

5. Procesos y clientes/ciudadano

5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos conforme a la estrategia

Cada tres años el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) debe certificarse en su totalidad, la actual acreditación ISO está vigente hasta el año 2018. En el Sistema de Gestión Documental (SGD), a través del módulo de gestión de calidad se realizan las actividades revisión y comunicación a los funcionarios acerca de la documentación de procesos, procedimientos e instructivos, los cuales generan registros como evidencia de su aplicación.

La medición de la eficacia y eficiencia de la ejecución de los procesos se realiza mediante indicadores definidos en los Contratos Cliente - Proveedor y Actas de Compromiso, suscritas entre las diferentes áreas. Los indicadores forman parte del Cuadro de Mando Integral, los cuales son difundidos y analizados periódicamente.

El mejoramiento continuo se sustenta también mediante la formulación de solicitudes de acción correctiva y de acción preventiva (estas últimas hasta el 2017), las cuales son verificadas en los procesos de auditoría, que incluye revisiones a la documentación generada en el SGC, manteniéndolos actualizados y disponibles.

En la actualidad, CENACE se encuentra cumpliendo con las actividades de migración hacia la Norma ISO 9001:2015, la cual adopta una nueva dimensión de gestión en la que se aplica la valoración de riesgos. El avance en la implementación, de acuerdo al diagnóstico inicialmente realizado por la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica (SPE) y las acciones emprendidas se evidencian en la Figura 5.1.

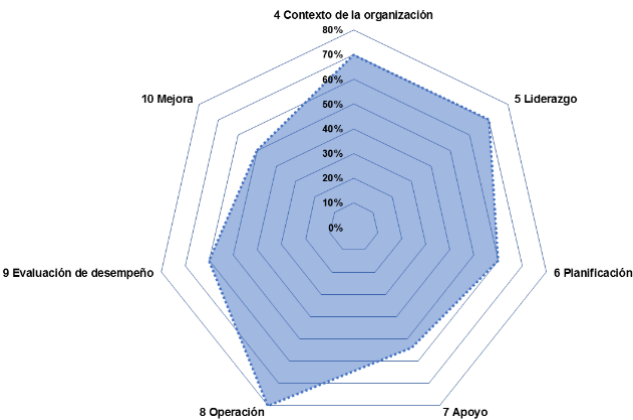


Figura 5.1 Avance en la implementación de la ISO 9001:2015

El Mapa de Procesos del Operador Nacional de Electricidad, CENACE está conformado por procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos (véase Figura 5.2 y 5.3).

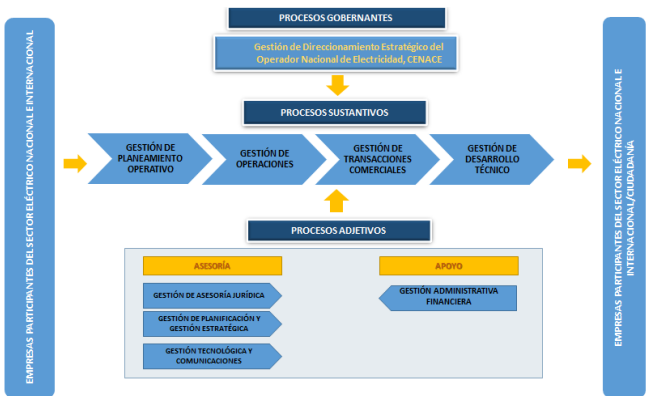


Figura 5.2 Mapa de Procesos 2018

PROCESOS	DESCRIPCIÓN
GOBERNANTES	Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
SUSTANTIVOS (agregadores de valor)	Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que una institución ofrece a sus clientes. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
ADJETIVOS (habilitantes de asesoría y apoyo)	Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Figura 5.3 Descripción del tipo de procesos

La LOSPEE, su reglamento y la normativa de menor nivel (Regulaciones y Resoluciones) establecidas por el ente regulador ARCONEL, definen la reglas de negocio que el CENACE debe aplicar para cumplir con su rol de administrador técnico y comercial del sector eléctrico a nivel mayorista.

Debido a que los productos y servicios se encuentran definidos en la LOSPEE, no es estrictamente necesario disponer de una metodología para el diseño de nuevos productos y servicios. Sin embargo, se producen mejoras continuas en la ejecución de los procesos e innovaciones en los servicios que se prestan a los clientes, procurando mejorar su satisfacción. Estas mejoras se realizan principalmente mediante la aplicación de recursos tecnológicos y el desarrollo de “evolutivos” que mejoran la funcionalidad en los sistemas de misión crítica en contacto con las partes interesadas. Adicionalmente, todas las Gerencias atienden requerimientos específicos de los clientes y ciudadanos, en el ámbito de su competencia.

En cuanto a la medida de la mejora del desempeño los procesos, la SPE aplica la metodología del CMI para el seguimiento y medición. Los indicadores están organizados en cuatro perspectivas institucionales: financiera, cliente, proceso y crecimiento, y desarrollo.

El Comité Ejecutivo se reúne mensualmente para analizar los resultados obtenidos y se toman acciones correctivas, según sea necesario, para asegurar la conformidad del desempeño de los procesos.

Actualmente se cuenta con los siguientes indicadores: 163 Indicadores del Cuadro de Mando Integral –CMI, 43 Indicadores del Sistema de Gestión por Resultados – GPR, 2 Indicadores del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública –SIPeIP y 8 Indicadores del Manual del Sistema de Gestión de Calidad –SGC.

Las estadísticas arrojan datos del mejoramiento de procesos durante los años 2015, 2016 y 2017, se identificaron: 54 procesos mejorados en la Gerencia Nacional de Operaciones (31), Gerencia Nacional de Planeamiento Operativo (17), Gerencia Nacional de Transacciones Comerciales (2) y Gerencia Nacional de Desarrollo Técnico (4). Acerca de estos procesos se mantiene un registro de cómo se realizaron las mejoras, los resultados de la mejora, tiempo de ciclo de la actividad luego de la mejora y los beneficiarios internos y/o externos.

Al respecto, en el mes de marzo de 2017 se trabajó con la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), la mejora del trámite “Autorización de Mantenimientos Programados de los elementos del SNI” que habilita a las empresas del sector eléctrico la ejecución de los mantenimientos consignados; esto permitió crear un módulo informático (SAMWEB) para optimizar los tiempos de respuesta asociados a esta actividad, en beneficio de todas las empresas del sector eléctrico ecuatoriano, disminuyendo el tiempo de atención de 24 a 16 horas.

El CENACE de forma bianual realiza la medición de cómo los productos y servicios entregados cumplen las expectativas del cliente externo, en este sentido, aplica la encuesta de satisfacción a las empresas participantes del sector eléctrico. La encuesta 2016-2017 fue estructurada para cada tipo de empresa, de acuerdo con los productos que reciben tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

1) Validación de productos por las áreas

Productos nuevos: Coordinación de autorización de mantenimientos programados, reporte diario de mediciones en SIMEM e informe ejecutivo de gestión mensual. **Productos eliminados:** Facturación, contribuciones.

2) Diseño de la encuesta para cada cliente. Los formatos fueron validados por las áreas y aprobados por DEJ.

3) Nuevos clientes: MEER, ARCONEL.

La encuesta fue remitida a 48 empresas del sector eléctrico, alcanzando un nivel de respuesta del 71% (34 empresas). Con relación al periodo de evaluación 2014 – 2015, actualmente se registra un incremento del 1% de respuesta para las empresas distribuidoras, y del 21% en las empresas generadoras (entre públicas y

privadas). Los resultados por tipo de cliente se encuentran detallados en el Criterio 6.

En cuanto a la relación con los proveedores (véase Criterio 4), esta se establece desde el proceso de contratación hasta su evaluación una vez que el contrato o adquisición culmina.

Los procesos internos de la institución proporcionan productos que son utilizados como entradas en procesos posteriores que dan lugar a otros servicios; en cada uno de estos pasos se ajustan los desvíos que afectan la calidad del servicio. Esta cadena de servicios va desde el Plan Estacional, la Programación Semanal, el Despacho Programado, el Despacho Real, el Reporte del Costo de Energía, el Reporte Diario de Potencia, la Información validada de Medición Comercial, la Liquidación Diaria y llega hasta la Liquidación Mensual.

El Procedimiento PR – CEN – 04 “Control del Producto No Conforme” identifica las características y el tratamiento; la finalidad de este procedimiento es evitar que un producto no conforme llegue a clientes. Se mantienen registros de la naturaleza de las no conformidades y las acciones tomadas posteriormente para prevenir el uso, evitar que vuelva a ocurrir o la entrega no intencional del Producto No Conforme.

En el año 2016, la SPE implementó una metodología para el análisis de no conformidades, aplicando herramientas como los cinco por qué, diagrama de Pareto, diagrama de causa y efecto, diagrama de dispersión y el diagrama de interrelaciones. Los funcionarios delegados de calidad fueron capacitados con el objeto de identificar la causa de la no conformidad, para posteriormente realizar un plan de acción que permita eliminar la causa raíz de la no conformidad.

Para prevenir problemas de interfaces con los clientes directos, se realizan capacitaciones dirigidas a los funcionarios de las empresas participantes del sector eléctrico ecuatoriano, en temas relacionados a las funcionalidades de las plataformas tecnológicas: SAMWEB, SIMEC y SIMEM.

Sin perjuicio de lo anotado, las nuevas empresas, unidades de negocio, centrales de generación o instalaciones que entran a participar en el sistema eléctrico ecuatoriano son informadas previamente de los requerimientos técnicos y comerciales que deben cumplir antes de iniciar su operación comercial. Asimismo, son capacitadas en el manejo de los sistemas tecnológicos e información que CENACE pone a disposición en el sector eléctrico.

El procedimiento PR-SPE-PC-05 “Gestión de Atención al Cliente y Ciudadano”, establece las actividades necesarias para el procesamiento de un reclamo desde que es ingresado al CENACE por el cliente, direccionado ya sea a la Dirección Ejecutiva o a las

diferentes Gerencias, hasta que el mismo sea resuelto, siguiendo los lineamientos determinados en el procedimiento en mención.

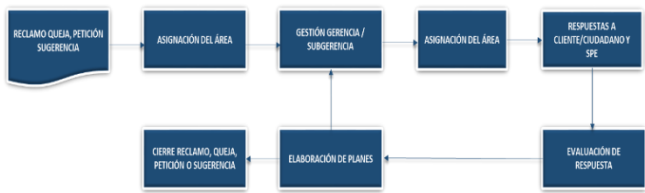


Figura 5.4 Proceso de administración de reclamos

Los reclamos que a criterio de un cliente no hayan sido satisfechos por CENACE, pueden ser presentados como reclamos administrativos ante el Director Ejecutivo del ARCONEL, quien emite su resolución dentro del plazo establecido.

Se utilizan datos sobre el rendimiento y capacidades actuales de los procesos, así como indicadores de referencia para impulsar la creatividad, innovación y mejora, mediante la utilización y gestión de indicadores de control y mejora asociados a cada proceso que agregan valor, como se muestra en la Figura 5.5.

No.	Indicador	Fuente
6.	Reducir el riesgo en el abastecimiento por contingencias en los elementos del Sistema Nacional Interconectado e interconexiones in	
6.2	Porcentaje de carga no desconectada por medidas de mitigación	Subgerencia de Planeamiento Eléctrico
7.	Reducir el riesgo en el abastecimiento por manejo de reservas de generación.	
7.2	Porcentaje de reservas de energía	Subgerencia de Planeamiento Energético
7.3	Porcentaje de reservas de potencia	Subgerencia de Planeamiento Energético
8.	Reducir los costos operativos para el abastecimiento de energía eléctrica.	
8.2	Porcentaje de estudios eléctricos elaborados para minimizar el costo operativo	Subgerencia de Planeamiento Eléctrico
8.3	Porcentaje de cumplimiento de acciones de planeamiento energético tendientes a la minimización de los costos operativos	Subgerencia de Planeamiento Energético
9.	Mantener la seguridad y calidad de servicio del Sistema Nacional Interconectado considerando las transferencias internacionales de	
9.2	Número de excursiones de voltaje fuera de la banda de operación normal en barras frontera en condiciones de exportación e importación con los países vecinos	Subgerencia de Planeamiento Eléctrico
9.3	Porcentaje de realización de estudios energéticos asociados a las transferencias internacionales de electricidad	Subgerencia de Planeamiento Energético

Figura 5.5 Indicadores del macroproceso de Gestión de Planeamiento Operativo

Por ejemplo, dentro de los indicadores a cargo de la Gerencia Nacional de Desarrollo Técnico, y específicamente de la Subgerencia de Investigación y Desarrollo, se destacan el “Porcentaje de iniciativas de innovación ejecutada” y el “Número de publicaciones especializadas”.



Figura 5.6 Desempeño de indicadores del proceso de investigación y desarrollo

5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos.

La identificación de los clientes y partes interesadas se explica en el Criterio 2. Respecto a la satisfacción de sus necesidades con el desarrollo de productos y servicios, estos se estipulan únicamente mediante la normativa, no obstante, por ejemplo, en el área de la Subgerencia de Investigación y Desarrollo, se efectúan los procedimientos PR-GDT-SID-01 “Asesorar y Participar en Investigación” y PR-GDT-SID-02 “Gestionar la Transferencia de Conocimiento”, que permiten la mejora de los procesos institucionales y con estudios especializados se contribuye al desarrollo del sector eléctrico. En esta actividad intervienen clientes, investigadores, docentes, estudiantes, instituciones educativas, instituciones del sector eléctrico y energético.

Como ejemplo y en función del desarrollo tecnológico y técnico en el CENACE, se presenta la iniciativa de implementar la denominada “Transformación Digital”, proyecto que enfoca el diseño de la organización en la sostenibilidad, flexibilidad e innovación a fin de permitir satisfacer las necesidades de sus partes interesadas y que se implementará hasta finales del año 2020.

Actualmente, se diseña el mapa de ruta de la Planificación Estratégica de Tecnologías de la Información y Comunicación (PETIC) del CENACE, con una perspectiva para los próximos cinco años, con el fin de involucrar a los grupos de interés, conocer sus necesidades de los productos y servicios contemplados en el PETIC, y finalmente desarrollar la cartera tecnológica que permita agilizar los procesos y proyectos de la organización, cumpliendo las Normas de Control Interno, emitidas por la CGE.

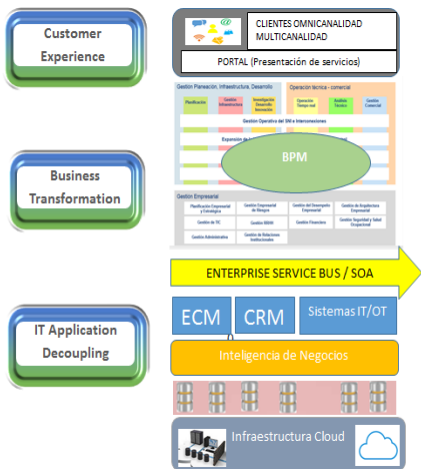


Figura 5.7 Planificación Estratégica de Tecnologías de la Información y Comunicación (PETIC).

La Gerencia Nacional de Operaciones ha planificado el desarrollo del proyecto Sistema Integrado de Registro de Información Operativa (SIRIO), que utiliza el concepto Big Data para el manejo de información. El empleo de técnicas de minería de datos y pronósticos permitirá recopilar información técnica de las gerencias de la cadena de valor y de los actores del SNI; para procesarla rápidamente y ser empleada en la toma de decisiones de la operación en tiempo real y el análisis posterior a la operación.

Durante 2017, la Subgerencia de Planificación Gestión Estratégica realizó un diagnóstico a los procesos, a través de una encuesta dirigida a los responsables de los diferentes procesos, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la ejecución de los mismos. La encuesta estuvo compuesta de 9 preguntas abiertas que permitió evaluar diferentes aspectos: objetivo del proceso; características del producto; satisfacción del cliente; qué relación tienen con la misión, objetivos y políticas institucionales; controles del proceso; acciones de mejora; entre otras. Se realizó el diagnóstico a 16 procesos de las siguientes áreas: Gerencia Nacional de Planeamiento Operativo (1); Gerencia Nacional de Operaciones (4); Gerencia Nacional de Transacciones Comerciales (2); Gerencia Nacional de Desarrollo Técnico (3); Gerencia de Administrativa Financiera (3); Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica (1); y, Subgerencia de Asesoría Jurídica (2).

La cultura de mejora continua es permanente en la institución, el proyecto desarrollado conjuntamente entre las Gerencias de Planeamiento Operativo y Desarrollo Técnico, denominado “Sintonización de PSS de las Centrales de Generación del SNI”, el cual tuvo como objetivo maximizar los intercambios de energía hacia países vecinos e incrementar la seguridad operativa del SNI, permitirá reducir considerablemente la posibilidad de apagones debido a colapsos, parciales o totales y mejorar la calidad en el servicio eléctrico en el Ecuador. Este proyecto al poseer una metodología propia desarrollada por el CENACE, habilitará en un futuro, brindar el servicio de calibración de estos elementos, a nivel nacional e internacional.

5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios

Debido a la naturaleza de los procesos del CENACE, la prestación de los servicios y productos es de forma ininterrumpida, por lo que existen tiempos definidos para la ejecución y entrega de los mismos, lo cual se encuentran definido en la normativa e internamente en los contratos cliente – proveedor y cuyos tiempos de atención son medibles a través de los indicadores correspondientes.

El CENACE en su afán de brindar servicios de calidad a la ciudadanía en general, y de manera directa a sus clientes: empresas generadoras, transmisor y distribuidoras de energía eléctrica; considera la información (solicitudes, sugerencias y reclamos) del sitio web de la institución (menú CONTACTO). El tiempo promedio de atención de las peticiones en el año 2017, fue de 2,6 cumpliendo con lo establecido en el Art. 9 de la LOTAIP (plazo 15 días).

Como se ha mencionado los productos y servicios del CENACE se originan de la normativa del sector eléctrico, los análisis de ciclo de vida se realizan en función de los cambios necesarios a las especificaciones de los servicios, los mismos que se plasman en cambios regulatorios sugeridos por parte del CENACE a la ARCONEL, para su análisis y aprobación correspondiente. Varias de estas iniciativas nacen del CENACE ante requerimientos específicos detectados sea por el cliente o la institución, como por ejemplo los cambios regulatorios efectuados en las regulaciones, 001/16 “Sistema de Medición Comercial del Sector Eléctrico Ecuatoriano” y 002/16 “Requisitos y Procedimiento para las etapas de Pruebas Técnicas y de Operación Experimental, Previas al inicio de la Operación Comercial de Centrales o unidades de Generación”.

5 d. Se promocionan y “comercializan” los productos y servicios

Se define el Plan Estratégico de Comunicación Social del Operador Nacional de Electricidad con frecuencia anual, en el que se establece entre otros aspectos, un proceso de “puesta en mercado” de los servicios que presta la institución.

Mediante la creación del proceso de Comunicación Social y del subproceso asociado, “Difusión de la Información Organizacional”, se promocionan los servicios de la institución, a través de herramientas de planificación comunicacional, creación de cuentas en redes sociales, página web, entre otros.

El Plan Estratégico de Comunicación constituye una herramienta que permite la difusión de la información y la transparencia, respecto a los principios, valores, acciones, obras y proyectos del CENACE, y tiene una participación, relación e interacción con los grupos interesados internos como externos.

Con la aplicación de la LOSPEE, la Comunicación Social del CENACE, está a cargo de la SPE, la misma que realizó el Plan Estratégico de Comunicación para difundir a las entidades del sector eléctrico y a la ciudadanía en general la gestión se realiza.



OBJETIVO	ESTRATEGIA	COMUNICACIÓN INTERNA / EXTERNA	ACCIONES
Garantizar niveles apropiados de acceso en todos los servicios de comunicaciones de CENACE.	Optimizar los canales de comunicación que tiene la institución y la relación con sus grupos de interés.	Interna	Diseño y puesta en marcha del blog e intranet institucional. (2018)
		Interna	Actualización cartelera interactiva.
		Interna	Manejo de la difusión interna a través de correos electrónico institucionales infocenace y comunicaciones SPE
		Interna y Externa	Actualización de la información técnica a través de los portales web del CENACE (SIMEM, SICOMB, SIMEC, portal CENACE, EMS).
		Interna y Externa	Organizar y participar en actos públicos (Seminarios, conferencias, ferias).
		Interna y Externa	Organizar actividades institucionales (Modelo de Gestión de Calidad y Excelencia en la Gestión PIC, auditorías, reuniones, proyectos).
		Interna y Externa	Gestionar eventos institucionales y contar con una memoria fotográfica
		Interna y Externa	Diseñar y ejecutar campañas con enfoque en Responsabilidad Social.
Integrar y aprovechar el uso de las tecnologías de información y comunicación en CENACE para interactuar con la ciudadanía, entidades del sector público y gobierno nacional dando acceso a la información.	Manejar la información, difusión y promoción del CENACE a través de los medios de comunicación.	Interna	Difundir programas, proyectos y actividades de clima y cultura
		Interna y Externa	Difusión de la información a través de redes sociales (Twitter) y página web institucional. Contar con la página web institucional en función a la aprobación de la Presidencia a través de la Dirección Nacional de Relacionamento Ciudadano y la Unidad de Gobierno Electrónico y la actualización de los servicios publicados.

Figura 5.8 Extracto del Plan Comunicacional

Por la naturaleza de la institución, se realiza la publicidad de la imagen institucional en diferentes medios escritos, como revistas técnicas que llegan a los organismos relacionados con el sector eléctrico ecuatoriano, en los que se dan a conocer la labor de la institución y la sólida imagen en el ámbito nacional como internacional.

Con respecto al establecimiento de los canales de comunicación, se debe resaltar que se encuentra en proceso de desarrollo e implementación los siguientes Manuales de Procesos: 8.5.1 “Formulación del Plan Estratégico de Comunicación Social”, 8.5.2 “Formulación del Plan Institucional de Comunicación en Crisis”, 8.5.3 “Emisión y difusión de boletines informativos”, 8.5.4 “Monitoreo de prensa, redes sociales y actualización de sitios web institucionales” y 8.5.5 “Difusión de la gestión institucional”.

Uno de los objetivos del Plan Comunicacional es Integrar y aprovechar el uso de las tecnologías de información y comunicación del CENACE para interactuar con la ciudadanía, entidades del sector público y gobierno nacional dando acceso a la información, y cuyas actividades asociadas son: la difusión de la información a través de redes sociales (Twitter) y página web institucional; y, contar con la página web institucional en función a la aprobación de Dirección Nacional de Relacionamento Ciudadano de la Presidencia y la Unidad de Gobierno Electrónico, y la actualización de los servicios publicados, actividades que se prevé realizarlas hasta el segundo trimestre de 2018.

Los portales SIMEM y SIMEC, brindan a los clientes la oportunidad de retroalimentar al CENACE, mediante observaciones a la información técnica publicada. Para el uso de estos portales, es necesario contar con acuerdos de confidencialidad suscritos entre los

representantes legales de las instituciones involucradas, con la finalidad de generar y entregar las credenciales de acceso a cada uno de ellos, todo esto a fin de garantizar el buen uso y manejo de la información.

Las distintas Gerencias y Subgerencias, cada una en su ámbito de competencia, promocionan la imagen institucional a través de la participación en ferias tecnológicas y de conocimiento y se difunden los servicios que brinda la institución.

5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos

Como se ha citado en el Criterio 2, se han establecido las estrategias de comunicación y contacto con los clientes, sobre la base del análisis poder-interés. Los clientes directos al ser también los proveedores del CENACE participan activamente en la ejecución de procesos y proyectos interinstitucional, fortaleciendo esta relación con la realización de reuniones, conformación de comités y la suscripción de convenios.

La relación con la ciudadanía se establece en espacios muy específicos, como en los eventos de rendición de cuentas, en los cuales de manera individual o colectiva, pueden realizar solicitudes/observaciones de la gestión. La información para el ciudadano está disponible en la página web institucional en la pestaña “Transparencia”.

Resultado de la evaluación del cliente externo e realizan grupos focales, con el fin de establecer las oportunidades claves para la innovación de productos. El informe de estas reuniones es puestos a consideración de los responsables de los procesos para definir el plan de acción correspondiente. La verificación de la eficacia de las acciones es efectuada por la Subgerencia de Planificación y Gestión Estratégica.