

1. Liderazgo y Estilo de Gestión

Como se ha mencionado, el CENACE es el organismo encargado de coordinar y supervisar el sistema eléctrico de potencia en el Ecuador, actividad de alta responsabilidad e importancia para garantizar la prestación del servicio de energía eléctrica de manera continua.

Para ello sus líderes han asumido el reto de estructurar una organización sólida, relativamente plana y flexible, con capacidad de adaptabilidad ante los cambios propios del entorno, fomentando una cultura de servicio es decir, atendiendo los intereses y derechos de las partes interesadas.

En el presente criterio se identificará como el CENACE a través de sus líderes alcanza el cumplimiento de su misión. Actualmente se orienta a un cambio disruptivo que implica la transformación organizacional y la generación de conocimientos que redunde en beneficio, tanto para la institución como para el sector eléctrico en general, haciendo uso del alto nivel técnico y de gestión.

1 a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización

Los líderes del CENACE están organizados a través de un Comité Ejecutivo conformado por: el Director Ejecutivo (1), el Coordinador General (1), los Gerentes Nacionales (4), la Gerente Administrativa Financiera (1) y las Subgerentes de las áreas de asesoría (3). Este grupo es responsable de marcar el rumbo por el cual transitará el CENACE en cumplimiento de su misión dada por Ley. Con más de quince años de experiencia en el sector eléctrico, el Comité Ejecutivo también ha determinado a dónde queremos llegar como institución, esto mediante el planteamiento de la visión, en alineación con los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y las agendas y políticas sectoriales del país, vigentes hasta 2021.

MISIÓN	VISIÓN
Entidad estratégica del sector eléctrico ecuatoriano, opera y administra el funcionamiento técnico y comercial del Sistema Nacional Interconectado - SNI y de las interconexiones internacionales, con criterios de seguridad, calidad y al mínimo costo posible.	Ser un referente de entidad pública, que impulse al desarrollo del sector eléctrico ecuatoriano, siendo protagonista de la transformación de la matriz energética y de la integración eléctrica regional.

Figura 1.1 Misión y Visión del CENACE

La misión y visión se encuentran publicadas para conocimiento del público interno y externo en la página web (www.cenace.org.ec), en las instalaciones del edificio central y cartelera interactiva institucional.

Para el planteamiento de los elementos orientadores, el Comité Ejecutivo sesiona en reuniones extraordinarias, y cada quince días realiza un seguimiento del cumplimiento de políticas, proyectos y actividades operativas asociadas.

Con el objetivo de asegurar la comprensión de los elementos orientadores, a través de la Planificación

Estratégica Institucional se traducen la misión y visión del CENACE en objetivos alcanzables en el corto, mediano y largo plazo, consolidados en planes específicos y operativos, suscritos por los responsables y remitidos mediante correo electrónico a las áreas; también se encuentran disponibles para su gestión en el sistema de Gobierno por Resultados (GPR).

Para alcanzar la visión propuesta, a continuación se citan claros desafíos institucionales en que los líderes actualmente enfocan la mayor parte de sus esfuerzos:

- Prepararse técnica y operativamente para el ingreso de nuevas Centrales Hidroeléctricas, Renovable No Convencional y ciclo combinado; el ingreso de cargas especiales en los próximos cinco años (camaronera, acero, bombeo, minera, petrolera); la operación con la red de transmisión troncal de 500 kV, así como, para los intercambios internacionales de energía (CAN y SINEA).
- La construcción del nuevo Centro de Operaciones del CENACE para alcanzar niveles indispensables de supervisión en tiempo real del SNI y efectuar estudios de estabilidad oscilatoria para la operación confiable y segura del sistema eléctrico integral.
- La actualización del sistema SCADA/EMS a la nueva versión 9.1, utilizado para la operación del SNI, a fin de que sea altamente confiable y garantice la disponibilidad de la información en tiempo real.
- La expansión del Sistema de Protección Sistemica (SPS) para proteger al sistema eléctrico ecuatoriano ante fallas severas en el Sistema Nacional de Transmisión.
- La potenciación del Sistema de Protección de Área Extendida (WAMS), el cual permite mejorar la confiabilidad del sistema crítico para la supervisión dinámica y la operación en tiempo real del SNI.
- El fortalecimiento del Simulador de Sistemas Eléctricos de Potencia en Tiempo Real utilizado en el desarrollo de estudios eléctricos avanzados, estrategias de control y metodologías de sintonización de elementos de control.
- Establecer un Centro de Investigación, Innovación, Desarrollo y Entrenamiento Especializado, 2018 - 2020.

La definición y el cumplimiento de las políticas institucionales que fundamentan la Dirección Estratégica son parte inherente del modelo de gestión institucional. Uno de los mayores logros fue fomentar el compromiso del servicio con calidad en el sector eléctrico y a la vez ser un referente en el ámbito público ecuatoriano.

El direccionamiento estratégico se fundamenta en las siguiente políticas institucionales (véase Figura 1.2).

POLÍTICAS INSTITUCIONALES	
1.	Propiciar un alto grado de calidad en los productos y servicios con eficiencia en la ejecución de los procesos y un elevado nivel de atención al cliente interno y externo.
2.	Promover una cultura de comunicación y trabajo en equipo, orientada a dar un servicio eficiente en el abastecimiento de energía eléctrica al país y para la administración de las transacciones internacionales de electricidad.
3.	Intensificar la participación de los clientes y proveedores internos en el ciclo de control de los procesos.
4.	Capacitar para atender las necesidades de aplicación en los procesos y adquirir el conocimiento del circuito transaccional tanto técnico como comercial del Mercado Eléctrico.
5.	Propender a elevar el nivel de conocimiento de los participantes del sector eléctrico sobre la normativa legal, productos y servicios del CENACE.
6.	Desarrollar, implementar y actualizar con alta tecnología, todos los procesos de la cadena de valor.
7.	Generar alianzas estratégicas con empresas, instituciones, organismos nacionales e internacionales, a fin de aprovechar los desarrollos del estado del arte en la industria eléctrica.
8.	Promover el desarrollo del conocimiento en la ejecución de las competencias asignadas a la institución.

Figura 1.2 Políticas Institucionales del Direccionamiento Estratégico

La ejecución de los procesos y proyectos institucionales requieren del compromiso y colaboración del talento humano, quienes han interiorizado en su forma de trabajo y actuación los siguientes valores: *calidad, transparencia y responsabilidad* (véase Figura 1.3), establecidos en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y en el Código de Ética.

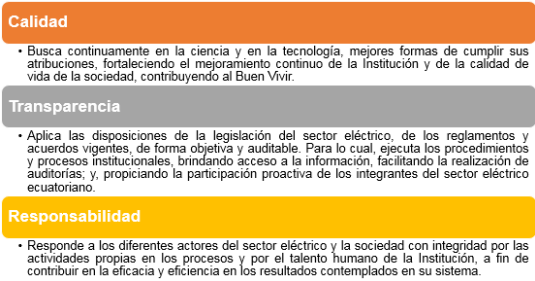


Figura 1.3 Valores institucionales

En 2017, el CENACE realizó la medición de la cultura organizacional, observando que los valores planteados por la institución son claramente identificados por los funcionarios, no obstante, existen otros que forman parte de su comportamiento: *compromiso, eficiencia, honestidad, respeto, lealtad, innovación, ética, liderazgo, profesionalismo y eficacia*; reflejados en el nivel de servicio y atención otorgados al cliente interno y externo.

La Subgerencia de Talento Humano promueve la comprensión y aplicación del Código de Ética institucional, a través de talleres lúdicos dirigidos al personal; la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica fomenta la responsabilidad social y evalúa la cultura organizacional, actividades que son respaldadas por la máxima autoridad.

Los líderes promueven los valores, el comportamiento ético y la responsabilidad social, al presidir diversos comités afines: Comité de Ética, Comité de Calidad, Comité de Transparencia, Comité de Responsabilidad Social, Comité de Control de las Normas Internas de la Contraloría General del Estado y Comité de Salud Comunitaria.

La alta dirección ha definido una política formal para estimular la innovación, la creatividad y el enfoque en la calidad, a fin de que los gerentes brinden las facilidades a los funcionarios de involucrarse en las actividades que correspondan (Resolución de Comité Ejecutivo ONE 47-30-2017). “La Dirección Ejecutiva se compromete con autorizar la apertura de espacios, grupos de trabajo, realización de proyectos, entre otros mecanismos, que estimulen la innovación y creatividad en los servidores y servidoras del CENACE, y con el desarrollo de actividades que fortalezcan el enfoque en la calidad; para lo cual, mediante las instancias que correspondan, asegurará la asignación de los recursos necesarios para cumplir con este objetivo [...]”.

El compromiso también se evidencia con la participación del Director Ejecutivo en reuniones de coordinación con los organismos pertinentes, como fue la organizada a inicios de 2018, con altas autoridades de la Secretaría de Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación, SENESCYT, en busca del fortalecimiento de la investigación y transferencia de tecnología.



Figura 1.4 Reunión con autoridades del SENESCYT, 1 de febrero 2018

El modelo de gestión y liderazgo del CENACE ha sido adaptado de manera exitosa a los requerimientos establecidos en el sector público. Un análisis de la cultura demuestra que es una organización de *servicio*, principalmente orientada al usuario (48%), en la cual el liderazgo es aplicado para asegurar la satisfacción del mismo.

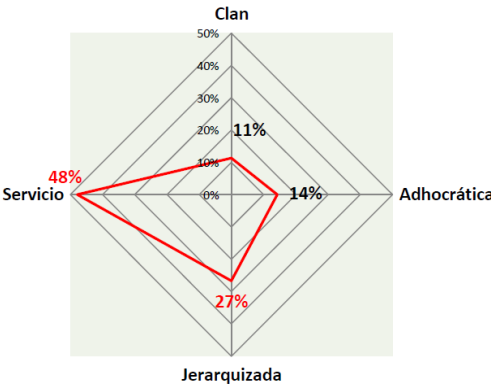


Figura 1.5 Tipo de cultura identificado, 2017

El 27% concibe a la institución como *jerarquizada*, formal y estructurada. De esta manera el campo de acción del personal y su nivel de toma de decisiones, al momento se encuentra definido en el Manual de Responsabilidades; y posteriormente, una vez que se encuentre implementado, se determinará en el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, aprobado por el MDT.

El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos también es una de las herramientas útiles para la delegación de atribuciones de las máximas autoridades a otros niveles de gestión, en este sentido, promueve la responsabilidad, compromiso y agilidad en la toma de decisiones.

De igual manera, para conseguir un desempeño óptimo de los procesos, se delega al personal la autoridad de decisión en actividades específicas, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren; esta delegación se realiza sobre la base de la competencia profesional; por ejemplo:

- La autonomía de los especialistas de la Gerencia Nacional de Planeamiento Operativo en la ejecución del proceso de despacho diario programado de energía eléctrica, coordinado de manera directa con los especialistas de las empresas XM (operador colombiano) y COES (operador peruano).
- Otro caso es la delegación de autoridad operativa por parte de la Gerencia Nacional de Operaciones al personal de la Unidad de Gestión de Operaciones para realizar la supervisión y coordinación de la operación en tiempo real del SNI e interconexiones internacionales, en condiciones normales y de emergencia.

Adicionalmente, los funcionarios con conocimiento especializado participan en reuniones técnicas y de toma de decisión con las empresas del sector eléctrico, lo que permite potencializar el desarrollo de futuros líderes visionarios, facultativos, éticos, efectivos y comprometidos.

En la medición del Clima Organizacional efectuada en 2017, se obtuvieron resultados favorables en el componente de Liderazgo, con una aceptación de 76% que representa una valoración de *Muy Bueno*. Se refleja una percepción media alta respecto al estilo de mando y a las aptitudes de las autoridades de la institución, este es uno de los componentes mejor valorados por los funcionarios del CENACE.

La alta dirección promueve una cultura comunicacional de puertas abiertas, con el fin de que los colaboradores puedan intercambiar ideas directamente con los líderes. De manera periódica se realizan reuniones de trabajo para planificar, coordinar, efectuar el seguimiento e intercambiar criterios sobre las actividades que se ejecutan en las áreas.

Adicionalmente, está en marcha el proyecto “CENACE Trasciende”, conformado por el personal de diferentes áreas, con el objetivo de crear un vínculo de comunicación entre la Dirección Ejecutiva y el personal operativo, en busca de mejorar su satisfacción laboral y fomentar un clima organizacional óptimo, en consecución de los objetivos organizacionales y personales.



Figura 1.6 Grupo “CENACE Trasciende”

1 b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

Desde 2003, el CENACE mantiene implantado el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el cual es mejorado mediante auditorías internas y externas, la última certificación vigente la obtuvo como una institución de la Administración Pública en 2016. Al momento, la alta gerencia ha gestionado los recursos para la migración hacia la ISO 9001:2015 a través de un convenio interinstitucional con una empresa del sector eléctrico.

El enfoque del liderazgo se fundamenta en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, implementado y evaluado en 2016, considerando la retroalimentación del Informe de Retorno de los expertos evaluadores, para lo cual se definió un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.

Tanto el SGC como el modelo de gestión involucran la interacción de los procesos clave agrupados en la cadena de valor del CENACE, estos son: planificar la operación energética y eléctrica del SNI; realizar el despacho económico; coordinar, supervisar y controlar la operación en tiempo real; analizar la operación y preparar la información para la liquidación comercial; administrar y liquidar las transacciones económicas del Mercado Eléctrico; y, desarrollar, innovar y mantener los sistemas tecnológicos de información.



Figura 1.7 Cadena de Valor CENACE

Estos procesos han alcanzado una etapa de madurez que permite de forma planificada, diseñar, innovar y estructurar la mejora, particularmente en el ámbito de la investigación especializada en ingeniería eléctrica.

En 2015, con el ingreso del CENACE en la Administración Pública fue necesario efectuar varios cambios en la estructura organizacional, donde se incorporaron ideas de la alta gerencia y de los grupos técnicos de cada una de las áreas, acogidos por el Comité Ejecutivo y aprobados por las entidades rectoras como el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y en su momento la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).

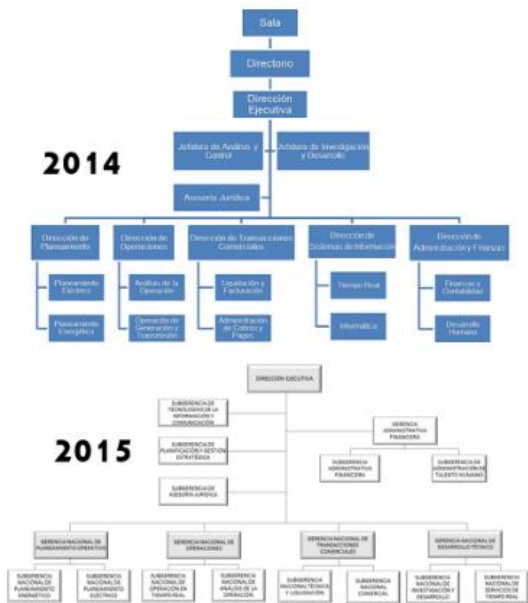


Figura 1.8 Cambios en estructura organizacional

- Como parte de la Gerencia Nacional de Desarrollo Técnico, se crea la Subgerencia Nacional de Investigación y Desarrollo, que tiene como objetivo promover en la institución la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico.
- Se creó la Subgerencia de Asesoría Jurídica, en la que constan las unidades de Patrocinio Legal, Asesoría y Contratación Pública.
- Se crea la Subgerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación que recoge y potencializa las atribuciones y responsabilidades del área de informática.
- Se creó la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica que actualmente dirige, coordina, implementa, controla y evalúa los procesos estratégicos institucionales, a través de la gestión de la planificación e inversión, seguimiento e intervención, procesos, calidad y servicios, el cambio de la cultura y la comunicación organizativa.
- Se crea la Subgerencia de Administración del Talento Humano la cual se encarga de administrar,

gestionar y controlar el desarrollo de los subsistemas de talento humano. Además se integró la Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional.

Para alcanzar los objetivos institucionales la Dirección Ejecutiva, asegura y gestiona los recursos económicos, humanos y materiales, a través de la presentación de la proforma presupuestaria puesta a consideración del MEER y el MEF para su aprobación, en observancia con la normativa.

Cuando los recursos asignados no son suficientes, se solicita la ampliación del techo presupuestario justificando técnicamente cada requerimiento. Cabe señalar que en el último año, el financiamiento institucional también se ha obtenido mediante la suscripción de convenios interinstitucionales de mutuo beneficio entre la partes (véase Criterio 4).

El CENACE mantiene como buena práctica la planificación y la evaluación de su gestión. De la planificación estratégica se desprenden un conjunto de indicadores clave, medidos en la herramienta gubernamental GPR. Los resultados ascienden desde el nivel operativo y táctico hacia el estratégico, y se encuentran alineados mediante objetivos organizacionales de distinta escala.



Figura 1.9. Estructura para la definición de indicadores

El desempeño institucional es evaluado respecto al cumplimiento de la planificación estratégica a través del Índice de Gestión Estratégica (IGE), permitiendo realizar una comparación del avance del CENACE con otras entidades del sector público en el Ecuador (véase Criterio 2). Como se muestra en el Criterio 9, los resultados técnicos también son anualmente cotejados con estadísticas de los operadores del sistema eléctrico de otros países.

La estrategia adoptada para el intercambio de información es la participación y organización, de eventos internacionales y visitas técnicas, con el objetivo de compartir experiencias y avances en varios aspectos como los que se muestran en la Figura 1.10.

EVENTO DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	
Sistema de Monitoreo de Área Extendida WAMS	Los instructores, Dr. Jaime Cepeda y el Ing. Diego Echeverría fueron funcionarios de CENACE y el curso fue realizado para República del Salvador, Panamá y Honduras, realizado en las instalaciones de FUNSAL del Ente Operador Regional del Mercado Eléctrico de América Central – EOR, en el 2017.
Estudio de la Interconexión Ecuador – Perú en 230 kV	El CENACE participó, conjuntamente con COES de Perú, para determinar las condiciones operativas de los sistemas ante diferentes escenarios en 2017.
Estudio de la Interconexión Internacional entre Ecuador y Colombia a nivel de 230 kV	El CENACE participó, conjuntamente con XM de Colombia, para determinar las condiciones operativas de los sistemas ante diferentes escenarios en el período Diciembre 2016 - Diciembre 2017.
Congreso Internacional IEEE PES CONFERENCE ON INNOVATIVE SMART GRID TECHNOLOGIES LATIN AMERICA (ISGT-LA 2017)	En el mes de septiembre de 2017, participación y Organización del congreso, se tuvo la participación de varios funcionarios de CENACE, en la cual el Ingeniero Gabriel Argüello Director Ejecutivo del CENACE fue "Conference Chair" del evento

Figura 1.10 Oportunidades para el de intercambio de información

Los funcionarios de CENACE participan en diferentes foros y congresos nacionales e internacionales, a fin de exponer, conocer y ampliar su perspectiva sobre las problemáticas que enfrentan las otras entidades similares; estas experiencias contribuyen con la generación de ideas y la mejora continua.



Figura 1.11 Participación del CENACE en ISGT-LA 2017

Mensualmente se presentan a la alta dirección informes de gestión, el Comité Ejecutivo analiza los resultados obtenidos sobre la base de sistemas de información fiables y transparentes (GPR, SAUCO, Módulo del SGC, eSIGEF, SIPeIP, entre otros), ante lo cual se establecen resoluciones de cumplimiento obligatorio garantizando la calidad de los productos liberados.

El ciclo de planificación, despliegue y evaluación de las diferentes actividades realizadas con objetivos claros y un visionamiento sistémico, le han permitido al CENACE destacar con varias ventajas competitivas mostradas a continuación.

En el ámbito nacional el modelo de gestión implantado, se considera un caso de éxito, expuesto con fines de réplica en instituciones pertenecientes a la Administración Pública, organismos rectores y empresas internacionales, como la más reciente, UT El Salvador.



Figura 1.12 Visita de autoridades UT El Salvador, marzo 2018

En cuanto a tecnología e innovación, el CENACE ha destinado altos montos de inversión para la adquisición de equipos y tecnología que permitan el desarrollo técnico de alto nivel, indispensable para la supervisión y coordinación del SNI (véase Criterio 4). El Laboratorio de Simulación en Tiempo Real, el Sistema de Protección Sistémica y el Sistema de Monitoreo de Área Extendida, juntos forman un elemento diferenciador en América Latina.

El conocimiento altamente especializado de los ingenieros eléctricos del CENACE es reconocido en instituciones ecuatorianas de la misma rama e internacionalmente por los aportes y contribuciones en el sector eléctrico evidenciado mediante publicaciones realizadas en revistas científicas y libros.

1 c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos

La institución identifica, se compromete, involucra y evalúa las expectativas de los clientes y grupos de interés. En 2017 se implementó la metodología Matriz de Poder - Impacto que permite la priorización del nivel de importancia de estos grupos y la identificación de sus requisitos para establecer los medios con los cuales se puede satisfacer sus necesidades (véase Criterio 2).

La alta dirección o sus delegados, participan habitualmente en reuniones con los grupos de interés más importantes del CENACE, a través de los diferentes comités sectoriales que han conformado (nacionales e internacionales): Comité de Coordinación para la Operación del Sistema Eléctrico Ecuatoriano, Comité Técnico de Supervisión y Control de Pagos, Comité Ecuatoriano de la Integración Energética Regional – ECUACIER, Grupo CIER - O&AM, Comité REDIE, Comité Ecuatoriano del Consejo Mundial de Energía WEC, entre otros.

Esta relación favorable con las partes interesadas ha permitido la creación de sólidas alianzas estratégicas, de las que se obtienen múltiples beneficios, entre los que se pueden citar: la ejecución y mejora continua de los procesos, compartir experiencias y buenas prácticas, desarrollar la investigación aplicada y el benchmarking.

Anualmente se realiza el evento de rendición de cuentas, mediante el cual la máxima autoridad presenta los resultados de la gestión institucional en los ámbitos técnico, administrativo y financiero, información que se somete a evaluación ciudadana. La audiencia está dirigida a todos los grupos de interés (véase criterio 8).

El informe anual del CENACE es puesto en conocimiento de las empresas del sector eléctrico y publicado en la página web institucional, asegurando la transparencia de la información.

Estas actividades permiten dar a conocer a la sociedad acerca de la actividad y responsabilidad que el Operador CENACE cumple con el país y al mismo tiempo, generar confianza en los organismos públicos para asegurar la futura asignación de recursos.

A nivel sectorial, el CENACE participa con varias instituciones en el establecimiento de planes de contingencia ante desastres naturales y posibles afectaciones al suministro eléctrico en el país, bajo el acuerdo Ministerial No. 271 de febrero de 2016, el MEER crea el “Comité de Gestión de Riesgos y Emergencias del Sector Eléctrico”; complementariamente se forma el Comité de Emergencias Organizacional, estructurado por los líderes de cada área.

1 d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación

Los líderes de la institución realizan su rendición de cuentas ante los funcionarios del CENACE.



Figura 1.13 Eventos de Rendición de Cuentas 2017

Además, fomentan el trabajo en equipo y los vínculos profesionales mediante la conformación de diversos grupos multidisciplinarios, estimulando un clima organizacional en el que las conductas reflejen la aplicación de los valores. Así tenemos el Grupo de Modelo Común de Datos, Grupo de Elaboración Relatorio del Premio Iberoamericano de Calidad y Excelencia en la Gestión, Grupo de Análisis Regulatorio, Grupo de delegados de calidad y auditores internos, entre otros equipos técnicos que exponen sus proyectos en las reuniones de Comité Ejecutivo.

Con periodicidad anual se promueve el reconocimiento a funcionarios que por su destacada gestión, haciéndose acreedores a reconocimientos otorgados por la máxima autoridad.



Figura 1.14 Reconocimiento a funcionarios destacados, 2017

La institución estimula el desarrollo de las capacidades técnicas y administrativas del talento humano, se incentiva la innovación a través de la participación de los funcionarios en proyectos de importancia a nivel institucional.

En efecto, los funcionarios han recibido reconocimientos por su participación destacada en varios eventos relacionados con la innovación tales como: Revista “energía”, Seminario Nacional del Sector Eléctrico Ecuatoriano organizado por la ECUACIER, Innovadores Menores de 35 años Ecuador, entre otros (véase Criterio 6).

El personal es parte de los grupos de interés del CENACE, siendo de importancia para la alta gerencia precautelar su seguridad, para lo cual a partir del año 2004 se han identificado las situaciones de riesgo para establecer planes de mitigación o contingencia que permitan, además de su bienestar la continuidad del negocio. Para la gestión de riesgos, en un inicio se adoptó la metodología COSO ERM y posteriormente los lineamientos de la norma ISO 31000 (2013).

El capital humano que conforma el sector eléctrico ecuatoriano se caracteriza por la mayoritaria participación del género masculino, en tanto, en el CENACE la alta dirección fomenta la no discriminación laboral y la igualdad de género desde el proceso de selección hasta la inclusión del personal en sus puestos de trabajo. En 2004 se incorporó a la primera ingeniera operadora al Centro de Control donde se brindan servicios los 365 días del año, durante las 24 horas.

Al respecto, un cambio significativo se demuestra en la caracterización de los cargos directivos que históricamente estuvieron ocupados por hombres; al 2017 el porcentaje de mujeres líderes en el CENACE representa el 33% (véase Criterio 3 y 7).

La alta gerencia mantiene una política de información actualizada y transparente. El Grupo de Información Crítica sobre la base del procedimiento respectivo (PR CEN-07), socializó en cada una de las áreas los lineamientos para el manejo de información, asegurando su confidencialidad y su uso apropiado interno y externo.

La Dirección Ejecutiva suscribe acuerdos de confidencialidad con los funcionarios y las diferentes empresas del sector, a fin de garantizar la confidencialidad y el buen uso de la información entregada para proyectos específicos.

A través planes de Responsabilidad Social Empresarial, se motiva a los colaboradores involucrarse con la sociedad adyacente. Su campo de acción es el área de influencia donde el CENACE tiene sus instalaciones, la zona rural de la parroquia Cutuglagua del Cantón Mejía (véase Criterio 8).

1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible

La estructura organizacional y el modelo de gestión impulsados por la alta dirección desde sus inicios, permitió que la nueva institucionalidad del CENACE, basada en las normas del sector público, se realice de forma rápida y con el menor impacto posible, demostrando la flexibilidad y la respuesta al cambio como parte de la cultura organizacional.

En el Comité Ejecutivo se analizan las nuevas tendencias del entorno, los riesgos, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades de la institución para definir las estrategias de adaptación al cambio.

Se puede mencionar la agilidad de respuesta de la institución a cambios en el entorno debido a la incorporación de una serie de obras de expansión al SNI; expansión del SNT a 230kV; ingreso del sistema de extra alto voltaje a 500 kV; ingreso en operación de las centrales de generación Sopladora y principalmente Coca Codo Sinclair con su capacidad para entregar 1 500 MW de potencia; de potenciales importaciones y exportaciones de energía; de los cambios políticos y económicos en el país. Se coordinan equipos de evaluación de las situaciones con el objetivo de establecer planes de respuesta y continuidad del negocio.

La alta dirección toma el papel de Patrocinador Ejecutivo en el desarrollo de proyectos de innovación; se involucra desde su inicio al determinar los requerimientos de nivel gerencial, supervisa la adecuada ejecución y asegurar la culminación de los mismos con la toma de decisiones estratégicas (PR-SPE-PS-02 Formulación y Seguimiento de Proyectos).

Los líderes también participan activamente en proyectos interinstitucionales, representando al CENACE en asociaciones y comités que trabajan en la mejora del sector eléctrico ecuatoriano. A nivel interno lideran, comparten su experiencia y conocimiento con los funcionarios, impulsan y fomentan un clima organizacional apto para la innovación y el desarrollo.

Cabe mencionar el Programa de Redes Inteligentes Ecuador (SMART GRID) que fue lanzado en 2013 y que estableció el correspondiente mapa de ruta para el desarrollo de las diferentes iniciativas en los ámbitos de la generación, la transmisión, la distribución de electricidad, TICs, la ciberseguridad, el cliente, etc. Como parte de esta iniciativa se suscribió el convenio con Smart Grid Interoperability Panel, SGIP. A la presente fecha, con el asesoramiento de la Agencia de Desarrollo Francés (ADF) y el auspicio del MEER, se está evaluando la madurez del proyecto, como resultado, de esta actividad se espera definir la actualización de la hoja de ruta de la Redes Inteligentes en el Ecuador (REDIE).

La Dirección Ejecutiva auspicia la participación de los funcionarios con trabajos de investigación científica en foros nacionales e internacionales, entre los principales tenemos: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE); Comisión de Integración Energética Regional (CIER) y Comité Nacional de la Comisión de Integración Energética Regional (ECUACIER). Los trabajos relevantes de investigación aplicada desarrollados en el CENACE son publicados en revistas de prestigio, indizadas, nacionales e internacionales, tales como: International Journal of Electrical Power & Energy Systems, International Transactions on Electrical Energy Systems, Revista Técnica “energía” y capítulo de libros de investigación científica (véase Criterio 4).

Con frecuencia anual las diferentes áreas de la institución, alineadas con los elementos orientadores de la planificación, realizan propuestas innovadoras y de creatividad en los procesos, estas ideas son consideradas en la planificación preliminar presentada a la Dirección Ejecutiva, luego de la validación de los factores críticos para su gestión: capacidades técnicas, financiamiento e infraestructura, los proyectos formulados por las áreas se consideran dentro la Plan Operativo Anual (POA) y aquellos que implican financiamiento son incluidos en el Plan Anual de Contratación (PAC).

El Director Ejecutivo del CENACE ha encabezado en el país la implementación de toda la tecnología de supervisión y control del sistema de potencia, así como las mejores prácticas y estándares internacionales en la gestión.

Por tales motivos, el liderazgo institucional caracterizado por su gestión visionaria y alto desempeño ha sido reconocido por organismos internacionales de prestigio (véase Criterio 8).