

3. Desarrollo de persona

Para cumplir el rol estratégico del CENACE, es imprescindible contar con el recurso humano altamente competente, con un nivel técnico especializado que asegure la operatividad eficaz de los procesos.

Al momento, la institución está confirmada por 128 colaboradores, de los cuales 119 son servidores públicos considerados bajo régimen laboral de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y 9 trabajadores con Código de Trabajo.

3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización

La administración del talento humano en el ámbito público ecuatoriano, acoge la normativa emitida por los entes de control como son: la Contraloría General del Estado (CGE), el Ministerio del Trabajo (MDT) e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).



Figura 3.1 Normativa legal ecuatoriana para la administración del talento humano

El sistema integrado para el desarrollo de talento humano está conformado por los subsistemas de *planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño*, el cual permite que el personal se integre, participe y se involucre con los planes del CENACE.

En el subsistema de planificación se determina el requerimiento del personal para cada área en función de una situación actual y futura bajo los lineamientos de optimización del recurso humano a través de movimientos de personal, creación de puestos o el ingreso de nuevas personas.

Para cumplir este propósito se realiza un trabajo en conjunto con las áreas, la Subgerencia de Administración de Talento Humano y bajo la directriz del Ministerio del Trabajo, desde 2017. Como resultado de la aplicación de la planificación del talento humano, las actividades y responsabilidades son distribuidas adecuadamente, según la carga laboral en cada uno de los puestos, lo que contribuye a mantener y mejorar el ambiente laboral.

Debido a la responsabilidad del CENACE de resguardar en tiempo real las condiciones de seguridad y calidad de la operación y precautar el abastecimiento continuo de energía eléctrica a nivel nacional, monitoreando las 24 horas del día, durante los 365 días del año, en las gerencias que ejecutan procesos sustantivos se han establecido turnos rotativos de trabajo.

Las atribuciones y deberes institucionales se encuentran definidas en la LOSPEE, las mismas que son trasladadas hacia las Gerencias y Subgerencias a través del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

De acuerdo al Estatuto se desarrolla el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos en el cual se detalla la misión del cargo, las actividades esenciales a desarrollarse, las competencias técnicas y conductuales requeridas, así como, la experiencia y la instrucción formal, lo cual está alineado a la estructura institucional.

El Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos permite a cada colaborador identificar la importancia de sus responsabilidades para la aplicación de los procedimientos y procesos que deben ejecutarse para la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales. Durante 2017 se actualizó este instrumento sobre la base de las políticas definidas por el MDT, esta actividad se desarrolló con la participación de los delegados de las áreas. La implementación se realizará en coordinación con el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Economía y Finanzas.

La definición del sistema de trabajo se fundamenta en el Sistema de Gestión de Calidad y su documentación: procesos, procedimientos e instructivos relacionados, cumpliendo la normativa legal vigente los cuales son considerados para la determinación de los niveles de responsabilidad, autoridad y decisión de cada cargo.

Algunos ejemplos de lo indicado son:

- El resultado de la ejecución de los procesos involucra la entrega de productos internos y externos, en condiciones de oportunidad y calidad medidos mediante el CMI.
- Los gerentes son responsables de administrar la arquitectura y funcionamiento de los macroprocesos institucionales; los subgerentes supervisan los procesos a su cargo. También existen líderes o responsables por procesos que en conjunto con los funcionarios ejecutores comunican el desempeño y recomiendan acciones para la mejora continua.
- Los proyectos institucionales se administran mediante la delegación de la alta dirección.

- Para los procesos de contratación se delegan Administradores de Contrato, quienes responden desde la fase contractual hasta la liquidación de los mismos.

Para organizar el trabajo se han establecido estrategias y metodologías que mejoran las condiciones para el desarrollo de actividades correspondientes a los procesos de cada área: reuniones de trabajo participativas que generan la interrelación permanente entre los dueños de procesos cliente – proveedor, procurando una sinergia en la mejora continua de la operatividad de los mismos; juicio de expertos cuando se presenta un conflicto o nuevo escenario para la ejecución de los procesos, se acude a la opinión del personal con mayor experiencia que generalmente domina el tema; sistemas de información que permiten agilidad y facilidad en la administración de los datos para la ejecución de los procesos sustantivos y adjetivos; técnicas analíticas sobre la base de procesos de optimización generados y modelados por especialistas en el tema.

Con el objetivo de asegurar que las labores se realicen en un entorno adecuado y propicio, se adoptan las medidas necesarias, de tal manera que se garantice la seguridad, bienestar y salud del personal. Dentro de este ámbito se realizó un levantamiento de los riesgos en los puestos de trabajo, así como, en las zonas de influencia, a partir de lo cual se ha desarrollado planes de mejora, por ejemplo en la infraestructura física, ejecutado por etapas en las que se consideró aspectos de salud, ergonomía, mejora tecnológica y acondicionamiento de espacios verdes.

En años anteriores, el CENACE aplicó la consejería organizacional, con actividades lúdicas y de orientación para el manejo de estrés generado por los escenarios de crisis durante la operación del Sistema Nacional Interconectado.

En el proceso de transición de empresa privada a institución pública, se contó con la participación activa del Comité de Empresa de Trabajadores, quienes representaban a más del 90% del personal, su participación y compromiso permitió asegurar la estabilidad laboral de los funcionarios, a través del otorgamiento de nombramientos permanentes.

La equidad de las condiciones de empleo se garantiza en el subsistema de reclutamiento y selección de personal, que considera procesos de selección efectuados mediante concursos públicos y abiertos, que promueven la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Todos los candidatos son evaluados mediante cuestionarios psicológicos, pruebas técnicas, y entrevistas realizadas por los responsables de las Gerencias/Subgerencias a fin de definir el ocupante del cargo.

Como resultado de la gestión en el ámbito de equidad, se puede señalar lo siguiente: el 4% del personal corresponde a personas con capacidades especiales; el 37% corresponde a mujeres y el 33% de los cargos directivos es ocupado por mujeres.

A fin de establecer y promover un conjunto de normas, responsabilidades, principios y compromisos éticos que guíen el accionar y orienten la conducta de los funcionarios se desarrolló y socializó el Código de Ética Institucional.



Figura 3.2 Socialización Código de Ética

Para la gestión de Seguridad y Salud Ocupacional se establecen políticas que se encuentran definidas en el Reglamento de Higiene y Seguridad, aprobado por el MDT en enero de 2014, a partir de esta fecha ha sido actualizado dos veces, en 2015 y 2018, cumpliendo con lo establecido en el Código del Trabajo y el Acuerdo Ministerial 135.

Con la finalidad de gestionar la prevención de los riesgos laborales se creó desde 2012, la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) como parte de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

Para la gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, internamente se han definido estructuras de trabajo, en los siguientes ámbitos: Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS), Comité de Emergencia Institucional (COE), el Servicio Médico, Brigadas de Emergencia y Brigadas Contra Incendios, Evacuación y Rescate, Primeros Auxilios, Orden y Seguridad.

El Comité Paritario está conformado por tres representantes de la administración y tres representantes de los funcionarios, estos intercalan las funciones de presidente y secretario, anualmente. El técnico de seguridad participa con voz pero sin voto en las decisiones que se adoptan. Se reúnen periódicamente para promover la observancia de las disposiciones sobre la prevención de riesgos profesionales, en cumplimiento de las políticas y los programas preventivos, reduciendo al máximo el riesgo y la incertidumbre de las consecuencias de eventos críticos sean estos de origen antrópico o natural.

Este Comité es un ente reconocido por el MDT, fomenta la participación tanto de los servidores/trabajadores y la de la administración; comunica los principales temas y

resoluciones en el ámbito de su competencia al ente rector del trabajo.

El COE Institucional para la prevención de amenazas naturales y riesgos antrópicos desarrolla y cumple un plan de emergencia y contingencia, el mismo que se encuentra actualizado y aprobado por la Dirección Ejecutiva, puesto en conocimiento del personal, a fin de garantizar la participación activa, de acuerdo a lo detallado a continuación: Plan de Gestión de Riesgo Institucional, Plan de Emergencia y Contingencia ante erupciones volcánicas y Plan de Emergencia ante accidentes mayores.

La atención médica de primer nivel se brinda a través del personal del Centro de Salud Cutuglagua en sus instalaciones y/o de la institución.

El servicio médico cuenta con la infraestructura necesaria para la atención de emergencias, los equipos, muebles, enseres y medicamentos.



Figura 3.3 Consultorio médico institucional

En cada área de trabajo se dispone de botiquines de emergencia para la prestación de primeros auxilios a los trabajadores durante la jornada laboral. Se garantiza el buen funcionamiento de estos servicios, mediante el entrenamiento de la brigada de emergencias.

Mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0303 se efectúan inspecciones del trabajo integrales que consisten en la vigilancia o verificación por parte de los Inspectores del Trabajo en cumplimiento de la normativa laboral relativa a las condiciones de trabajo y a la protección de los trabajadores en el ejercicio de sus actividades laborales. En los meses de julio y diciembre de 2017 se realizaron inspecciones de campo en la institución, como resultado, no se tuvo ningún incumplimiento.

La gestión anual del programa de Seguridad y Salud Ocupacional se realiza de acuerdo a los recursos técnicos y económicos disponibles. Para lo cual se han establecido alianzas con entidades públicas y privadas, dentro del ámbito de su competencia (véase Figura 3.5).

Las alianzas estratégicas han permitido ejecutar las siguientes acciones:

Entidad	Tipo de Campañas
Ministerio de Salud Pública, Riesgos de Trabajo del IESS	Exámenes médicos generales, audiometría, oftalmológicos y radiografías. Campañas de vacunación y charlas de nutrición. Prevención Odontológica. Donación de sangre.
Clínica Oftalmológica	Prevención "Salud Visual Ocupacional"
ECU 911	Seguridad Institucional
Ministerio del Deporte	Pausa Activas
Proveedor Servicio Alimentación	Nutrición, Manipulación de Alimentos

Figura 3.4 Alianzas estratégicas con instituciones públicas

Para el personal con capacidades especiales que labora en el CENACE, se ha adaptado la infraestructura física a fin de resguardar su seguridad tomando en cuenta las políticas institucionales y normas establecidas.

El Operador Nacional de Electricidad, para conocer la satisfacción de sus empleados realiza una evaluación la cual es gestionada por el Ministerio del Trabajo para garantizar independencia y confidencialidad en los resultados. Para el año 2017 el resultado de la medición de clima laboral fue del 76%, equivalente a “Muy Buena”, el detalle de la evolución de este indicador y sus componentes se describe en el Criterio 7.



Figura 3.5 Campañas y talleres desarrollados por alianzas (Taller Prevención de Drogas SETED, Charla de Nutrición y Manipulación de Alimentos)

Adicionalmente, a fin de promover la conciliación de la vida familiar y laboral, se gestionan los siguientes aspectos:

- Elaboración del Plan de Vacaciones en función de las necesidades de los funcionarios y al mismo tiempo garantizando el cumplimiento de la entrega de los productos y servicios institucionales.
- Aprobación de permisos para estudios, considerando un tiempo diario de 2 horas, las cuales no son imputables a vacaciones ni deben ser recuperadas.
- Dos horas de permiso para atención médica.
- Permisos de hasta dos horas diarias, para matriculación de hijos en establecimientos educativos.
- Permisos por matrimonio, maternidad, paternidad, calamidad doméstica, para el cuidado de familiares con discapacidades severas o enfermedades catastróficas.
- Permiso para representación laboral.

En la actualidad, la estructura de nivel jerárquico superior, fue el resultado del proyecto *High Potential*; metodología que permitió determinar los mecanismos para vincular, alinear e integrar un grupo identificado de futuros líderes, a los cuales se capacitó y promovió su participación en proyectos y grupos de trabajo internos y así aprovechar su potencial.

Las actividades relevantes relacionadas con el proceso fueron: reunión entre los Gerentes y Subgerentes con Talento Humano para identificar las posiciones claves y críticas; entrevistas con el 20% del personal del CENACE (posibles high potential); identificación de las posiciones clave; definición de las Rutas de Carrera; guía de Desarrollo para Rutas de Carrera, guía de Desarrollo para Colaboradores con Alto Potencial.

En la siguiente grafica se muestra el desarrollo profesional de uno de los miembros del equipo directivo.

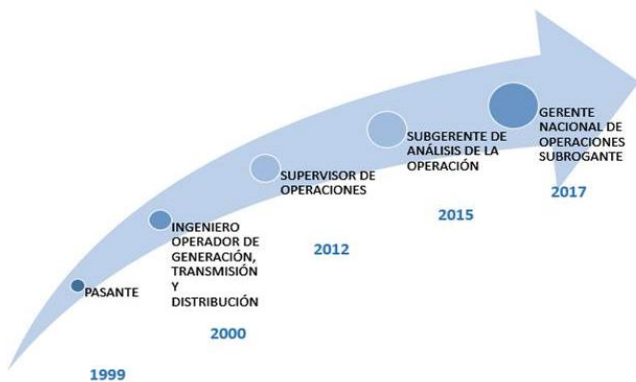


Figura 3.6 Recorrido profesional del Ing. Raúl Cubillo

Los líderes motivan la participación del personal en los diferentes grupos de trabajo lo cual permite su crecimiento profesional y personal.

3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal

En el subsistema de formación y capacitación se busca garantizar el cumplimiento de la entrega de los productos y servicios institucionales de óptima calidad, para lo cual se desarrolla e implementan las siguientes acciones: Plan de inducción y reinducción y Plan de formación y capacitación.

Plan de Inducción y Reinducción: En la incorporación del nuevo personal se incluye la inducción institucional referente a la misión, visión, valores, administración por procesos, sistema de gestión de calidad, políticas, normas de salud y seguridad ocupacional, beneficios, y las atribuciones y deberes de su cargo.

Este proceso permite la identificación del funcionario con el CENACE y su adaptación al cargo en el menor tiempo posible. Posterior al proceso de inducción, el nuevo funcionario recibe el entrenamiento específico en el cargo, el mismo que es coordinado por la Gerencia o Subgerencia a la cual es integrado.

Cada funcionario para la ejecución de sus procesos dispone bienes y recursos tecnológicos. El personal tiene acceso a los diferentes sistemas de información implementados, algunos de uso común como son: Sistema de Gestión Documental, SGD; SGC, la INFONET, portales Web y correo electrónico.



Figura 3.7 Proceso de reinducción, 2017



Figura 3.8 Proceso de inducción personal nuevo, 2017

Plan de formación y capacitación: Constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para alcanzar destrezas, habilidades y desarrollo del funcionario, de acuerdo con las políticas, metodologías y procedimientos de formación. Las principales políticas son:

- Contar con funcionarios capacitados en el área técnica y profesional, acorde con las necesidades y objetivos institucionales.
- Gestionar la transferencia de conocimiento a través del desarrollo de capacitaciones internas.
- Participación decisoria del nivel jerárquico superior en la elaboración de Planes de Formación.
- Suscribir convenios para propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada en campos de interés nacional.

El Plan de formación y capacitación es planificado y aprobado anualmente en base a los siguientes criterios: disponibilidad presupuestaria, oferta de capacitaciones en el sector público, convenios con las instituciones del sector eléctrico.

El CENACE desde su creación, estuvo orientado estratégicamente a la formación del talento humano, otorgando oportunidades de estudio parcial o total de maestrías, locales e internacionales, a un total de 45 funcionarios, en instituciones de reconocido prestigio. Las obligaciones de las partes constan en los convenios de auspicio entre la institución y el beneficiario.

Para evaluar el proceso de capacitación, anualmente se realiza la medición de la Efectividad de la formación al personal que ha participado en eventos auspiciados por la institución. Los resultados constan en el CMI.

Como estrategia institucional para optimizar los recursos asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas, el CENACE planificó capacitaciones, réplicas, talleres y charlas internas entre las diferentes gerencias y subgerencias, invitó a expertos y otros servidores públicos y a empresas auspiciantes para la formación del personal.

Como se describe en el Criterio 2, el Centro de Entrenamiento de Operadores, CEO tiene como principal función generar conocimientos, habilidades y competencias en el equipo de operadores del SNI e interconexiones internacionales. Para el entrenamiento se instaló un sistema de simulación, el cual permite capacitar a los ingenieros en escenarios específicos de la operación. Para la ejecución del plan anual de capacitación y formación se dispone de dos instructores internos, especialistas en la operación de sistemas eléctricos de potencia. El proceso de formación de ingenieros operadores nuevos tiene una duración aproximada de tres meses, posterior a lo cual los nuevos ingenieros se someten a evaluaciones teóricas y prácticas, para su evaluación se aplica la técnica de la

Cámara de Hessel, con una adecuada adaptación de ambientes.

Adicionalmente, los operadores, de forma anual se someten a procesos de evaluación sobre la base de eventos suscitados en el trabajo diario y que merecen ser analizados como casos de estudio. Como ejemplo se puede mencionar el análisis de ingreso de nuevas instalaciones de generación y transmisión en el SNI.

Por otra parte, con el propósito de orientar estratégicamente la formación del talento humano e incrementar su nivel de especialización, el CENACE otorga permisos de estudios, licencias sin sueldo, comisión de servicios sin remuneración y la participación en eventos de capacitación y formación en el exterior para el desarrollo de habilidades y aptitudes que mejoran el desempeño de los funcionarios.

Las actividades descritas permiten reforzar temas de valores, principios y objetivos estratégicos. Así también, la educación, entrenamiento y desarrollo de los funcionarios que son medidas a través del Subsistema de Evaluación del Desempeño, que considera los siguientes aspectos:

- Medir y estimular la gestión de los funcionarios.
- Evaluar la gestión a través de indicadores cualitativos y cuantitativos fundamentados en una cultura organizacional basada en la observación y consecución de los resultados esperados.

A partir de 2013 se incorporó la metodología de evaluación de 360 grados, la misma que pretende dar a los funcionarios una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde varias perspectivas: jefes, pares, subordinados y clientes internos. Actualmente, se aplica la evaluación según la metodología planteada por el MDT, realizada por los jefes inmediatos. En 2017 se alcanzó un promedio de desempeño institucional del 91.97%.

Gestión del conocimiento: El CENACE se encuentra implementando una metodología integral que permita la Gestión del Conocimiento (véase Criterio 2 y 4).

3 c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización

La comunicación institucional como otros procesos ha evolucionado en el CENACE, ejecutando diferentes planes y proyectos entre los que se destaca la Auditoría de Percepción de la Comunicación en 2014. Este fue el punto de partida para mejorar los mecanismos de comunicación formal e informal en la institución, se realizaron encuestas a los directivos y colaboradores, a fin de identificar los medios de comunicación existentes y los procedimientos para desarrollar la comunicación interna.

Posteriormente, en 2015 se creó la Unidad de Comunicación, Cambio y Cultura Organizacional,

quienes anualmente elaboran el Plan Estratégico de Comunicación para la difusión de la información y transparencia. Dentro de las políticas definidas en el procedimiento de Direccionamiento Estratégico se promueve una cultura comunicacional de puertas abiertas de la alta gerencia, donde los funcionarios puedan intercambiar criterios directamente con las máximas autoridades (véase Criterio 1).

En el ámbito de la comunicación interna se han definido políticas que promueven la confianza y un clima interno positivo, además de difundir la identidad institucional a los funcionarios, entre estas se pueden mencionar: reuniones de Comité Ejecutivo, en las cuales participan los responsables de los procesos; reuniones de coordinación internas en cada una de las áreas, correos institucionales para socializar información específica y de interés general; el sistema de gestión documental, por medio del cual se notifica de manera formal las acciones de cada funcionario en el ámbito de su competencia; el envío periódico de Boletines (Boletín de Comité Ejecutivo con un resumen de los principales temas, Boletín Jurídico con las novedades o actualización de normativa aplicable); notificación mediante correo electrónico de vinculación y desvinculación de personal; mensajes de felicitación por logros personales y/o institucionales alcanzados, entre otros.

3 d. Atención y Reconocimiento de las personas

El trabajo individual y en equipo es reconocido. Se premian iniciativas exitosas y logros alcanzados por equipos institucionales multidisciplinarios, mediante reconocimientos públicos. Los éxitos conseguidos se difunden por toda la organización a través de los canales de comunicación internos definidos para el efecto, como son: correo electrónico, página web,

cartelera digital. Como quedó registrado en el Criterio 1, los líderes promueven el reconocimiento por el desempeño de los funcionarios.

Los beneficios que el CENACE ha entregado a sus colaboradores a lo largo del tiempo y se han mantenido vigentes en su gran mayoría, se los detalla a continuación.

BENEFICIOS INSTITUCIONALES	DESCRIPCIÓN	SEGMENTO
SEGUROS	Seguro de Vida y Asistencia Médica	Todos los funcionarios
	Asistencia Médica	Todos los funcionarios
	Fianciamiento y Coordinación Crédito Hospitalario/Seguro de Vehículo	Todos los funcionarios
SERVICIOS MÉDICOS	Exámenes Médicos en Prevención	Todos los funcionarios
	Cheques Ejecutivo	Personal Mayor de 40 año
SERVICIO DE TRANSPORTE	Asignación Vehículo	Directivos
	Busetas - Recorrido	Todos los funcionarios
	Servicio de Taxi	Todos los funcionarios
	Asignación de un vehículo por Gerencia / Subgerencia	Todos los funcionarios
COMEDOR	Servicio de Comedor	Todos los funcionarios
BONOS	Bonificación por Monitoreo Remoto de Sistemas Tecnológicos	Funcionarios que aplique
	Pago de subrogación de Funciones	Funcionarios que aplique
COMUNICACIONES	Acceso a Internet Ilimitado	Todos los funcionarios
	Asignación e Celulares	Gerentes / Subgerentes
EDUCACIÓN	Auspicio Maestrías	Todos los funcionarios
	Permiso para Estudiar	Funcionarios que aplique
	Visitas Técnicas	Gerentes, Subgerentes y Profesionales

Figura 3.9 Beneficios institucionales para el personal

La toma de conciencia e involucramiento de los empleados en cuestiones de salud, de seguridad y de protección del medioambiente está respaldado por el modelo de Responsabilidad Social Empresarial, el cual busca una participación activa de los funcionarios a través de distintas actividades.

Los colaboradores con un sentido de responsabilidad social asisten y acompañan en eventos de beneficio a la comunidad en la parroquia Cutuglagua, como es la entrega de donaciones, charlas ciudadanas e instrucción técnica a estudiantes.



Figura 3.10 Involucramiento con la comunidad