + HM Prog + HER)) / HP] * 100$	Mensual
1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.	Índice de Confiabilidad total en generación	%	$IC = [((HP - HMPROG) - (HFFI + HMCOR/For/Emerg)) / (HP - HMPROG)] * 100$	Mensual
1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.	Índice de disponibilidad total en circuitos de líneas de transmisión	%	$E((kmi indisponibles total del circuito) \times (horas de indisponibilidad total del circuito)) / Kilómetros totales de circuitos de L/T del sistema \times horas totales$	Mensual
2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.	Capacidad instalada de generación eléctrica	MW	Sumatoria de Megavatios instalados en cada central de generación	Semestral
2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.	Porcentaje de Energía generada de fuentes renovables	%	$MWh \text{ de fuente renovables} / Mwh \text{ totales} \times 100$	Semestral
2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.	Capacidad instalada de transformación	MVA	Sumatorios de megavatios instalados en subestación	Semestral

Elaborado por: Dirección de Dirección Estratégica

Fuente: CELEC EP

8.5.2.2 Indicador de resultado

Estos indicadores miden efectos inmediatos, directos o de corto plazo, generados por una intervención, en las condiciones y características del grupo objetivo sobre los que la acción pública ha incidido. Los indicadores de resultado miden el acceso/cobertura, uso y satisfacción con las intervenciones públicas. La diferencia entre este tipo de indicadores y los de impacto, es que estos constituyen un paso previo para lograr impactos estructurales de mediano y largo plazo.

Tabla 8.19 Indicadores de resultado

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.	Indisponibilidad no programada en generación	%	$\frac{(\text{EMW indisponibles no programados}) \times (\text{horas de indisponibilidad})}{(\text{EMW totales}) \times (\text{horas totales})} \times 100$	Mensual
2. Incrementar la oferta de generación y transporte de energía eléctrica acorde a las políticas sectoriales.	Avance físico en la construcción de proyectos	%	$\frac{\text{Avance ejecutado}}{\text{Avance planificado}} \times 100$	Mensual
2. Incrementar la oferta de generación y transporte de energía eléctrica acorde a las políticas sectoriales.	Porcentaje de avance físico de proyectos de Transmisión	%	$\frac{\text{Avance ejecutado}}{\text{Avance planificado}} \times 100$	Mensual
3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Ejecución Presupuestaria Total.	%	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de Inversión + AOM + Calidad de servicio}}{\text{Presupuesto de Calidad de servicio codificado mensual Acumulada Inversión + AOM + Calidad de servicio. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año).}}$	Mensual

Elaborado por: Dirección de Dirección Estratégica

Fuente: CELEC EP

8.5.2.3 Indicador de gestión

Este indicador mide la gestión de la empresa pública en cuanto a los procesos, actividades y operaciones en el corto plazo. Estos indicadores son el medio para conseguir los resultados planteados en los objetivos estratégicos. Al medir la gestión se está midiendo la administración de una entidad o empresa.

Los indicadores de gestión se caracterizan por medir procesos de la empresa que aportan al giro del negocio de la empresa pública.

Tabla 8.20 Indicadores de gestión

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Frecuencia de medición
3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Ingresos facturados de los valores asignados por costos fijos	%	$\frac{\text{Ingresos de Costos Fijos facturados}}{\text{Ingresos de Costos Fijos aprobados en el Estudio de Costos por la ARCONEL}}$	Mensual
3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Recaudación de cartera del año vigente	%	$\frac{\text{Total Recaudación de cartera del año vigente}}{\text{Total Facturación del año vigente}}$	Mensual
3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Ejecución Presupuestaria Inversión	%	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de Inversión}}{\text{Presupuesto de inversión codificado mensual acumulado. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año)}}$	Mensual
3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Ingresos por autogestión	%	$\frac{\text{Ingresos por autogestión}}{\text{Total Ingresos de la EP}} \times 100$	Mensual
3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Ejecución Presupuestaria AOM	%	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de AOM}}{\text{Presupuesto de AOM codificado mensual Acumulada. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año).}}$	Mensual
3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Ejecución Presupuestaria calidad de servicio	%	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de Calidad de servicio}}{\text{Presupuesto de Calidad de servicio codificado mensual Acumulada. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año).}}$	Mensual
4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.	Índice de Gestión Estratégica (IGE)		Promedio del avance de los indicadores	Mensual

4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.	Índice de Gestión de Proyectos (IGOP)		Promedio del avance de los proyectos de gasto	Mensual
4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.	Número de procesos sustantivos mejorados	#	Número de procesos sustantivos controlados estadísticamente durante el año 2018	Semestral
4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.	Ejecución del Plan Anual de Contratación (PAC)	%	$\frac{\text{(Total de procesos publicados en el Portal Institucional del SERCOP)}}{\text{(Total de procesos planificados en el Plan Anual de Contratación Pública a la fecha de reporte)}} \times 100$	Cuatrimestral
5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental.	Cumplimiento del Plan Anual de Desempeño Ambiental.	%	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	Trimestral
5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental.	Cumplimiento de Planes de Manejo Ambiental	%	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	Trimestral
5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental.	Cumplimiento del Plan de responsabilidad social y relaciones comunitarias	%	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	Trimestral
5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental.	Mediciones de parámetros ambientales dentro de norma	%	$\frac{\text{Mediciones realizadas con resultados dentro de norma}}{\text{Total de mediciones realizadas}} \times 100$	Semestral
5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental.	Nivel de satisfacción de comunidades	%	$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{puntos posibles}} \times 100$	Anual
6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.	Requerimientos atendidos a tiempo.	%	$\frac{\text{Sumatoria de casos atendidos}}{\text{Sumatoria de casos Ingresados - Sumatoria de Casos Cancelados}} \times 100$	Mensual
6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.	Disponibilidad de los servicios.	%	$\frac{\text{Número total de minutos de disponibilidad efectiva de los servicios}}{\text{Número total de minutos de disponibilidad mensual}} \times 100$	Mensual
6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.	Grado de Madurez de Seguridad de la Información y Ciberseguridad	%	$\frac{\text{Controles implementados}}{\text{Controles definidos en NTSI}} \times 100$	Trimestral
7. Incrementar el desarrollo de talento humano.	Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades	%	$\frac{\text{Número de servidores públicos con discapacidades}}{\text{Total de servidores públicos en la institución.}} \times 100$	Trimestral
7. Incrementar el desarrollo de talento humano.	Clima laboral	%	$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{puntos posibles}} \times 100$	Anual
7. Incrementar el desarrollo de talento humano.	Tasa de Riesgo		$\frac{\text{Índice de gravedad}}{\text{Índice de frecuencia}}$	Mensual
7. Incrementar el desarrollo de talento humano.	Índice de Morbilidad		$\text{IMO} = (\text{NTE} / \text{TTU}) * 100$	Mensual

Elaborado por: Dirección de Dirección Estratégica

Fuente: CELEC EP

8.5.3 Línea Base

Las líneas base y metas de los principales indicadores por línea de negocio se presentan en la Tabla 7.23 Resumen de Plan de Negocios.

8.5.4 Metas

Tabla 8.21 Resumen de Planificación- Metas PEI

PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2021								
Objetivo Estratégico	Indicador	Cambios con relación a la PE aprobada	Fórmula	Línea base (2017)	Meta	Meta	Meta	Meta
					2018	2019	2020	2021
1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.	Indisponibilidad no programada en Generación	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{(\text{EMW indisponibles no programados}) \times (\text{horas de indisponibilidad})}{(\text{EMW totales}) \times (\text{horas totales})} \times 100$	2,40%	3,60%	3,60%	3,61%	3,61%
	Índice de disponibilidad total en Generación	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\text{ID} = \frac{[(\text{HP} - (\text{HFFI} + \text{HFFE} + \text{HMCOR/For/Emerg} + \text{HM Prog} + \text{HER}))/\text{HP}] \times 100}{}$	87,02%	85,18%	85,27%	85,35%	85,44%
	Índice de Confiabilidad total en Generación	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\text{IC} = \frac{[(\text{HP} - \text{HMProg}) - (\text{HFFI} + \text{HMCOR/For/Emerg})/(\text{HP} - \text{HMProg})] \times 100}{}$	94,97%	93,53%	93,62%	93,72%	93,81%
	Índice de disponibilidad total en circuitos de líneas de transmisión	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{E((\text{kmi indisponibles total del circuito}) \times (\text{horas de indisponibilidad total del circuito}))}{\text{Kilómetros totales de circuitos de L/T del sistema} \times \text{horas totales}}$	99,63%	99,80%	99,80%	99,80%	99,80%
2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.	Capacidad instalada para generación eléctrica	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	Sumatoria de Megavatios instalados en cada central de generación	5754,46	6.204,46	6.288,65	6.550,45	6.710,45
	Capacidad instalada de transformación	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	Sumatorios de megavatios Instalados en subestación	14.698	15.390	16.057	16.449	17.708
	Porcentaje de avance físico en la construcción de proyectos	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\sum(\text{Potencia Nominal} \times \text{Avance ejecutado})}{\sum \text{Potencia Nominal}} \times 100$	95,67%	100,00%			
	Porcentaje de avance físico de proyectos de Transmisión	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Avance ejecutado}}{\text{Avance planificado}} \times 100$	97,92%	99,00%	100,00%		
	Porcentaje de Energía generada de fuentes renovables	Se conserva el Indicador y las metas	$\frac{\text{MWh de fuente renovables}}{\text{Mwh totales}} \times 100$	70.29%	84.50%	87%		

3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.	Ingresos facturados de los valores asignados por costos fijos	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Ingresos de Costos Fijos facturados}}{\text{Ingresos de Costos Fijos aprobados en el Estudio de Costos por la ARCONEL}}$	93.66%	91,74%	95,37%	94,55%	95,67%
	Recaudación de cartera del año vigente	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Total Recaudación de cartera del año vigente}}{\text{Total Facturación del año vigente}}$	98.34%	98,40%	98,44%	98,63%	98,70%
	Ejecución Presupuestaria Total	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de Inversión + AOM + Calidad de servicio}}{\text{Presupuesto de Calidad de servicio codificado mensual Acumulada Inversión + AOM + Calidad de servicio. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año).}}$	71%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Ejecución Presupuestaria Inversión	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de Inversión}}{\text{Presupuesto de inversión codificado mensual acumulado. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año)}}$	70%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Ejecución Presupuestaria AOM	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de AOM}}{\text{Presupuesto de AOM codificado mensual Acumulada. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año).}}$	77%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Ejecución Presupuestaria calidad de servicio	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Total de Ejecución Presupuestaria mensual Acumulada de Calidad de servicio}}{\text{Presupuesto de Calidad de servicio codificado mensual Acumulada. (Incluye cartas de crédito y anticipos entregados en el año).}}$	42%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Ingresos por autogestión	Se conserva el Indicador y las metas	$\frac{\text{Ingresos por autogestión}}{\text{Total Ingresos de la EP}} \times 100$	n/a	1.3%	1.4%	1.5%	1.6%
4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.	Índice de Gestión Estratégica (IGE)	Nuevo Indicador y metas	Promedio del avance de los indicadores	83,13%	84,00%	85,00%	86,00%	87,00%
	Índice de Gestión de Proyectos (IGOP)	Nuevo Indicador y metas	Promedio del avance de los proyectos de gasto	88,41%	89,00%	89,50%	90,00%	90,00%

	Número de procesos sustantivos mejorados	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Número de procesos sustantivos mejorados en el semestre}}{\text{Número de procesos sustantivos priorizados}}$	N/A	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Ejecución del Plan Anual de Contratación (PAC)	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{(Total de procesos publicados en el Portal Institucional del SERCOP)}}{\text{(Total de procesos planificados en el Plan Anual de Contratación Pública a la fecha de reporte)}} \times 100$	78,76%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental	Cumplimiento del Plan de responsabilidad social y relaciones comunitarias	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	N/A	95,00%	95,00%	96,00%	96,00%
	Cumplimiento del Plan Anual de Desempeño Ambiental	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	91,59%	97,16%	98,00%	98,00%	98,00%
	Cumplimiento de Planes de Manejo Ambiental	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$	N/A	N/A	90,00%	94,00%	96,00%
	Mediciones de parámetros ambientales dentro de norma	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Mediciones realizadas con resultados dentro de norma}}{\text{Total de mediciones realizadas}} \times 100$	N/A	N/A	90,00%	95,00%	98,00%
	Nivel de satisfacción de comunidades	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{puntos posibles}} \times 100$	N/A	N/A	70,00%	75,00%	80,00%
6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.	Requerimientos atendidos a tiempo	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Sumatoria de casos atendidos}}{\text{Sumatoria de casos Ingresados - Sumatoria de Casos Cancelados}} \times 100$	N/A	95,00%	95,50%	96,00%	96,50%
	Disponibilidad de los servicios	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Número total de minutos de disponibilidad efectiva de los servicios}}{\text{Número total de minutos de disponibilidad mensual}} \times 100$	99,80%	99,80%	99,85%	99,87%	99,90%
	Grado de Madurez de Seguridad de la Información y Ciberseguridad	Se conserva el Indicador ; nuevas metas	$\frac{\text{Auditorías técnicas/administrativas ejecutadas}}{\text{Auditorías técnicas/administrativas planificadas}} \times 100$	50,00%	70%	80%	90%	100%

7. Incrementar el desarrollo de talento humano.	Porcentaje de inclusión de personas con discapacidades	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Número de servidores públicos con discapacidades}}{\text{Total de servidores públicos en la institución.}} \times 100$	3,70%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
	Clima laboral	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{puntos posibles}} \times 100$	79,50%	80,00%	82,00%	83,00%	85,00%
	Tasa de Riesgo	Nuevo Indicador y metas	$\frac{\text{Índice de gravedad}}{\text{Índice de frecuencia}}$	12,03%	6,2%	5,90%	5,60%	5,30%
	Índice de Morbilidad	Nuevo Indicador y metas	$\text{IMO} = (\text{NTE} / \text{TTU}) * 100$	3,72%	4,80%	4,40%	3,90%	3,50%

La determinación de las metas, se efectuó con base en comportamientos estadísticos de los elementos del sistema de transmisión, además que en la estimación de su cálculo se considera las nuevas obras del sistema de transmisión que se incorporan a prestar servicio de energía al Sistema Nacional de Transmisión,

Elaborado por: Dirección de Dirección Estratégica
Fuente: CELEC EP/SENPLADES Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

8.6 CUADRO RESUMEN DE LA PLANIFICACIÓN

Tabla 8.22 Resumen de Planificación-Alineamiento Estratégico

PND 2017 - 2021				Plan Sectorial Eléctrico		PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	
Eje	Objetivo Nacional	Política Pública	Meta Nacional	Objetivos Sectorial	Metas	Perspectiva	Objetivo Estratégico
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	1. Incrementar la calidad del servicio de suministro de energía eléctrica.
2. Economía al servicio	5. Impulsar la productividad y competitividad para el	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética	Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	Incrementar los niveles de producción de energía renovable y fortalecer el sistema de	Incrementar de 85,52% al 90% la generación eléctrica a través de	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la

de la sociedad	crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.	Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	transporte de electricidad de manera concordante con el crecimiento de la demanda	fuentes de energías renovables a 2021.		expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.	Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021. Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Incrementar los niveles de producción de energía renovable y fortalecer el sistema de transporte de electricidad de manera concordante con el crecimiento de la demanda	Incrementar de 85,52% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.	Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021. Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Incrementar los niveles de producción de energía renovable y fortalecer el sistema de transporte de electricidad de manera concordante con el crecimiento de la demanda	Incrementar de 85,52% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.				SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.				SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	2. Incrementar el nivel de planeación y ejecución de la expansión del sistema asignado a CELEC EP en concordancia con el Plan Maestro de Electricidad.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados,	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.	Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.

		maximizando su rentabilidad económica y social.		calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.			
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.	Incrementar los ingresos por autogestión de las empresas públicas de la función Ejecutiva de 75,8% a 77,6% a 2021.	Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		Incrementar la eficiencia de las empresas públicas del sector eléctrico, quienes son responsables de atender la	Mantener la disponibilidad y confiabilidad del sistema de generación y transmisión dentro de	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	3. Incrementar la sostenibilidad financiera de la corporación.

	sustentable de manera redistributiva y solidaria.	naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.		demanda actual y futura de electricidad en condiciones de calidad, continuidad, resiliencia, y seguridad.	los parámetros técnicos exigidos por la normativa vigente.		
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	4. Incrementar la eficiencia, eficacia y optimización organizacional.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.
2. Economía al servicio	5. Impulsar la productividad y	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	6. Incrementar las capacidades

de la sociedad	competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.					tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	6. Incrementar las capacidades tecnológicas y de infraestructura encaminadas a una transformación digital de la corporación.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				APRENDIZAJE Y DESARROLLO	7. Incrementar el desarrollo de talento humano.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				APRENDIZAJE Y DESARROLLO	7. Incrementar el desarrollo de talento humano.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				APRENDIZAJE Y DESARROLLO	7. Incrementar el desarrollo de talento humano.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				APRENDIZAJE Y DESARROLLO	7. Incrementar el desarrollo de talento humano.
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.				APRENDIZAJE Y DESARROLLO	7. Incrementar el desarrollo de talento humano.

2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía.	Al menos 16 millones de BEP (barril equivalente de petróleo) ahorrados por medidas de eficiencia energética en los sectores residencial, comercial, público, industrial y de consumo propio en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en el período 2017-2021	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía.	Al menos 16 millones de BEP (barril equivalente de petróleo) ahorrados por medidas de eficiencia energética en los sectores residencial, comercial, público, industrial y de consumo propio en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en el período 2017-2021	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía.	Al menos 16 millones de BEP (barril equivalente de petróleo) ahorrados por medidas de eficiencia energética en los sectores residencial, comercial, público, industrial y de consumo propio en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en el período 2017-2021	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía.	Al menos 16 millones de BEP (barril equivalente de petróleo) ahorrados por medidas de eficiencia energética en los sectores residencial, comercial, público, industrial y de consumo propio en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en el período 2017-2021	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental
2. Economía al servicio de la sociedad	5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria.	Política 5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.	Incrementar el ahorro de combustible por la optimización en generación eléctrica y eficiencia energética en el sector hidrocarburos de 9,09 a 26,6 millones de Barriles Equivalentes de Petróleo a 2021.	Incrementar el uso eficiente de la demanda de energía.	Al menos 16 millones de BEP (barril equivalente de petróleo) ahorrados por medidas de eficiencia energética en los sectores residencial, comercial, público, industrial y de consumo propio en la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en el período 2017-2021	CLIENTES (CIUDADANÍA) Y MERCADOS	5. Incrementar el nivel de responsabilidad social y gestión ambiental

Elaborado por: Dirección de Dirección Estratégica
Fuente: CELEC EP/SENPLADES Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

Tabla 8.23 Resumen de Plan de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS, EXPANSIÓN E INVERSIÓN												
PLANIFICACIÓN DE NEGOCIO		INDICADORES				RESULTADOS (corte a Noviembre 2018)	METAS 2019					UNIDAD RESPONSABLE
LÍNEA DE NEGOCIO	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	INDICADOR	TIPO	FORMA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICION	ANUAL	I T	II T	III T	IV T	ANUAL	
Producción de energía	Mejorar la ejecución de los programas de Operación y Mantenimiento	Índice de disponibilidad total en generación	Resultado	$ID = [(HP-(HFFI + HFFE + HMCOR/For/Emerg + HM Prog + HER))/HP]*100$ Donde: HP: Horas del periodo HFFI: Horas fuera de servicio por fallas internas, incluye las horas por indisponibilidad forzada HFFE: Horas fuera de servicio por fallas externas. HMCOR/For/Emerg: Horas de mantenimiento correctivo/forzado/ HM Prog: Horas de mantenimiento programado. HER: Horas equivalentes de disponibilidad restringida.	Mensual	84.69	88.97	87.12	81.20	87.89	86.29	Dirección de Generación
	Mejorar la sostenibilidad financiera	Ingresos operacionales-Generación	Resultado	\$ Ingresos operacionales del periodo	Trimestral	638.99	189	351	515	721.98	721.98	Dirección Administrativa Financiera
Servicios de Transporte	Mejorar la ejecución de los programas de Operación y Mantenimiento	Índice de disponibilidad total en circuitos de líneas de transmisión	Resultado	$E((kmi indisponibles total del circuito) \times (horas de indisponibilidad total del circuito))/Kilómetros totales de circuitos de L/T del sistema \times horas totales$	Mensual	99.92	99.80	99.80	99.80	99.80	99.80	Unidad de Negocio Transelectric
	Mejorar la sostenibilidad financiera	Ingresos operacionales-Transmisión	Resultado	\$ Ingresos operacionales del periodo	Trimestral	124.41	31	58	86	120.86	120.86	Dirección Administrativa Financiera
N/A	Mejorar el flujo de caja operativo	Índice de recaudación sobre la facturación	Gestión	Recaudación por venta de energía del mes N/ Facturación total del mes N	Mensual	95.065	90	93	99	100	95.5	Dirección de Planificación
	Implementar un plan de optimización de costos	Ejecución presupuestaria de AOM	Gestión	Gastos de AO&M devengado / Presupuesto de AO&M programado	Trimestral	54.02	17	36	58	100	100	Dirección Administrativa Financiera
	Implementar un plan de optimización de costos	Ejecución presupuestaria de inversiones	Gestión	Valor de PAI devengado / Presupuesto de PAI programado	Trimestral	36.50	12	29	49	100	100	Dirección Administrativa Financiera

Elaborado por: Dirección de Planificación de la Expansión
Fuente: CELEC EP-Plan General de Negocios, Expansión e Inversión 2019

9 ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto de elementos estratégicos.

Anexo 2: seguimiento al Plan Estratégico

El seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, se lo realiza mediante:

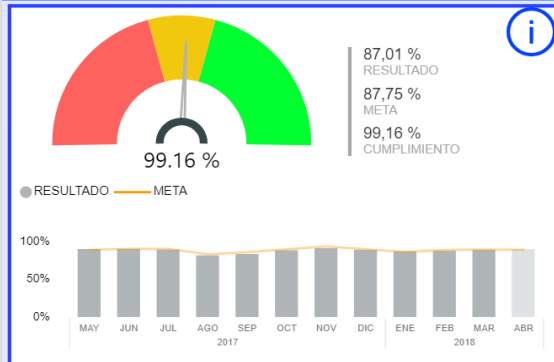
- Informes de gestión trimestral.
- Seguimiento mensual a través de la herramienta GPR apoyada en matrices y tableros desarrollados en Power BI para realizar un análisis más detallado de los resultados. Los resultados de estas mediciones sirvieron de insumo fundamental para la elaboración del Plan Estratégico 2017 – 2021.

En las siguientes figuras se representa capturas de pantalla del seguimiento al Plan Estratégico.

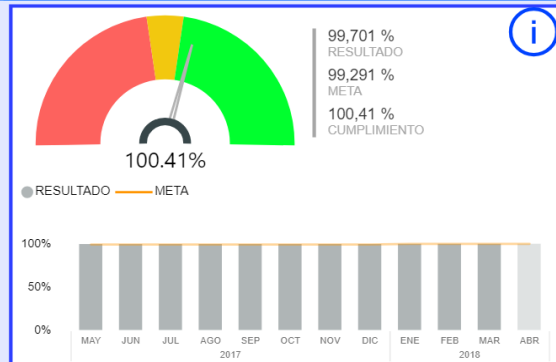


← CONFIABILIDAD Y DISPONIBILIDAD EN GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN

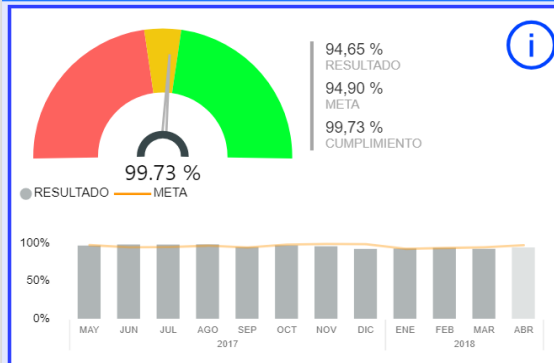
DISPONIBILIDAD TOTAL EN GENERACIÓN



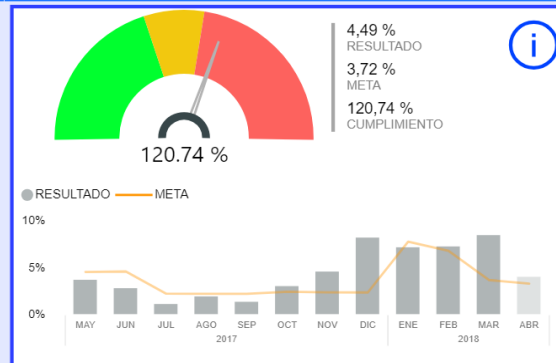
DISPONIBILIDAD TOTAL EN CIRCUITO DE LINEAS DE TRANSMISIÓN



CONFIABILIDAD TOTAL EN GENERACIÓN

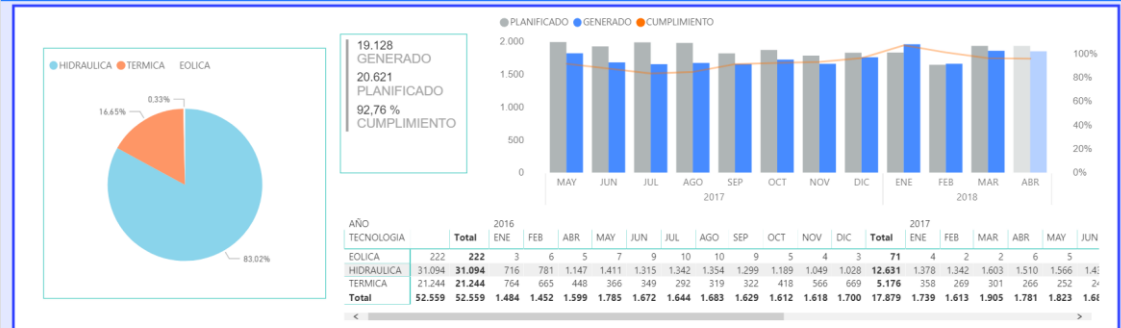


INDISPONIBILIDAD NO PROGRAMADA EN GENERACIÓN

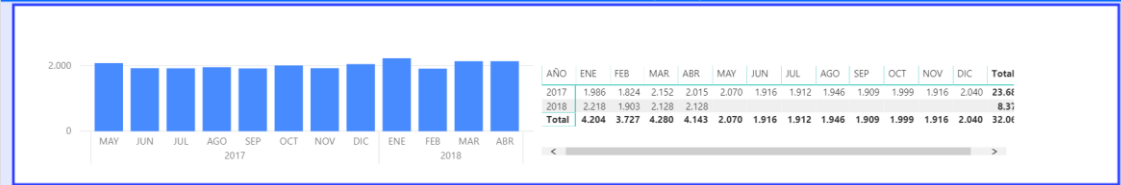


← ENERGÍA GENERADA Y TRANSMITIDA

ENERGÍA GENERADA (GWh)



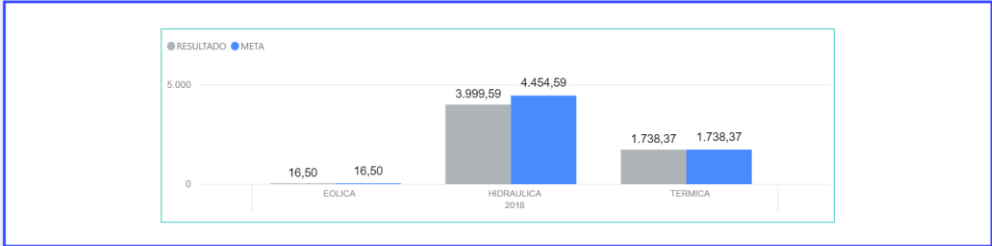
ENERGÍA TRANSMITIDA (GWh)



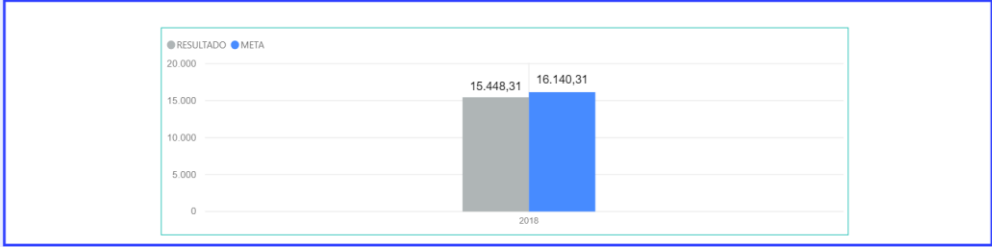
CAPACIDAD INSTALADA DE GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN

CAPACIDAD INSTALADA DE GENERACIÓN (MW)

AÑO
 2017
 2018



CAPACIDAD INSTALADA DE TRANSFORMACIÓN (MVA)



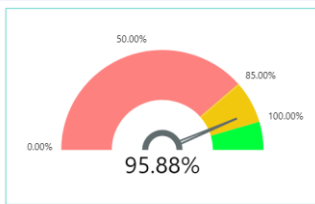
EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN CONSTRUCCIÓN

PROYECTOS EMBLEMATICOS

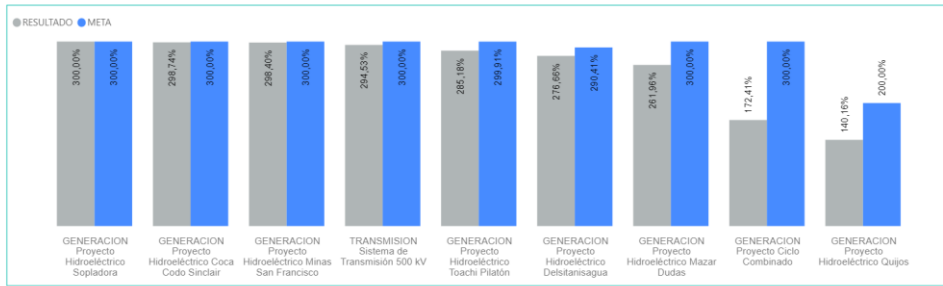
AÑO
 2017
 2018

MES
 ENERO
 FEBRERO
 MARZO
 ABRIL
 MAYO
 JUNIO
 JULIO
 AGOSTO
 SEPTIEMBRE
 OCTUBRE
 NOVIEMBRE
 DICIEMBRE

LÍNEA
 GENERACION
 TRANSMISION



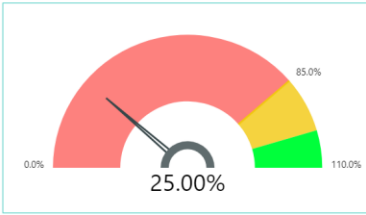
285,46 % RESULTADO
 297,72 % META
 95,88 % CUMPLIMIENTO



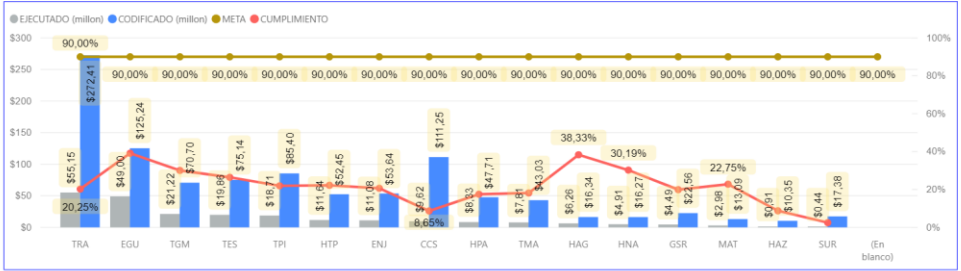
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

- AÑO**
- 2017
 - 2018
- MES**
- ENERO
 - FEBRERO
 - MARZO
 - ABRIL
 - MAYO
 - JUNIO
 - JULIO
 - AGOSTO
 - SEPTIEMBRE
 - OCTUBRE
 - NOVIEMBRE
 - DICIEMBRE

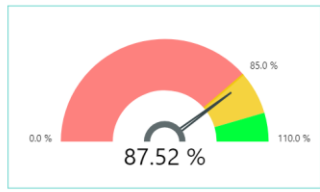
- CEDULA**
- AOM
 - CS
 - PAI



22.50 % RESULTADO	90.00 % META	25.00 % CUMPLIMIENTO
\$1,032,96 CODIFICADO	\$232,42 EJECUTADO	



NIVEL DE RECAUDACIÓN / FACTURACIÓN



\$169,12 RECAUDACION	\$193,23 FACTURACION
87.52 % RESULTADO	

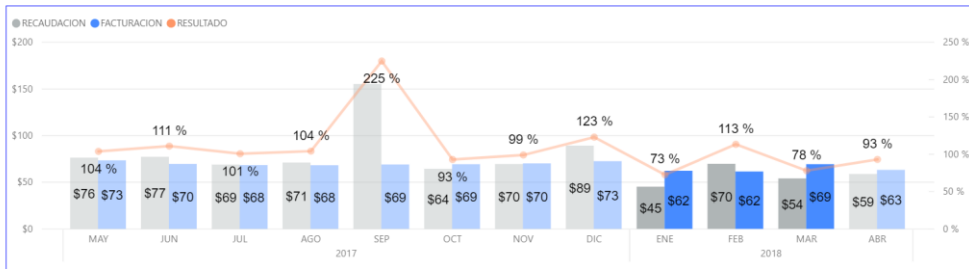




Figura 9.I - Tableros de Control de KPIs Plan Estratégico actual
Elaborado por: Dirección de Gestión Estratégica
Fuente: CELEC EP