



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2014 -2017

1. ANTECEDENTES

1.1 Alcance

La Constitución de 2008 posiciona a la planificación y a las políticas públicas como medios para lograr los objetivos del Buen Vivir. Además, establece como objetivos de la planificación propiciar la equidad social y territorial, promover la igualdad en la diversidad, garantizar derechos y concertar principios rectores de la planificación del desarrollo.

La Carta Magna establece que “el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.”, se plantean cambios estructurales que procuran recuperar para el Estado los sectores estratégicos, impulsando la implantación de nuevos proyectos y nuevas tecnologías con el propósito de diversificar la matriz energética, reconociendo el rol estratégico de las empresas estatales en la generación de recursos, contribución económica, manejo de la información, desarrollo tecnológico y capacidad de fomentar la integración regional energética.

La formulación del Plan Estratégico se constituye en un conjunto de consideraciones enfocadas hacia la práctica y desde la práctica, a fin de comprender el rol y competencias, alineadas a cumplir un papel fundamental en la consecución de los objetivos nacionales del PNBV.

Los elementos orientadores contenidos en el presente Plan Estratégico permitirá a la administración determinar cómo deben ser optimizados los recursos que generalmente son limitados, priorizando la inversión pública y canalizándola hacia los problemas más sensibles que serán identificados en el diagnóstico.

Finalmente, a través del Plan Estratégico se cuenta con una herramienta que permite la articulación con la planificación operativa como base para una gestión transparente que podrá ser evaluada y controlada.

Considerando que el nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir tiene una vigencia desde el año 2013 hasta el año 2017; y al ser un instrumento al que se sujetan las políticas,

programas y proyectos públicos; la programación y presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de recursos públicos; su observancia será de carácter obligatorio para el sector público, e indicativo para los demás sectores¹; por lo tanto constituye el marco que orienta el accionar de la Secretaría de Hidrocarburos. En este contexto el presente Plan establece como horizonte de temporalidad el periodo 2014 – 2017.

1.2 Metodología

Para el desarrollo y formulación del Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Hidrocarburos se tomará como base la Guía Metodológica de Planificación Institucional, emitida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y publicada en el Registro Oficial N°184 del 30 de agosto de 2011 en función de lo establecido en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 306, de 22 de octubre de 2010.

Además, se tomará como base la metodología utilizada en la implementación de la herramienta “Gobierno por Resultados – GPR”, la cual se constituye un conjunto de procesos y sistemas integrados de apoyo que permitirán desarrollar con mayor eficiencia, la gestión estratégica gubernamental y se encuentra implementada en la mayoría de las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

¹ Constitución de la República del Ecuador. Art.280

2 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

2.1 Descripción y Diagnóstico Institucional

2.1.1 Breve descripción histórica

La Secretaría de Hidrocarburos se crea mediante la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno remitido por el señor Presidente Constitucional de la República a la Asamblea Nacional y publicada mediante Registro Oficial N°244 del 27 de julio de 2010, la cual indica:

Art. 6.- Añádase el siguiente artículo a continuación del Art. 12 de la Ley de Hidrocarburos:

“Art. 6-A Secretaría de Hidrocarburos (SH).- Créase la Secretaría de Hidrocarburos, SH, como entidad adscrita al Ministerio Sectorial, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa que administra la gestión de los recursos naturales no renovables hidrocarburíferos y de las sustancias que los acompañen, encargada de ejecutar las actividades de suscripción, administración y modificación de las áreas y contratos petroleros...”

La creación de la Secretaría se establece dentro de un proceso de reestructuración en el cual se plantean cambios sustanciales que procuran recuperar la rectoría y planificación en los sectores estratégicos para el Estado, impulsando la implantación de nuevos proyectos y nuevas tecnologías con el propósito de diversificar la matriz energética, reconociendo el rol de las empresas estatales en la generación de recursos, contribución económica y manejo de la información, desarrollo tecnológico.

Mediante Acuerdo No. 259 del Jueves 31 de Marzo del 2011, No. 129, se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría de Hidrocarburos, mismo que fue reformado mediante Acuerdo Ministerial No. 438 del viernes 10 de abril de 2013 y publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 433 en el que se establece la Estructura Organizacional por Procesos, los procesos de la Secretaría de Hidrocarburos y sus elementos orientadores.



2.1.2 Competencias, Facultades, Atribuciones y Rol de la Institución.

La Secretaría de Hidrocarburos trabajó conjuntamente con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en la matriz de competencias, de las cuales se obtienen sus competencias, facultades, atribuciones y roles, las cuales se detallan a continuación:

| FACULTADES | |
|------------|---------------|
| NIVEL | FACULTAD |
| CENTRAL | PLANIFICACIÓN |
| | GESTIÓN |
| | CONTROL |
| | REGULACIÓN |

Fuente: Matriz de Competencias – Secretaría de Hidrocarburos.

| COMPETENCIAS |
|--|
| EXPLORACION Y EXPLOTACION DE PETROLEO, GAS NATURAL Y OTROS GASES ASOCIADOS |
| TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO DE HIDROCARBUROS |
| REFINACION E INDUSTRIALIZACION |

Fuente: Matriz de Competencias – Secretaría de Hidrocarburos.

| ATRIBUCIONES |
|--|
| Suscribir contratos de exploración y explotación adjudicados por el MRNNR |
| Aprobar planes y programas técnicos y económicos de los contratos de exploración y explotación |
| Diseñar, evaluar y realizar estrategias de promoción de exploración y explotación |
| Evaluar el potencial hidrocarburífero del país |
| Receptar las áreas hidrocarburíferas y bienes que se reviertan al Estado |
| Asignar las áreas hidrocarburíferas y bienes a empresas públicas y entregar las contratistas de prestación de servicios. |
| Administrar el catastro hidrocarburífero |
| Investigar el potencial hidrocarburífero sobre la base de la información y documentación técnica |
| Elaborar las especificaciones técnicas y términos de referencia para la contratación de estudios de geociencias para |
| Administrar los contratos de estudios de geociencias para evaluar el potencial hidrocarburífero |
| Diseñar proyectos hidrocarburíferos de inversión |
| Administrar el sistema de información de proyectos hidrocarburíferos de inversión |
| Administrar el Registro de Hidrocarburos |
| Administrar los contratos que suscriba |
| Realizar el seguimiento de su ejecución |
| Administrar las áreas hidrocarburíferas del Estado y asignarlas para su exploración y explotación |
| Administrar la participación del Estado en los volúmenes de hidrocarburos que le corresponda en los contratos de |
| Apoyar el Ministerio Sectorial en la formulación de la política gubernamental en materia de hidrocarburos |
| Administrar la información de las áreas y contratos de exploración y explotación, y asegurar su preservación, |
| Administrar y disponer de los bienes que por cualquier concepto se reviertan al Estado, por mandato legal |
| Fijar las tasas de producción de petróleo de acuerdo con los contratos y reglamentos |
| Emitir informe previo a la autorización del Ministerio Sectorial para la transferencia o cesión de derechos de los |
| Solicitar al Ministerio Sectorial, mediante informe motivado, la caducidad de los contratos de exploración y |
| Autorizar ampliación del periodo de exploración de petróleo |
| Autorizar la terminación del contrato cuando el contratista no haya encontrado reservas de hidrocarburos |
| Administrar garantías rendidas por los contratistas |
| Recibir, al término de un contrato de exploración y explotación, los pozos, equipos, herramientas, maquinarias, |
| Aprobar planos y especificaciones que presenten los contratistas para construir viviendas higiénicas y cómodas |
| Acordar, con los contratistas o asociados, el número de estudiantes o egresados de educación técnica superior |
| Calificar las causas que justifiquen la no iniciación de las operaciones de exploración según lo previsto en los |
| Calificar las causas que justifiquen la suspensión de las operaciones de explotación por más de treinta días. |
| Recibir, cuando se ha declarado la caducidad de un contrato, las áreas contratadas, todos los equipos, maquinarias |
| y otros elementos de exploración o de producción, instalaciones industriales o de transporte y efectivizar las |
| Emitir informe previo favorable para que el Ministerio de Finanzas libere de impuestos aduaneros a la importación |
| Evaluar y emitir informe favorable para efectuar el traspaso o la enajenación de artículos importados con |
| Solicitar al MRNNR, que previa declaratoria de utilidad pública, expropie a favor de la SH terrenos, u otros bienes |
| Calificar campos marginales cuando dicha exploración y explotación adicional signifique mayor eficiencia técnica |
| Receptar por parte de los contratistas o asociados que devolvieren áreas al Estado, todos los antecedentes, |
| Solicitar informes sobre todos los trabajos topográficos, geológicos, geofísicos, de perforación, de producción, de |
| Solicitar informes sobre datos económicos relativos a cualquier aspecto de la exploración, de la explotación y |
| Solicitar el franqueo al uso público de las vías de comunicación, aeropuertos, puertos marítimos y fluviales que |
| Recabar de las empresas públicas y contratistas, dentro del primer trimestre de cada año, el balance general, la |
| Aprobar los planes, programas y proyectos, y el financiamiento respectivo para que las actividades de exploración |
| y explotación no afecten negativamente a las organizaciones económica y social de la población asentada en las áreas |
| Exigir, cuando lo juzgue necesario, para el abastecimiento de las plantas refinadoras, petroquímicas e industrias |
| establecidas en el país, el suministro de un porcentaje uniforme de petróleo que les pertenece y efectuar entre |
| Calificar a los yacimientos de condensado o de elevada relación gas - petróleo como yacimientos de gas libre, |
| Autorizar que los contratistas o asociados arrojen a la atmósfera o se quemé el gas natural |
| Determinar la forma como pueden cobrarse las regalías |
| Aprobar convenios de explotación unificada de yacimientos comunes o dos o más áreas de contrato |
| Suscribir contratos de transporte de crudo y para construcción y operación de ductos principales privados |
| Autorizar que contratistas de explotación construyan oleoductos secundarios para el transporte de petróleo hasta |
| Diseñar, evaluar y realizar estrategias de promoción de contratos de transporte de hidrocarburos |
| Administrar los contratos que suscriba |
| Realizar el seguimiento de su ejecución y cumplimiento |
| Aprobar planes y programas técnicos y económicos de los contratos de transporte y almacenamiento |
| Emitir informe previo a la autorización del MRNNR para la transferencia o cesión de derechos inherentes a las |
| Suscribir contratos para la construcción y operación de infraestructura de industrialización de hidrocarburos |
| Aprobar planes y programas técnicos y económicos de los contratos de industrialización |
| Diseñar, evaluar y realizar estrategias de promoción de contratos de industrialización de hidrocarburos |
| Administrar los contratos que suscriba |
| Realizar el seguimiento de su ejecución y cumplimiento |
| Emitir informe previo a la autorización del MRNNR para la transferencia o cesión de derechos inherentes a las |

Fuente: Matriz de Competencias – Secretaría de Hidrocarburos.

ROL

La Secretaría de Hidrocarburos es la entidad ecuatoriana encargada de ejecutar las actividades de suscripción, modificación y administración de áreas y contratos petroleros, así como de los recursos hidrocarburíferos del país

Fuente: Secretaría de Hidrocarburos

2.1.3 Mapa de Relacionamiento institucional

A partir del 2010, año en el que se expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, la estructura de transición de la Dirección Nacional de Hidrocarburos se encontraba dentro de las competencias de este Ministerio hasta la expedición de la nueva Ley de Hidrocarburos.

En el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables se crean el Viceministerio de Hidrocarburos y el Viceministerio de Minas, cada Viceministerio con Subsecretarías Nacionales.

Durante el mes de abril de 2010 se crean las Empresas Públicas de Hidrocarburos del Ecuador, PETROECUADOR EP y PETROAMAZONAS EP, cuyo objetivo es gestionar el sector estratégico de los recursos naturales no renovables para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley de Empresas Públicas y a la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrán en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

En julio de 2010 se expidió la Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno, mediante la cual se crean la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero – ARCH y la Secretaría de Hidrocarburos - SHE, entidades adscritas al Ministerio de Recursos Naturales no Renovables.

El siguiente gráfico muestra la estructura del sector hidrocarburífero y su relación, partiendo de la estructura del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

ESTRUCTURA DEL SECTOR HIDROCARBURÍFERO



Fuente: Secretaría de Hidrocarburos

2.1.4 Diagnóstico Institucional

El proceso de Planificación Estratégica requiere de un análisis detallado de la situación actual de la entidad, de aquellos factores que son susceptibles de control por parte de la Institución y que por lo tanto son susceptibles a modificaciones, lo cual permitirá conocer sus capacidades y limitaciones, además de la forma en que opera la entidad.

El diagnóstico de la Institución se basa en cinco ejes principales:

- Planificación,
- Estructura organizacional,
- Talento humano,
- Tecnologías de la Información y Comunicaciones; y
- Procesos y procedimientos.

2.1.4.1 Planificación

Desde su creación, la Secretaría de Hidrocarburos ha venido fortaleciendo sus procesos y productos con criterio de mejora continua, alineándose a los requerimientos y normativas internas y externas.

Por tratarse de una institución relativamente nueva, se han ido adaptando los requerimientos externos a la planificación institucional, se cuenta con el Plan Operativo Anual y Plurianual, elaborado con la metodología de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Dentro del proceso de Planificación, la recopilación de los datos se realiza mediante levantamiento de información concerniente a los requerimientos de cada una de las unidades operativas, verificando que se encuentren alineados a sus atribuciones, con una proyección de gastos que permite tener una idea del presupuesto necesario, tanto para los gastos permanentes como para los no permanentes.

Los gastos institucionales son evaluados mensualmente en función de la planificación determinada en el Plan Anual de Política Pública, los cuales son analizados y en caso de requerirse modificaciones se solicita la autorización de la Máxima Autoridad y se procede con los cambios requeridos.

En cuanto a metas operativas, se verifica su nivel de cumplimiento a través de indicadores que se han definido en el sistema Gobierno Por Resultados – GPR, que fueron descritas por los directores de área y sus equipos de trabajo.

Los proyectos de inversión son elaborados de acuerdo a las directrices de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y se los evalúa con la metodología de Marco Lógico.

Se realizan los informes de evaluación presupuestaria de manera mensual, cuatrimestral y anual, para tomar medidas preventivas en caso de que la ejecución no se ajuste a la planificación institucional.

Toda la información referente a la planificación institucional se registra en las matrices determinadas creada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo para el

efecto y se encuentran cargados en los sistemas SIPeIP y GPR dispuestos para el efecto.

La Planificación Estratégica Institucional definirá los cursos de acción o estrategias que la administración debe adoptar a fin de alcanzar sus objetivos prioritarios estableciendo una visión de largo plazo y utilizando para ello todos los instrumentos, directrices y normativas que lo rigen.

Entre los instrumentos de planificación disponibles se encuentran:

- Agenda Sectorial, primer instrumento de Política Pública para el Sector,
- Programación Plurianual de la Política Pública – PPPP,
- Programación Anual de la Política Pública – PAPP; y
- Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversiones.

2.1.4.2 Estructura organizacional

Mediante Acuerdo Ministerial No. 438 del viernes 19 de abril de 2013 se expidió la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría de Hidrocarburos, en el cual se determina la Estructura Organizacional de la Secretaría de Hidrocarburos.

La estructura organizacional de la institución todavía no puede ser evaluada, ya que se encuentra en una etapa de conformación. Una vez implementada en su totalidad, se deberá analizar si existe adecuada cooperación interna; si los niveles de desconcentración y descentralización son adecuados; si el modelo de gestión está acorde al tipo de estructura ministerial asignado; y, si cuenta con mecanismos para trabajar de manera articulada y sostenible.

A breves rasgos y en base a las actividades desarrolladas en los últimos meses, se ha podido observar preliminarmente la necesidad de contar con mayor presencia en el territorio en el que se desarrollan las actividades hidrocarburíferas, con la finalidad de cumplir con lo determinado en la Constitución de *“establecer mecanismos de consulta previa, libre e informada, dentro de un plazo razonable, sobre planes y programas de prospección, explotación y comercialización de recursos no renovables que se encuentren en sus tierras y que puedan afectarles ambiental o culturalmente; participar*

en los beneficios que esos proyectos reporten y recibir indemnizaciones por los perjuicios sociales, culturales y ambientales que les causen.” De igual manera se considera la importancia de crear una Dirección de Comunicación que determine los mecanismos adecuados para generar espacios de diálogo intercultural ante la eventual adjudicación de bloques o áreas hidrocarburíferas, garantizando la participación ciudadana en la toma de decisiones así como garantizando el acceso a la información veraz y oportuna sobre los planes o programas que se desarrollen.

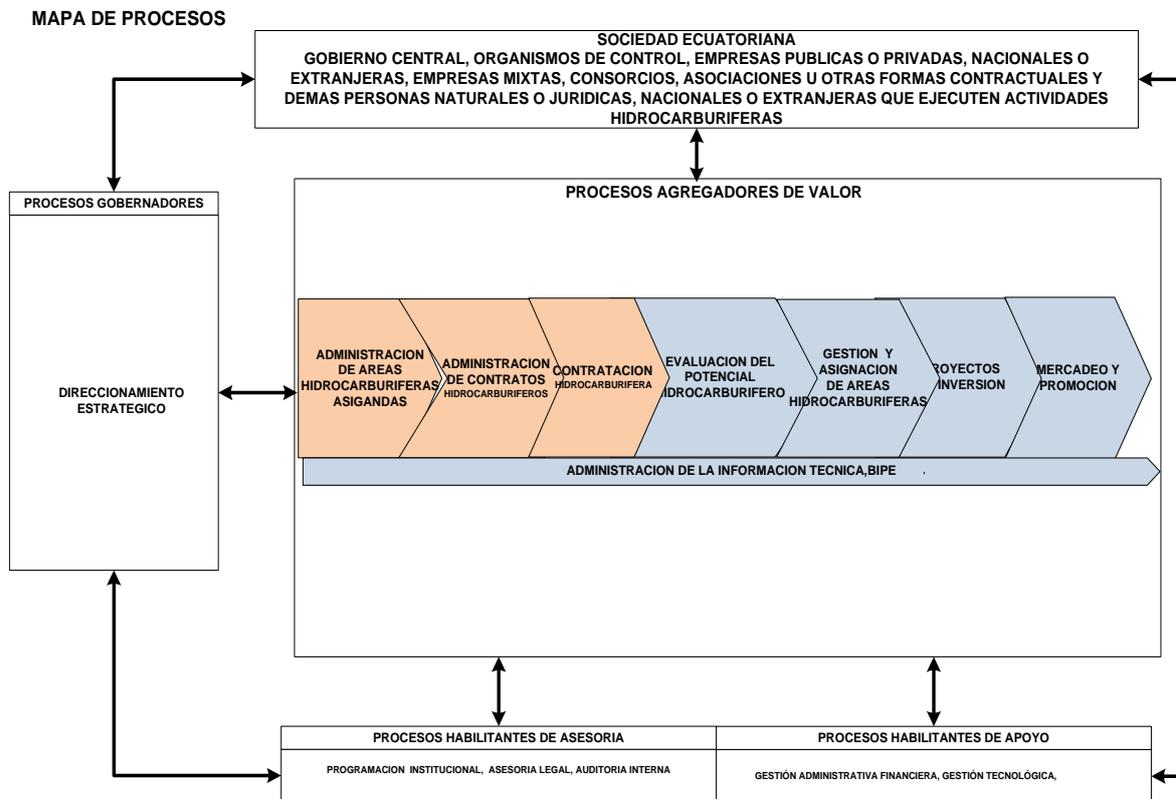
La Cadena de Valor, Mapa de Procesos y Estructura Orgánica determinados en el Estatuto Orgánico vigente se detallan a continuación:

Cadena de Valor de Macro procesos



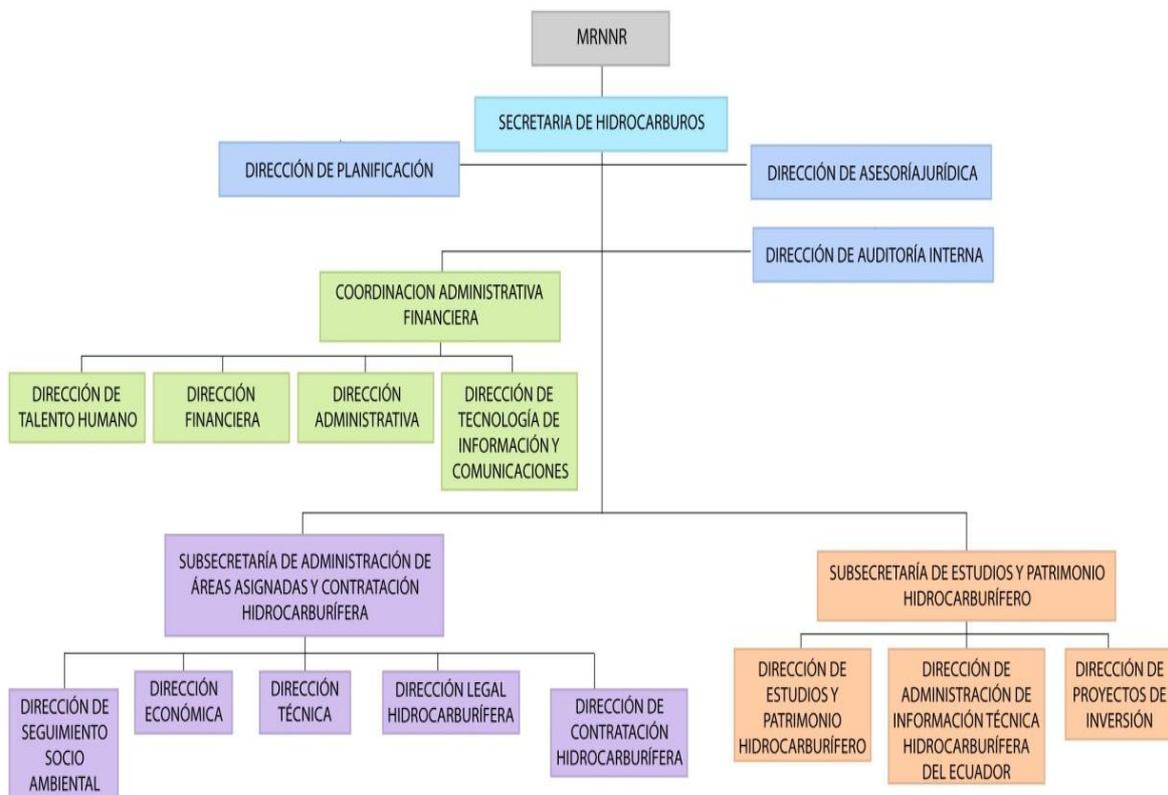
Fuente: Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – Secretaría de Hidrocarburos.

Mapa de Procesos Institucional



Fuente: Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – Secretaría de Hidrocarburos.

Estructura Orgánica de la Secretaría de Hidrocarburos



Fuente: Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos – Secretaría de Hidrocarburos.

La Cadena de Valor, Mapa de Procesos y Estructura Orgánica de la Secretaría de Hidrocarburos, ofrecen una visión general del sistema de gestión institucional, a través de la representación gráfica de sus procesos internos y sus interrelaciones generales.

2.1.4.3 Talento humano

Después de un breve análisis y diagnóstico de la gestión del talento humano en la Secretaría de Hidrocarburos se establecieron las siguientes características:

- La Secretaría de Hidrocarburos tiene un nivel jerárquico superior organizado y enmarcado con su estructura organizacional;
- Existe personal joven comprometido con la institución;
- Existe un buen ambiente laboral;
- Talento humano de áreas técnicas con gran experiencia en la industria;
- Falta de capacitación en procesos de negociación y contratación al personal técnico; y
- Alta rotación de personal relacionado con las bajas remuneraciones, propias del Sector Público y no relacionadas con la industria hidrocarburífera.

Con relación a éstas observaciones se analizaron sus implicaciones y posibles causas raíces:

a) *Experiencia y Conocimiento.* Existe poca capacitación técnica en temas relacionados con negociación y contratación hidrocarburífera. Una parte de los funcionarios tiene amplia experiencia en el ámbito hidrocarburífero pero no se puede fortalecer sus equipos mediante contratación de personal con mayor nivel técnico, debido a las restricciones presupuestarias.

b) *Transferencia de conocimientos.* Las capacitaciones del sector hidrocarburífero son en su mayoría sumamente costosas y por lo general se las brinda en otros países, por lo que son muy limitadas. Los funcionarios que se capacitan deberían generar un efecto multiplicador, sin embargo, esto no se ve reflejado, especialmente por la alta rotación que existe en la Institución.

c) *Salud y Seguridad Ocupacional.-* Conscientes de la importancia de la actividad física en la salud de las y los servidores públicos de la Secretaría de

Hidrocarburos, la Dirección de Administración de Talento Humano prepara, con cierta periodicidad, actividades que garantizan un excelente clima laboral, las mismas que convocan a la gran mayoría de funcionarios, quienes sienten la necesidad de darse un descanso activo para poder continuar con su jornada laboral habitual.

2.1.4.4 Tecnologías de la información y comunicaciones

Actualmente, la Secretaría de Hidrocarburos cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada para el correcto funcionamiento de herramientas informáticas de apoyo que son de uso obligatorio para todas las entidades del sector público, tal es el caso del GPR, QUIPUX, e-SIGEF, e-SIPREN, entre otros, sin embargo, la disposición de sistemas de información para las áreas agregadoras de valor se mantiene por debajo de las expectativas de los técnicos.

Existen determinados servicios tecnológicos que la Secretaría de Hidrocarburos utiliza cotidianamente, pero que están centralizados en el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, dado que es una entidad adscrita. Entre ellos se destacan:

- Correo electrónico Microsoft Outlook;
- Active Directory que sirve para controlar el acceso a los equipos informáticos;
- SICOHI, para llevar los registros de hojas de ruta de bloques, tasas de producción.

Las siguientes, son aplicaciones de uso tanto para el Ministerio de Recursos Naturales no Renovables como para las entidades adscritas, entre ellas la Secretaría de Hidrocarburos:

- Sistema de gestión de cambios, que permite contar con un registro histórico de cambios realizados a nivel de infraestructura tecnológica,
- EPM, utilizado para la gestión de proyectos de la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones,
- SCPP, para gestionar las certificaciones presupuestarias y al cual tienen acceso todas las direcciones,
- SGT, sistema de gestión de transporte para las solicitudes de movilización de las y los servidores públicos de la Secretaría de Hidrocarburos,

- SRT, sistema de requerimientos de tecnología para uso general,
- DTM, directorio telefónico ministerial, donde se encuentran los contactos de las y los servidores públicos tanto del Ministerio como de sus entidades adscritas,
- SCRES, sistema de control de resoluciones para tener la numeración y almacenamiento de las mismas; y
- SBS, sistema administrativo y financiero para control de activos.

Todas las aplicaciones antes mencionadas no son administradas por la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones de la Secretaría de Hidrocarburos, es por ello que se requiere notificar las novedades o cambios a realizar según los requerimientos institucionales.

Cabe indicar que para todo lo anteriormente descrito existe un convenio de cooperación tecnológico institucional entre la Coordinación Estratégica del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables y sus entidades adscritas, la misma que vela por los asuntos tecnológicos de todo el sector.

Actualmente, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones basa su desempeño en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones – PETIC.

Para el 2014 se prevé desarrollar e implementar aplicaciones a nivel general de la Secretaría de Hidrocarburos para facilitar las actividades cotidianas de las diferentes direcciones.

2.1.4.5 Procesos y procedimientos

En la Secretaría de Hidrocarburos no se ha realizado un levantamiento técnico de los procesos, por lo que no se cuenta con manuales de procedimientos para las diferentes actividades que se llevan a cabo en las Unidades Operativas.

Se realizó un catálogo de procesos mediante la implementación de la herramienta Gobierno por Resultados – GPR a través del siguiente procedimiento:

Registro de Procesos.- Cada una de las Direcciones de la Secretaría de Hidrocarburos definió en el despliegue del GPR los procesos que corresponden a su

área, en tal sentido, la herramienta presenta un total de noventa y cuatro (94) procesos.

Evaluación de Importancia vs. Desempeño Actual.- Basado en la herramienta GPR se determinó la relación entre la importancia de cada proceso frente al desempeño con que cada proceso se está ejecutando en la actualidad, precisando que de los noventa y cuatro procesos registrados, cinco (5) procesos están considerados como “comatosos”, es decir que, teniendo una importancia “Alta ó Vital” su desempeño es “Bajo ó Muy bajo”, lo cual implica tomar medidas correctivas al respecto.

En el siguiente gráfico se encuentra la matriz Importancia-Desempeño de procesos:

| Desempeño | Importancia | | | | | Total |
|------------------|-------------|------|-------|------|-------|------------|
| | Nula | Baja | Media | Alta | Vital | |
| Excelente | | | | | | |
| Muy bueno | | | 1 | 18 | 1 | 27 |
| Bueno | | | 20 | 30 | 1 | 58 |
| Bajo | | | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Muy bajo | | | | | | |
| Total | | | 28 | 52 | 14 | 94 |
| Comatosos | | | | 4 | 1 | 5 5.32% |

Fuente: Sistema GPR

De acuerdo a la evaluación realizada se detalla los procesos comatosos por unidad:

| DIRECCIÓN | No. PROCESOS COMATOSOS |
|---|------------------------|
| Dirección de Seguimiento Socio Ambiental | 1 |
| Dirección Legal Hidrocarburífera | 2 |
| Dirección de Administración de Información Técnica Hidrocarburífera del Ecuador | 1 |

FUENTE: Sistema GPR

Como se puede observar, se han determinado los procesos internos que requieren atención y medidas correctivas tan pronto como sea posible.

Durante el 2014 se iniciará con el levantamiento del catálogo de servicios, lo cual ha sido dispuesto por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, para definir de mejor manera los servicios que brinda la Secretaría de Hidrocarburos, con la finalidad de mejorarlos y mantenerlos dentro de un ciclo de mejora continua.

2.2 Análisis Situacional

2.2.1 Político

El numeral 11 del Art. 261 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que el Estado Central tenga competencias exclusivas sobre los recursos energéticos, minerales, hidrocarburíferos, hídricos, biodiversidad y recursos forestales del territorio ecuatoriano.

El Art. 313 de la Carta Magna señala que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia; considerando a los recursos naturales no renovables como sectores estratégicos.

Además, el Art. 408 establece que son de propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado los recursos naturales no renovables y, en general los productos del subsuelo, yacimientos minerales y de hidrocarburos.

La Ley Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y a la Ley de Régimen Tributario Interno publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de 27 de julio del 2010, en su Art. 6, crea la Secretaría de Hidrocarburos, como entidad adscrita al Ministerio Sectorial, con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa, que administra la gestión de los recursos naturales no renovables hidrocarburíferos y de las sustancias que los acompañen.

2.2.2 Económico

La actividad hidrocarburífera ha sido de vital importancia para la economía a nivel mundial, específicamente en los siglos XX y lo que va del XXI ha generado la aparición de importantes grupos de poder, grandes conflictos y una revolución tecnológica basada en su utilización.

El petróleo es en la actualidad un elemento estratégico dominante para el desarrollo de las economías mundiales, que por su naturaleza de no renovable debe ser aprovechado para impulsar otros sectores productivos que garanticen el bienestar de las futuras generaciones.

En el Ecuador, a partir de la reforma legal a la Ley de Hidrocarburos de julio 2010, se introdujo la nueva modalidad del contrato de prestación de servicios para la exploración y/o explotación de hidrocarburos.

La característica principal de este contrato es que el Estado asigna un área o bloque a un contratista para que realice actividades de exploración y/o explotación y lo remunera por los servicios prestados mediante el pago de una tarifa por cada barril producido. Esta tarifa, que no se encuentra asociada al precio del petróleo, se la acuerda contractualmente tomando en consideración un estimado de la amortización de inversiones, de los costos y gastos y de una utilidad razonable en función del riesgo de cada proyecto.

Bajo esta modalidad contractual el Estado se reserva el 25% de los ingresos brutos del área del contrato como margen de soberanía. Sobre los ingresos remanentes el Estado, que está a cargo de la totalidad de la actividad de transporte, cubre sus costos de transporte y comercialización, así como el pago de los tributos correspondientes, y genera un ingreso disponible para el pago de los servicios a la empresa contratista. Este pago mensual resulta de multiplicar los barriles producidos en un determinado mes y entregados en un determinado centro de fiscalización por la tarifa acordada.

ETAPAS Y FASES CONTRACTUALES



FASE DE EXPLORACIÓN

- ✦ 4 años que inician hasta 6 meses después de inscripción de contrato en el Registro de Hidrocarburos.
- ✦ Prorrogable por 2 años adicionales

SE PREVÉ LA POSIBILIDAD DE UNA PRODUCCIÓN ANTICIPADA



FASE DE EXPLOTACIÓN

- ✦ 20 años que inician con la aprobación del primer Plan de Desarrollo.
- ✦ Prorrogable indefinidamente, por conveniencia del Estado.



TERMINACIÓN, REVERSIÓN Y CIERRE DE OPERACIONES

2.2.3 Social

La actividad hidrocarburífera ha generado en el Ecuador diferentes posiciones y criterios, cimentados en muchos casos por la desinformación y pronunciamientos infundados.

El Estado ecuatoriano, en cumplimiento de los principios constitucionales y normativa aplicable (Decreto Ejecutivo No. 1247), es el sujeto consultante que garantiza el ejercicio del derecho de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas a ser consultados sobre los planes y programas de exploración y explotación hidrocarburífera, bajo el marco de derechos, deberes y responsabilidades ciudadanas.

Para el efecto, el Estado ecuatoriano, a través de la Secretaría de Hidrocarburos, ha realizado diferentes diagnósticos Socio-ambientales de las áreas de influencia, herramienta técnica que ha logrado obtener información oficial referente a temas: físicos, ambientales, biológicos, sociales, culturales, actividades hidrocarburíferas, infraestructura, vías de comunicación, pistas de aterrizaje, necesidades básicas insatisfechas, etc. Este instrumento, incorpora a su vez una serie de documentos de carácter técnico que permiten adoptar estrategias y políticas sustentables que contribuyan al desarrollo planificado y armónico de la actividad hidrocarburífera.

En tal virtud, se han generado mecanismos de exigibilidad de derechos relacionados a la participación activa y permanente de los ciudadanos a través de sus dirigencias, consejos de gobierno y comunidades de base, comunidades, pueblos y nacionalidades, en la planificación, ejecución y futuro control de las actividades que eventualmente generen impactos positivos o negativos en el componente socio-ambiental.

Como deber del Estado en tanto respetar y hacer respetar los derechos colectivos y de la naturaleza, garantizados en la Constitución de la República del Ecuador la Secretaría de Hidrocarburos y el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables trabajan conjuntamente con el Ministerio del Ambiente, en su calidad de Autoridad Ambiental Nacional, socializando la política pública ambiental, en las comunidades del área de influencia los bloques previo a su asignación. De igual manera, en la ejecución de los procesos de Consulta Previa, se busca la restitución del derecho de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas a ser parte de un proceso sostenido y sistemático de diálogo intercultural con el Estado.

2.2.4 Tecnológico

El Reglamento de Operaciones Hidrocarburíferas emitido en septiembre de 2002 y reformado en abril de 2012 regula y controla las operaciones hidrocarburíferas. En este reglamento se determina que las operadoras deberán basar sus actividades cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, relacionadas con el control y protección ambiental; además determina que se deberá observar las

disposiciones y regulaciones que la ley y los reglamentos señalan sobre seguridad industrial y medidas de control vigentes en el Ecuador y a falta de ellas, aplicarán procedimientos y prácticas comunes en la industria petrolera internacional.

Se establece también que en las operaciones hidrocarburíferas se deberán aplicar, al menos, las prácticas recomendadas por el American Petroleum Institute (API) particularmente: "Exploration and Production Standards" y el "Manual of Petroleum Measurement Standards" y cualquier otra norma o estándar de la industria petrolera.

2.2.5 Análisis Sectorial y diagnóstico territorial

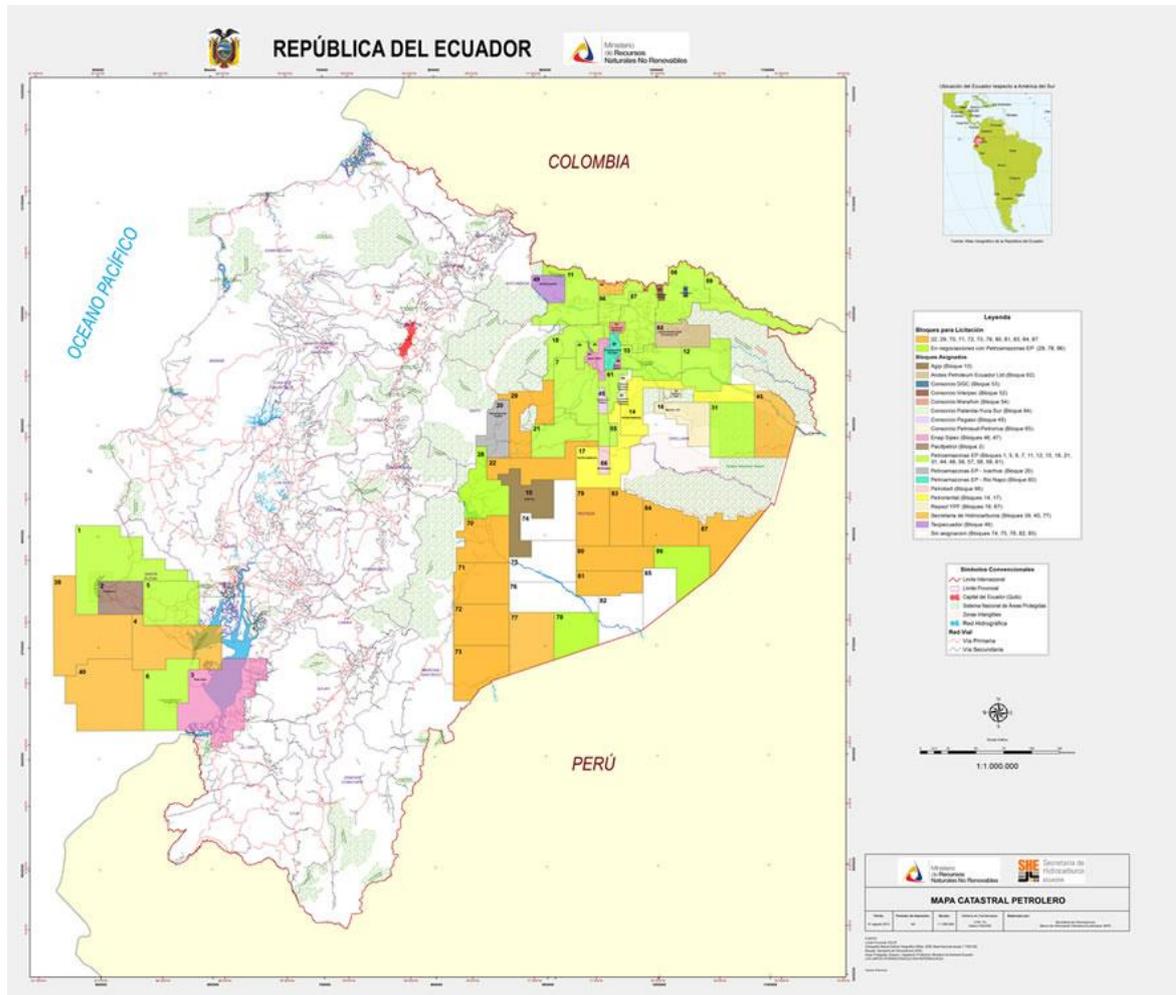
En función del nivel de desarrollo de las actividades hidrocarburíferas en el país, se pueden considerar 3 zonas específicas:

- Nor-Oriente
- Sur-Oriente
- Litoral

El Nor-Oriente ecuatoriano se encuentra constituido por las provincias de Sucumbíos, Orellana y Napo y es la zona donde se concentran actualmente las actividades hidrocarburíferas del país.

El Sur-Oriente ecuatoriano se encuentra ubicado en las provincias de Pastaza y Morona Santiago que limitan al Sur y Sureste con la República del Perú. De acuerdo a la información geológica, estratigráfica, geofísica y geoquímica disponible, y en base a las características geológico-estructurales del Suroriente ecuatoriano, la SHE diseñó 21 bloques de aproximadamente 200.000 hectáreas cada uno. Actualmente existe muy poca información de sísmica en esta zona, lo cual impide una mejor definición de prospectos y realización de pozos exploratorios.

El Litoral ecuatoriano es una zona comprendida por las provincias de Guayas, Santa Elena, Manabí, El Oro, Los Ríos y Esmeraldas. En esta zona se han realizado muy pocos trabajos de investigación geocientífica que permitan detectar trampas estructurales y/o estratigráficas. En la actualidad se realizan actividades especialmente de explotación de gas natural en la zona del Golfo de Guayaquil.



2.2.6 Mapa de Actores



2.2.7 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Una parte muy importante del diagnóstico y análisis de la situación organizacional corresponde a la identificación de los principales elementos del entorno externo (oportunidades y amenazas), así como del entorno interno (fortalezas y debilidades), denominado análisis FODA.

El FODA se utiliza como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una técnica de planificación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia y permite visualizar la situación actual de una organización para obtener un diagnóstico que permita la toma de decisiones.

Con la participación de las Unidades Operativas de la Secretaría de Hidrocarburos se identificaron los principales componentes de este análisis, los cuales servirán como base para la identificación de las estrategias, programas, proyectos y planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

| FORTALEZAS | | OPORTUNIDADES | |
|------------|---|---------------|--|
| 1 | La Secretaría administra la información hidrocarburífera a nivel nacional (BIPE) | 1 | Respaldo político a favor de la modernización del sector petrolero |
| 2 | Nivel Jerárquico organizado | 2 | Beneficiarse de la tecnología, experiencia y conocimientos adquiridos por las compañías que tienen contratos suscritos con esta Secretaría |
| 3 | Existe personal joven y comprometido con la misión de la SHE | 3 | Ronda Suroriente Ecuador. |
| 4 | El liderazgo de la SHE tiene experiencia y capacidad. | 4 | Desarrollo del Proyecto ITT |
| 5 | Poder de negociación en la ejecución de las actividades comprometidas | 5 | La Constitución de la República define al sector hidrocarburífero como un sector estratégico |
| 6 | Buen ambiente laboral | 6 | Necesidad del gobierno de obtener nuevas fuentes de hidrocarburos |
| 7 | Procesos y experiencia que facilitan la buena comunicación con las empresas operadoras | 7 | Dependencia global de los hidrocarburos |
| 8 | Existe talento humano capacitado, especializado en áreas técnicas y con experiencia en la industria | 8 | Tendencia creciente de precios del petróleo |
| 9 | La Secretaría administra y formula políticas de contratación hidrocarburífera en el país. | 9 | Marco legal y política estatal favorable para fortalecer el desarrollo del sector |
| 10 | Infraestructura informática escalable | 10 | Posibilidad de crecimiento del área hidrocarburífera |
| 11 | Ser una Institución nueva | | |
| 12 | Las atribuciones de la SHE son importantes para el país. | | |
| 13 | Entidad generadora de recursos para el país. | | |
| 14 | La SHE es la única institución pública que administra de manera soberana las área y contratos hidrocarburíferos | | |

Elaboración: Dirección de Planificación – SHE.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

| DEBILIDADES | | AMENAZAS | |
|-------------|---|----------|--|
| 1 | Falta de capacitación en contratación y negociación hidrocarburífera a todo el personal técnico. | 1 | Las alternativas que ofrecen y la competencia que representan los países cercanos al Ecuador. |
| 2 | Pérdida de personal por la falta de estabilidad, sueldos competitivos y capacitación acorde al sector hidrocarburífero. | 2 | Falta de planificación y coordinación entre las otras entidades del sector y Ministerios que manejan el sector hidrocarburífero. |
| 3 | Infraestructura física y tecnológica limitada. | 3 | Poca agilidad en los procesos de los organismos públicos, tales como en MAE y MRL |
| 4 | Inestabilidad laboral | 4 | Empresas privadas del sector con políticas de desarrollo laboral, remuneración y beneficios que aceptan al personal capacitado de la SHE |
| 5 | Falta de procesos definidos para cada dirección | 5 | Confusiones por falta de claridad en la información que entregan las Compañías privadas |
| 6 | Falta de recursos económicos para generar proyectos | 6 | Insuficientes recursos financieros del Estado |
| 7 | Dificultades en la consolidación de la cultura organizacional debido a especulaciones | 7 | Falta de comunicación real y objetiva por parte de prensa |
| 8 | Demora en proceso de revisión y aprobación de documentos | 8 | Impacto ambiental de la actividad hidrocarburífera |
| 9 | No contar con un edificio propio | 9 | Cambio de matriz productiva |
| 10 | Estructura orgánica mal definida | 10 | Energías alternativas |
| 11 | Falta de conocimiento a nivel general de la normativa del sector hidrocarburífero | 11 | Terceros que impiden la difusión y socialización de las políticas del sector hidrocarburífero |
| 12 | Falta de un órgano comunicacional interno para la creación de estrategias que mejore la difusión de las políticas de la SHE | 12 | No hay una percepción que el país es atractivo para la inversión hidrocarburífera |
| 13 | Inexistencia de una biblioteca virtual o física sobre normativa y aspectos relacionados al sector hidrocarburífero | 13 | Aplazamientos de la Ronda Suroriente Ecuador |
| 14 | Sustracción de información de la SHE | | |
| 15 | Demoras en la aprobación y validación de proyectos de inversión por parte de instituciones correspondientes. | | |
| 16 | Falta de proyectos de investigación de nueva prospección hidrocarburífera | | |
| 17 | Alta rotación de personal técnico | | |

Elaboración: Dirección de Planificación – SHE.

Una vez que detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realizan las respectivas matrices de evaluación, tanto de factores internos como de factores externos, tal como se muestra a continuación:

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) | | | | |
|---|---|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES DE ÉXITO | | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
| FORTALEZAS | | | | |
| 1 | La Secretaría administra la información hidrocarburífera a nivel nacional (BIPE) | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 2 | Nivel Jerárquico organizado | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 3 | Existe personal joven y comprometido con la misión de la SHE | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 4 | El liderazgo de la SHE tiene experiencia y capacidad. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 5 | Poder de negociación en la ejecución de las actividades comprometidas | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 6 | Buen ambiente laboral | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 7 | Procesos y experiencia que facilitan la buena comunicación con las empresas operadoras | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 8 | Existe talento humano capacitado, especializado en áreas técnicas y con experiencia en la industria | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 9 | La Secretaría administra y formula políticas de contratación hidrocarburífera en el país. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 10 | Infraestructura informática escalable | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 11 | Ser una Institución nueva | 0,02 | 1 | 0,02 |
| 12 | Las atribuciones de la SHE son importantes para el país. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 14 | Entidad generadora de recursos para el país. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 15 | La SHE es la única institución pública que administra de manera soberana las áreas y contratos hidrocarburíferos | 0,05 | 3 | 0,15 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1 | Falta de capacitación en contratación y negociación hidrocarburífera a todo el personal técnico. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 2 | Pérdida de personal por la falta de estabilidad, sueldos competitivos y capacitación acorde al sector hidrocarburífero. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3 | Infraestructura física y tecnológica limitada. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 4 | Inestabilidad laboral | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 5 | Falta de procesos definidos para cada dirección | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 6 | Falta de recursos económicos para generar proyectos | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7 | Alta rotación de personal técnico | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 8 | Dificultades en la consolidación de la cultura organizacional debido a especulaciones | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 9 | Demora en proceso de revisión y aprobación de documentos | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 10 | No contar con un edificio propio | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 11 | Estructura orgánica mal definida | 0,02 | 1 | 0,02 |
| 12 | Falta de conocimiento a nivel general de la normativa del sector hidrocarburífero | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 13 | Falta de un órgano comunicacional interno para la creación de estrategias que mejore la difusión de las políticas de la SHE | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 14 | Inexistencia de una biblioteca virtual o física sobre normativa y aspectos relacionados al sector hidrocarburífero | 0,02 | 1 | 0,02 |
| 15 | Demoras en la aprobación y validación de proyectos de inversión por parte de instituciones correspondientes. | 0,02 | 3 | 0,06 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,17 |

Elaboración: Dirección de Planificación – SHE.

Matriz de Evaluación de Factores Internos:

Un paso resumido para realizar un mejor análisis interno de la institución consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes identificadas. El hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras que arroja.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fortalezas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso de la Secretaría de Hidrocarburos, las fortalezas son favorables a la institución con un peso ponderado total de 1,17 contra 0,94 de las debilidades.

El total ponderado de 2,17 que se muestra en la matriz determina que la posición estratégica interna general de la Institución está apenas por encima de la media calificación en su esfuerzo por capitalizar las fortalezas internas y minimizar la incidencia de las debilidades encontradas, estableciéndose la necesidad de formular estrategias que apuntalen los factores mencionados.

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) | | | | |
|---|--|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES DE ÉXITO | | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Respaldo político a favor de la modernización del sector petrolero | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 2 | Beneficiarse de la tecnología, experiencia y conocimientos adquiridos por las compañías que tienen contratos suscritos | 0,04 | 1 | 0,04 |
| 3 | Ronda Suroriente Ecuador. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 4 | Desarrollo del Proyecto ITT | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 5 | La Constitución de la República define al sector hidrocarburífero como un sector estratégico | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6 | Necesidad del gobierno de obtener nuevas fuentes de hidrocarburos | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 7 | Dependencia global de los hidrocarburos | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 8 | Tendencia creciente de precios del petróleo | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 9 | Marco legal y política estatal favorable para fortalecer el desarrollo del sector | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 10 | Posibilidad de crecimiento del área hidrocarburífera | 0,04 | 2 | 0,08 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Las alternativas que ofrecen y la competencia que representan los países cercanos al Ecuador. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 2 | Falta de planificación y coordinación entre las otras entidades del sector y Ministerios que manejan el sector | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 3 | Poca agilidad en los procesos de los organismos públicos, tales como en MAE y MRL | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 4 | Empresas privadas del sector con políticas de desarrollo laboral, remuneración y beneficios que aceptan al personal | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5 | Confusiones por falta de claridad en la información que entregan las Compañías privadas | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 6 | Insuficientes recursos financieros del Estado | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 7 | Falta de comunicación real y objetiva por parte de prensa | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 8 | Impacto ambiental de la actividad hidrocarburífera | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 9 | Cambio de matriz productiva | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 10 | No hay una percepción que el país es atractivo para la inversión hidrocarburífera | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 11 | Aplazamientos de la Ronda Suroriente Ecuador | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 12 | Energías alternativas | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 13 | Terceros que impiden la difusión y socialización de las políticas del sector hidrocarburífero | 0,04 | 2 | 0,08 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,28 |

Elaboración: Dirección de Planificación - SHE

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE:

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información los factores externos identificados en el proceso FODA.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,04 y de las amenazas es 1,24, lo cual establece que debe prestarse mucha atención al medio ambiente que rodea a la Secretaría.

El total ponderado de 2,23 indica que la institución está apenas por encima de la media, es decir que su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es positivo pero debería mejorar.

Cabe mencionar lo siguiente:

- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que la institución responde actualmente a cada factor, donde **3** = la respuesta es superior, **2**= la respuesta es media y **1**= la respuesta es mala.
- El total ponderado de 2,28 está por encima de la media de 2.00

2.2.8 Matriz de Síntesis Estratégica

Una vez realizada la definición y la ponderación de resultados en base a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y habiendo determinado cuáles son las de mayor incidencia para la Secretaría de Hidrocarburos, basándose tanto en criterios de importancia y de interés para la institución como en factores de aprovechamiento y minimización de los aspectos negativos y positivos, tanto internos como externos, se procede a realizar la interrelación de los elementos del FODA para definir las estrategias institucionales que satisfagan las necesidades encontradas.

Es decir, capitalizar las fortalezas (internas) y las oportunidades (externas) y minimizar la incidencia de las debilidades (internas) encontradas evitando las amenazas

(exterior). Estas mismas estrategias que se formulan a continuación serán de mucha importancia cuando se formule el Direccionamiento Estratégico de la Institución.

| MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA O DE PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS | | | |
|---|--|---|--|
| | FACTORES DE ÉXITO | | CALIFICACIÓN |
| | FORTALEZAS | | DEBILIDADES |
| |  <p>Secretaría de Hidrocarburos ECUADOR</p> | 1 | Entidad generadora de recursos para el país. |
| 2 | | La Secretaría administra la información hidrocarburífera a nivel nacional (BIPE) | 2 Pérdida de personal por la falta de estabilidad, sueldos competitivos y capacitación acorde al sector |
| 3 | | La SHE es la única institución pública que administra de manera soberana las áreas y contratos | 3 Inestabilidad laboral |
| 4 | | El liderazgo de la SHE tiene experiencia y capacidad. | 4 Alta rotación de personal técnico |
| 5 | | Poder de negociación en la ejecución de las actividades comprometidas | 5 Falta de conocimiento a nivel general de la normativa del sector hidrocarburífero |
| 6 | | Existe talento humano capacitado, especializado en áreas técnicas y con experiencia en la industria | 6 Infraestructura física y tecnológica limitada. |
| 7 | | La Secretaría administra y formula políticas de contratación hidrocarburífera en el país. | 7 Falta de procesos definidos para cada dirección |
| 8 | | Las atribuciones de la SHE son importantes para el país. | 8 Dificultades en la consolidación de la cultura organizacional debido a especulaciones |
| | | | 9 Demoras en la aprobación y validación de proyectos de inversión por parte de instituciones correspondientes. |
| OPORTUNIDADES | | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| 1 | La Constitución de la República define al sector hidrocarburífero como un sector estratégico | Optimizar la administración de las áreas asignadas y contratos hidrocarburíferos. | Fortalecer el plan de administración integral del Talento Humano |
| 2 | Ronda Suroriental Ecuador. | Gestionar el Banco de Información técnica hidrocarburífera. | Optimizar la planificación presupuestaria y el nivel de cumplimiento enmarcado en las normas de control |
| 3 | Desarrollo del Proyecto ITT | Generar estudios especializados y proyectos optimizando la utilización de la información | Generar espacios de coordinación institucional para definir, difundir planes y lineamientos institucionales. |
| 4 | Necesidad del gobierno de obtener nuevas fuentes de hidrocarburos | Desarrollar propuestas de política petrolera | Implementar mecanismos eficientes y ágiles de comunicación interna y externa. |
| 5 | Respaldo político a favor de la modernización del sector petrolero | Promover la inversión y asesorar al inversionista | Adoptar las mejores prácticas en gestión de procesos y proyectos |
| 6 | Dependencia global de los hidrocarburos | | |
| 7 | Tendencia creciente de precios del petróleo | | |
| 8 | Posibilidad de crecimiento del área hidrocarburífera | | |
| AMENAZAS | | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| 1 | Falta de comunicación real y objetiva por parte de prensa | Mejorar los procesos de autorización de programas técnicos y económicos. | Coordinar y controlar la provisión de los recursos |
| 2 | Poca agilidad en los procesos de los organismos públicos, tales como en MAE y MRL | Optimizar la supervisión y la ejecución de los contratos hidrocarburíferos | Implementar procesos administrativos y de control |
| 3 | Las alternativas que ofrecen y la competencia que representan los países cercanos al Ecuador. | Promover el desarrollo sostenible y sustentable de la actividad hidrocarburífera. | Desarrollar un plan de incentivos y clima laboral |
| 4 | Confusiones por falta de claridad en la información que entregan las Compañías privadas | Administrar la información de las diversas actividades hidrocarburíferas del país. | Implementar un programa de fortalecimiento tecnológico |
| 5 | Impacto ambiental de la actividad hidrocarburífera | Estructurar el plan de desarrollo en áreas no asignadas. | |
| 6 | Cambio de matriz productiva | Gestionar Proyectos Hidrocarburíferos. | |
| 7 | Falta de planificación y coordinación entre las otras entidades del sector y Ministerios que manejan el sector hidrocarburífero. | Gestionar estudios técnicos especializados. | |
| 8 | Insuficientes recursos financieros del Estado | Generar estudios de mercado y promoción de inversionistas. | |
| 9 | Aplazamientos de la Ronda Suroriental Ecuador | | |
| 10 | No hay una percepción que el país es atractivo para la inversión hidrocarburífera | | |

Elaboración: Dirección de Planificación – SHE

3 DESARROLLO DEL PLAN INSTITUCIONAL

3.1 El proceso de Planificación

Como elementos primordiales de la planificación estratégica, la Secretaría de Hidrocarburos planteó su misión y visión institucionales, los mismos que constituyen los pilares fundamentales sobre los cuales se fundamentan las estrategias para el desarrollo del sector hidrocarburífero en el Ecuador.

En base a ello y con ayuda de la herramienta del Gobierno por Resultados – GPR, se establecieron también las metas y se plantearon los objetivos estratégicos de las Direcciones en base a los objetivos a los cuales se alinea la Institución con el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017, sus políticas y sus estrategias, las cuales apuntan, al impulso e incremento de la inversión pública en el país, al mejoramiento continuo de los servicios públicos a través de la recuperación por parte del Estado de la rectoría, planificación, regulación, control y participación impulsando la nueva organización y rediseño institucional de las entidades estatales.

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unidas a las autoridades para traducir la misión, visión objetivos y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y compromiso de todos los niveles de la organización y establece los esfuerzos requeridos para hacer realidad los objetivos planteados.

Al determinar estos elementos de planificación estratégica, la Secretaría de Hidrocarburos pretende transparentar su gestión para la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

El Plan Estratégico Institucional 2014 – 2017 de la Secretaría de Hidrocarburos establece el marco referencial que orientará el accionar de la Institución y los grandes retos del Estado ecuatoriano y particularmente del sector hidrocarburífero.

3.2 Direccionamiento Estratégico

3.2.1 Misión

La Secretaría de Hidrocarburos establece una **misión** encaminada a estudiar, cuantificar y evaluar el patrimonio hidrocarburífero, promocionarlo, captar inversión nacional y/o extranjera; suscribir y administrar, de manera soberana, las áreas y contratos hidrocarburíferos, con apego a la ley y a la ética, que contribuye de manera sostenida con el buen vivir de los ecuatorianos.

3.2.2 Visión

En cuanto a su **visión**, la Secretaría de Hidrocarburos pretende ser un referente institucional con altos niveles de transparencia, credibilidad y confiabilidad, con un talento probo e idóneo, que sobre la base de un desarrollo tecnológico, que permita ampliar el horizonte hidrocarburífero, revertir su declinación y contribuir a satisfacer las necesidades energéticas con producción nacional de hidrocarburos.

En tal virtud, el Plan Estratégico Institucional busca priorizar objetivos y la asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados, sirve como base para la programación presupuestaria anual y plurianual y posibilita la generación de indicadores estratégicos que facilitan la evaluación de la gestión como un proceso permanente que permite transparencia tanto al interior de la entidad como fuera de ella.

3.2.3 Valores Institucionales

Los valores de la institución determinados en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, se detallan a continuación:

HONESTIDAD:

Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones, y en la elaboración de proyectos y productos, así como en la prestación de servicios de responsabilidad de la Secretaría de Hidrocarburos.

JUSTICIA:

Actuar y cumplir su misión con equidad, bajo las normas de derecho y la razón.

LEALTAD Y COMPROMISO CON EL PAIS:

Actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

PREDISPOSICIÓN AL SERVICIO:

Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, y de los usuarios de los servicios institucionales.

TRANSPARENCIA:

Capacidad de los servidores de la Secretaría de Hidrocarburos para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

RESPONSABILIDAD SOCIAL:

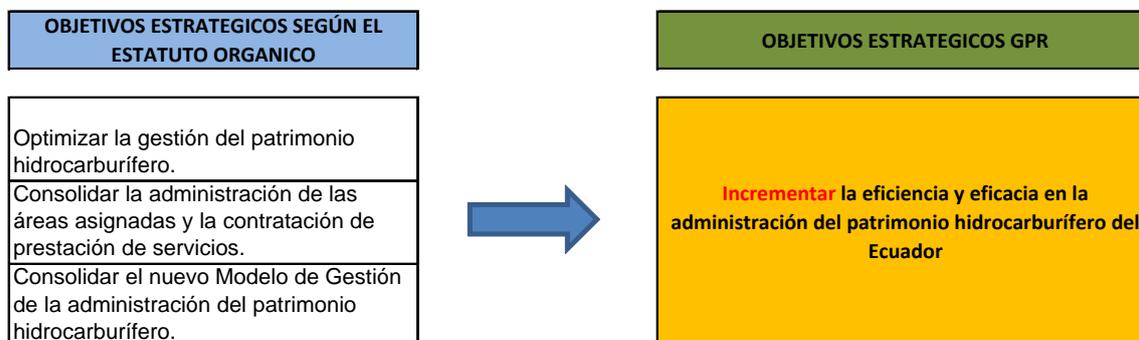
Grado de compromiso que adquieren los servidores de la Secretaria de Hidrocarburos, para asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones en beneficio de los ciudadanos.

3.2.4 Objetivos Estratégicos Institucionales

Los Objetivos Estratégicos Institucionales determinados en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos vigente, son los siguientes:

1. Optimizar la gestión del patrimonio hidrocarburífero.
2. Consolidar la administración de las áreas asignadas y contratación hidrocarburífera.
3. Consolidar el nuevo Modelo de Gestión de la administración del patrimonio hidrocarburífero.

Con la finalidad de controlar de una mejor manera la gestión y contribución de los objetivos hacia los logros que se pretenden alcanzar en la Secretaría de Hidrocarburos, se redefinieron estos objetivos, basándose en la metodología de Gobierno por Resultados - GPR, con la finalidad de establecer indicadores y metas cuantificables.



La metodología GPR determina que adicionalmente se deben considerar 3 objetivos homologados para todas las instituciones públicas. Estos Objetivos se los denomina de Nivel 1 (estratégicos) y se detallan a continuación:

| NIVEL 1 | | | |
|---|---|------------|----------------------|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | UNIDAD DE MEDIDA |
| Incrementar la eficiencia y eficacia en la administración del patrimonio hidrocarburífero del Ecuador | Volumen de Producción de Petróleo Crudo de empresas privadas. | 39.998.777 | Barriles de petróleo |
| Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Secretaría de Hidrocarburos | Índice de rotación de nivel directivo | 2,5% | Porcentaje |
| | Índice de rotación de nivel operativo | 2,5% | Porcentaje |
| | Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales | 4% | Porcentaje |
| | Porcentaje de personal con nombramiento | 86% | Porcentaje |
| Incrementar el uso eficiente del Presupuesto de la Secretaría de Hidrocarburos | Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente | 100% | Porcentaje |
| | Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión | 100% | Porcentaje |
| Incrementar la eficiencia Operacional de la Secretaría de Hidrocarburos | Porcentaje de satisfacción general de usuarios con la calidad de los servicios de TIC | 90% | Porcentaje |
| | Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo | 20% | Porcentaje |
| | Porcentaje de procesos comatosos mejorados | 33% | Porcentaje |
| | Porcentaje de cartas de servicio aprobadas | 20% | Porcentaje |

Fuente: Gobierno por Resultados - GPR

Como parte de la metodología GPR se considera un segundo nivel (Nivel 2), el cual se encuentra al nivel de las Subsecretarías y Coordinaciones Generales, considerado también nivel estratégico, con sus respectivos indicadores y metas:

SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN DE ÁREAS ASIGNADAS Y CONTRATACIÓN HIDROCARBURÍFERA

| NIVEL 2 | | | |
|---|--|------------|----------------------|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | UNIDAD DE MEDIDA |
| Incrementar la eficiencia en la administración de las áreas hidrocarburíferas | Volumen de Producción de Petróleo Crudo de empresas privadas | 39.998.777 | Barriles de petróleo |

Fuente: Gobierno por Resultados - GPR

SUBSECRETARÍA DE ESTUDIOS Y PATRIMONIO HIDROCARBURÍFERO

| NIVEL 2 | | | |
|---|--|------|------------------|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | UNIDAD DE MEDIDA |
| Incrementar las áreas prospectivas hidrocarburíferas en las cuencas sedimentarias del Ecuador | Ejecución presupuestaria de proyectos de inversión hidrocarburíferos | 90% | Porcentaje |

Fuente: Gobierno por Resultados - GPR

COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

| NIVEL 2 | | | |
|---|--|------|------------------|
| OBJETIVO | INDICADOR | META | UNIDAD DE MEDIDA |
| Incrementar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos institucionales | Porcentaje de satisfacción general de usuarios con la calidad de los servicios de TIC | 90% | Porcentaje |
| | Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente | 100% | Porcentaje |
| | Índice de rotación de nivel directivo | 2,5% | Porcentaje |
| | Índice de rotación de nivel operativo | 2,5% | Porcentaje |
| | Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales | 4% | Porcentaje |
| | Porcentaje de personal con nombramiento | 86% | Porcentaje |
| | Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña | 100% | Porcentaje |

Fuente: Gobierno por Resultados - GPR

3.3 Diseño de estrategias, programas y proyectos

3.3.1 Estrategias

La transformación del Ecuador parte de una concepción integral que apunta, entre otras consideraciones, hacia un reconocimiento de la necesidad de preservación y socialización de los bienes y servicios bajo criterios de: eficiencia, calidad, transparencia, rentabilidad y sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, es necesario formular la planificación de la Secretaría de Hidrocarburos en base a estrategias que permitan obtener los resultados esperados

con los objetivos planteados, teniendo como referente el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017.

A continuación se muestran las estrategias planteadas para cada uno de los Objetivos Estratégicos Institucionales:

| NIVEL | OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|---|---|---|
| N1 | Incrementar la eficiencia y eficacia en la administración del patrimonio hidrocarburífero del Ecuador | Generar estudios especializados y proyectos optimizando la utilización de la información existente. |
| | | Optimizar la administración de las áreas asignadas y contratos hidrocarburíferos. |
| | | Fortalecer el control de la gestión sociambiental durante el desarrollo de las actividades hidrocarburíferas. |
| | | Fortalecer la capacidad tecnológica en la administración de la información hidrocarburífera. |
| | Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Secretaría de Hidrocarburos | Promover la inversión y asesorar al inversionista. |
| | | Fortalecer e implementar el plan de administración integral del Talento Humano. |
| | | Incrementar el uso eficiente del Presupuesto de la Secretaría de Hidrocarburos |
| Incrementar la eficiencia Operacional de la Secretaría de Hidrocarburos | Optimizar la planificación presupuestaria y el nivel de cumplimiento enmarcado en las normas de control. | |
| | Generar espacios de coordinación institucional para definir, difundir planes y lineamientos institucionales | |
| | Implementar mecanismos eficientes de comunicación interna y externa | |
| | Adoptar las mejores prácticas en gestión de procesos y proyectos | |
| N2 | Incrementar la eficiencia en la administración de las áreas hidrocarburíferas | Mejorar los procesos de autorización de programas técnicos y económicos |
| | | Optimizar la supervisión y la ejecución de los contratos hidrocarburíferos |
| | | Promover el desarrollo sostenible y sustentable de la actividad hidrocarburífera |
| | | Administrar la información de las diversas actividades hidrocarburíferas del país |
| | | Estructurar el plan de desarrollo en áreas no asignadas |
| | Incrementar las áreas prospectivas hidrocarburíferas en las cuencas sedimentarias del Ecuador | Gestionar Proyectos Hidrocarburíferos |
| | | Gestionar estudios técnicos especializados |
| | | Generar estudios de mercado y promoción de inversionistas |
| | | Gestionar el Banco de información técnica hidrocarburífera |
| | Incrementar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos institucionales | Desarrollar un plan de incentivos y clima laboral |
| | | Implementar procesos administrativos y de control |
| Implementar un programa de fortalecimiento tecnológico | | |
| | | Coordinar y controlar la provisión de los recursos |

Fuente: Gobierno por Resultados – GPR

3.3.2 Identificación de Programas y Proyectos

A partir de la definición de las estrategias que son las medidas a tomar a fin de llegar a concretar los objetivos formulados, corresponde la identificación de las intervenciones (programas y proyectos).

De acuerdo a la conceptualización de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, *“un programa constituye un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica temporal, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común. El programa de inversión constituye una categoría superior al proyecto, que permite la organización flexible y la inclusión de*

proyectos de inversión de acuerdo a necesidades cambiantes y/o situaciones contingentes.” y “un proyecto de inversión pública constituye un conjunto de actividades organizadas y estructuradas dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupadas para cumplir un propósito específico y contribuir a la solución de un problema.”

En la siguiente matriz se resumen los proyectos de inversión que son responsabilidad de las diferentes Direcciones de la Secretaría de Hidrocarburos, de acuerdo al desarrollo de su gestión y a los requerimientos por ellas presentados:

| ORGANIZACIÓN | UNIDAD | PROYECTO | OBJETIVOS | MONTO | PERIODO |
|--|---|---|---|-----------------|-----------|
| Subsecretaría de Estudios y Patrimonio Hidrocarburífero | Dirección de Administración de Información Técnica Hidrocarburífera del Ecuador | Fortalecimiento del manejo de datos del sector hidrocarburífero a través de la creación del Banco de Información Petrolera - BIPE | Solucionar de manera integral, completa y escalable la administración de la información técnica generada a partir de las actividades de exploración/explotación de hidrocarburos que desarrollan las empresas públicas y privadas que operan en el territorio nacional ecuatoriano que permite acceso de forma rápida, segura y eficiente. | \$ 5.427.208,90 | 2011-2015 |
| | Dirección de Estudios y Patrimonio Hidrocarburífero | Evaluación del potencial hidrocarburífero, determinación de aspectos socio-ambientales, económicos y contractuales para las cuencas sedimentarias del Litoral Ecuatoriano | Identificar y documentar los sistemas petrolíferos existentes que permitan reducir la incertidumbre geológica y apalancar futuros proyectos de inversión (sísmica, pozos, etc.) para exploración y producción de hidrocarburos. Identificación de aspectos Socio - Ambientales para el Litoral Ecuatoriano. Determinar los modelos de contratos y de negocios hidrocarburíferos aplicables para el Litoral Ecuatoriano. | \$ 5.500.000,00 | 2014-2016 |
| | Dirección de Estudios y Patrimonio Hidrocarburífero | Estudio de evaluación de los recursos hidrocarburíferos no convencionales (Shale gas & Oil) en las cuencas sedimentarias del Ecuador. | Evaluar la existencia de los recursos hidrocarburíferos no convencionales (Shale Gas & Oil) en las cuencas sedimentarias del Ecuador con fines de explotación. | \$ 3.000.000,00 | 2014-2016 |
| Subsecretaría de Administración de Áreas Asignadas y Contratación Hidrocarburífera | Dirección de Seguimiento Socio Ambiental | Difusión, Socialización y Sostenimiento del Modelo de Gestión Sociopolítico de la Ronda Suroriente Ecuador e Implementación de una oficina de Operación en la Amazonía | Difundir la política pública petrolera y el sostenimiento de relaciones con las comunidades, pueblos y nacionalidades mediante la socialización de los resultados del diagnóstico socio ambiental y Consulta Previa en las áreas de influencia de los bloques petroleros asignados y los de la Ronda Suroriente Ecuador, a través de mecanismos de gestión social, política y ambiental. | \$ 560.000,00 | 2013-2014 |
| Coordinación General Administrativa Financiera | Dirección Administrativa | Fortalecimiento de la capacidad operativa de la Secretaría de Hidrocarburos | Fortalecer la capacidad operativa de la Secretaría de Hidrocarburos mediante: - Adquisición de inmueble propio - Implementación de gestión tecnológica - Adecuación de ambientes laborales - Adquisición de medios de movilización - Adecuación del inmueble | \$ 6.721.000,11 | 2011-2014 |

Fuente: Gobierno por Resultados – GPR

3.3.3 Programación Anual de la Política Pública

El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas dispone que las instituciones y organismos comprendidos en los artículos 225, 297 y 315 de la Constitución de la República, “excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados” reporten a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo sus instrumentos de planificación

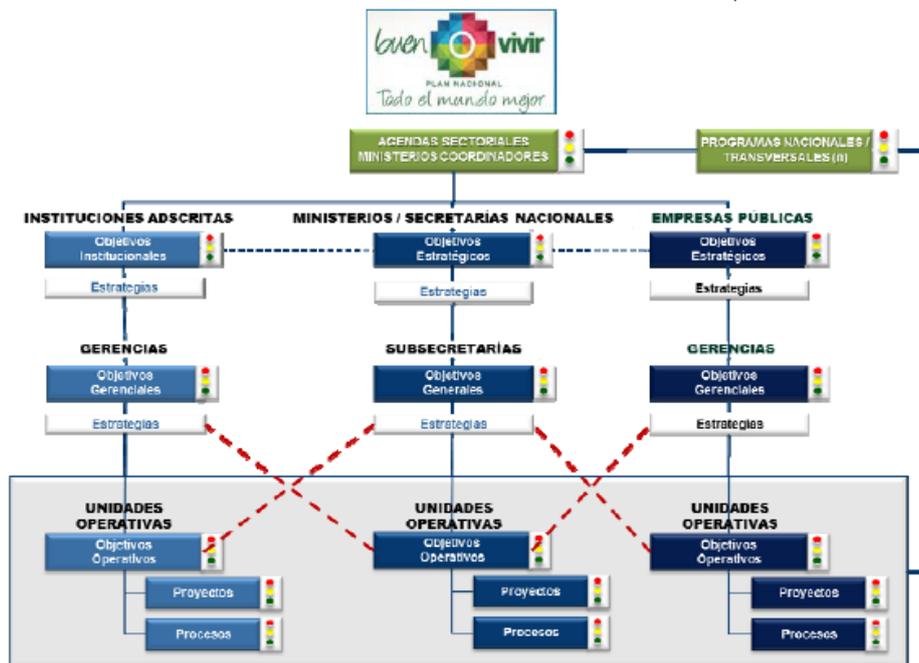
institucional, de acuerdo a las metodologías, procedimientos e instrumentos definidos por esta cartera de Estado.

La Programación Anual de la Política Pública constituye un instrumento orientador de la gestión institucional al Plan Nacional para el Buen Vivir y se desarrolla con la finalidad de:

1. Consolidar la información generada a partir de una metodología de planificación institucional que prioriza la observancia de los Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
2. Proporcionar los insumos necesarios para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.
3. Verificar la continuidad y coherencia de la acción y política pública; y proporcionar información respecto a su implementación.
4. Enlazar la inversión pública a los instrumentos de política pública.
5. Incorporar la territorialización de la inversión pública y su desglose por enfoques de igualdad.
6. Transparentar la planificación y ejecución de la política pública.

La Secretaría de Hidrocarburos, al ser una entidad adscrita al MRNNR, mantiene una alineación directa a la Política Sectorial de Hidrocarburos, por lo tanto, los objetivos estratégicos se alinean a las agendas sectoriales que a su vez se encuentra alineada al Plan Nacional para el Buen Vivir.

MODELO GPR DEL GOBIERNO DE ECUADOR



| Programación Anual de la Política Pública - 2014 | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|----------------------|---|---|--|--|--------------------------------------|-------------------------|---|
| Código | Planificación Institucional | | | | Presupuesto Operativo (PO) | | Programas de Inversión | Proyectos de Inversión | Presupuesto | | | | |
| | | | | | Programas Corriente | Presupuesto | | | | | | | |
| OEI1 | Incrementar la eficiencia y eficacia en la administración del patrimonio hidrocarburífero del Ecuador | Indicador Volumen de Producción de Petróleo Crudo de empresas privadas. | Linea base Año 2013 (47.203.260 de barriles) | Meta Año 2014 (39.998.777 de barriles) | Gasto Corriente | \$ 839.988,99 | N/A | Banco de Información Petrolera Ecuatoriana - BIPE | \$ 530.471,41 | | | | |
| | | | | | | | N/A | Difusión, socialización y sostenimiento del modelo de gestión sociopolítico de la ronda suroriental Ecuador e implementación de oficina de operación en la Amazonia | \$ 30.000,00 | | | | |
| | | | | | | | N/A | Evaluación de los recursos hidrocarburíferos no convencionales - shale gas - oil - de las cuencas sedimentarias del Ecuador | \$ - | | | | |
| | | | | | | | N/A | Evaluación del potencial hidrocarburífero, determinación de aspectos socio-ambientales, contractuales y económicos para las cuencas sedimentarias del litoral | \$ - | | | | |
| | | | | | Total PO - programas del OEI1 - Semestre I | | | | | \$ 839.988,99 | Total PI del OEI1 Semestre I | | \$ 560.471,41 |
| | | | | | Gasto Corriente | \$ 839.988,99 | N/A | Banco de Información Petrolera Ecuatoriana - BIPE | \$ 530.471,41 | | | | |
| | | | | | | | N/A | Difusión, socialización y sostenimiento del modelo de gestión sociopolítico de la ronda suroriental Ecuador e implementación de oficina de operación en la Amazonia | \$ 254.820,00 | | | | |
| | | | | | | | N/A | Evaluación de los recursos hidrocarburíferos no convencionales - shale gas - oil - de las cuencas sedimentarias del Ecuador | \$ 1.250.350,00 | | | | |
| | | | | | | | N/A | Evaluación del potencial hidrocarburífero, determinación de aspectos socio-ambientales, contractuales y económicos para las cuencas sedimentarias del litoral | \$ 1.838.572,37 | | | | |
| | | | | | Total PO - programas del OEI1 - Semestre II | | | | | \$ 839.988,99 | Total PI del OEI1 Semestre II | | \$ 3.874.213,78 |
| OEI2 | Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Secretaría de Hidrocarburos | Indicador Índice de rotación de nivel directivo | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (2,5%) | Gasto Corriente | \$ 2.084.322,66 | N/A | S/P | \$ - | | | | |
| | | | | | | | | | | Indicador Índice de rotación de nivel operativo | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (2,5%) | Total PO - programas del OEI2 - Semestre I |
| | | Indicador Porcentaje de cumplimiento de la inclusión de personas con capacidades especiales | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (4%) | Gasto Corriente | \$ 2.084.322,66 | N/A | S/P | \$ - | | | | |
| | | | | | | | | | | Indicador Porcentaje de personal con nombramiento | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (86%) | Total PO - programas del OEI2 - Semestre II |
| | | Indicador Porcentaje de funcionarios capacitados respecto a las capacitaciones planificadas de acuerdo al puesto que desempeña | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (100%) | Gasto Corriente | \$ 83.907,24 | N/A | S/P | \$ - | | | | |
| | | | | | | | | | | Indicador Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente | Linea base Año 2013 (94,5%) | Meta Año 2014 (100%) | Total PO - programas del OEI3 - Semestre I |
| Indicador Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión | Linea base Año 2013 (100%) | Meta Año 2014 (100%) | Total PO - programas del OEI3 - Semestre II | \$ 83.907,24 | Total PI del OEI3 Semestre II | \$ - | | | | | | | |
| | | | | | | | OEI3 | Incrementar el uso eficiente del Presupuesto de la Secretaría de Hidrocarburos | Indicador Porcentaje ejecución presupuestaria - Gasto Corriente | Linea base Año 2013 (94,5%) | Meta Año 2014 (100%) | Gasto Corriente | \$ 83.907,24 |
| Indicador Porcentaje ejecución presupuestaria - Inversión | Linea base Año 2013 (100%) | Meta Año 2014 (100%) | Total PO - programas del OEI4 - Semestre I | \$ 779.383,44 | * Total PI del OEI4 Semestre I | \$ 831.616,51 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | Indicador Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (20%) | Gasto Corriente | \$ 779.383,44 |
| Indicador Porcentaje de procesos comatosos mejorados | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (33%) | Total PO - programas del OEI4 - Semestre II | \$ 779.383,44 | * Total PI del OEI4 Semestre II | \$ 831.616,51 | | | | | | | |
| | | | | | | | Indicador Porcentaje de cartas de servicio aprobadas | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (20%) | Gasto Corriente | \$ 779.383,44 | N/A | Fortalecimiento de la Capacidad Operativa de la SHE |
| Indicador Porcentaje de cartas de servicio aprobadas | Linea base Año 2013 (N/A) | Meta Año 2014 (20%) | Total PO - programas del OEI4 - Semestre II | \$ 779.383,44 | * Total PI del OEI4 Semestre II | \$ 831.616,51 | | | | | | | |

S/P - Sin proyecto.

* Este presupuesto será ejecutado por INMOBILIAR



4 EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Plan Estratégico de la Secretaría de Hidrocarburos 2014-2017 establece el marco referencial que orientará el accionar de la Institución y su alineación a los grandes objetivos del Estado ecuatoriano y particularmente del sector hidrocarburífero.

El Plan Estratégico Institucional prioriza los objetivos y la asignación de recursos que permitan alcanzar los resultados esperados, sirve como base para la programación presupuestaria y posibilita la generación de indicadores estratégicos que facilitan la transparencia tanto al interior de la entidad como externamente.

La “planificación operativa institucional”, plantea qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados. La planificación operativa es más que una gestión presupuestal; tiene que ver con la motivación de los miembros de una organización, con el ambiente para la innovación; con las condiciones de trabajo para estimular la excelencia y la eficacia de los funcionarios; y con la creación de una cultura organizacional.

Con este fin, el presente Plan Estratégico determina a la aplicación de la herramienta GPR como el nexo entre la planificación estratégica y la planificación operativa. La gestión por objetivos o resultados es un estilo de gestión que articula las planificaciones estratégica y operacional.

La Planificación Estratégica Institucional tiene su pilar fundamental en el Plan Nacional para el Buen Vivir, éste precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto a las razones de interés público; entre tanto que la Planificación Operativa Institucional plantea qué hacer, cómo hacer y cómo evaluar los resultados a partir de la gestión de cada Dirección.

Por otro lado, la herramienta Gobierno por Resultados – GPR, entrelaza por medio de la alineación de cada uno de los objetivos operativos de las Direcciones a los Objetivos Estratégicos Institucionales formulados en éste documento.



Mediante la expedición de la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), publicada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública en el Registro Oficial No. 606 del 28 de diciembre de 2011, se establece la implementación de la herramienta y su cumplimiento obligatorio por parte de todas las entidades que dependen de la Función Ejecutiva.

Se define dentro de la Norma Técnica a Gobierno por Resultados como “el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirán orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.”

La aplicación de Gobierno por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos así como de los resultados obtenidos.

La Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados indica además, que la herramienta Gobierno por Resultados – GPR o portal GPR es el instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además este portal genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información sobre el desempeño actual de la Institución.

Con la aplicación e implementación de la herramienta Gobierno por Resultados GPR, la Institución cuenta con un sistema de evaluación de su Planificación Estratégica; los directores de cada área cuentan con los objetivos operativos como estándares para revisar las operaciones y medir los resultados que se van alcanzando.

Estos resultados operativos, al estar directamente alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales aportan gradualmente a su consecución y gracias a la automatización de la información dentro de la herramienta, se puede establecer un proceso continuo y sistemático.



Una vez que la Institución cuenta con el Plan Anual Comprometido - PAC y que se han acordado y aprobado los objetivos de cada unidad de gestión, los procesos a realizarse por parte de los funcionarios, así como el plan operativo para lograrlo, se establece en la Normativa Técnica la revisión periódica del progreso de la gestión del desempeño de la organización, de cada Dirección y de cada funcionario.

La frecuencia con que se revisa la información está de acuerdo con el tiempo de duración de cada ejercicio, dicha frecuencia puede ser mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, etc.

La herramienta Gobierno por Resultados GPR cuenta con un sistema de semáforos o alertas asociados a los indicadores que facilitan su gestión. Los semáforos en el GPR se muestran como íconos que tiene el siguiente significado²:

- **Semáforos Verdes:** Representan resultados aceptables en comparación a sus metas, dentro de los rangos establecidos y con bajo riesgo.
- **Semáforos Amarillos:** Representan alertas de mediano riesgo y requieren evaluación, monitoreo y posibles acciones preventivas o correctivas.
- **Semáforos Rojos:** Representan alertas de alto riesgo con resultados inaceptables en comparación a sus metas y deberían ser priorizados para acciones correctivas o planes de mejora inmediata.

El seguimiento se refiere al monitoreo oportuno de la gestión pública para diagnosticar su estado actual y generar alertas de prevención y corrección con el fin de tomar decisiones acertadas.

De acuerdo a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el seguimiento a:

² Secretaría Nacional de la Administración Pública, “Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta Gobierno por Resultados”



-
- Actualización de la información en la herramienta GPR
 - El avance y cumplimiento de las metas de los indicadores de las agendas sectoriales y los planes estratégicos institucionales.
 - La gestión de los riesgos estratégicos que impedirán la obtención de los objetivos planteados.

Los programas y proyectos para constatar:

- Avance Físico:
 - Hitos
 - Resumen ejecutivo
 - Cronograma del proyecto
- Presupuesto:
 - Programación Presupuestaria
 - Ejecución Presupuestaria
- Indicadores de proyecto:
 - Riesgos
 - Problemas no resueltos

De acuerdo a la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), el control de la gestión pública tiene por objeto verificar, comprobar y constatar que las acciones emprendidas por parte de las instituciones se ajustan a la planificación estratégica y operativa. Este control abarca dos ámbitos:



Preventivo.- Consiste en la mitigación de riesgos, es decir en la reducción de la probabilidad de ocurrencia y del nivel de impacto tanto en la ejecución de los proyectos y como en el cumplimiento de la planificación estratégica y operativa.

De resultados.- consiste en la comprobación del cumplimiento de los resultados generados de los proyectos y procesos de los servicios públicos.

Para el efecto todos los proyectos deben tener identificado a un líder de proyecto y un patrocinador ejecutivo, la información ingresada en la herramienta debe ser veraz y de calidad, deben ingresarse indicadores, metas, hitos y riesgos en cada proyecto, fechas programadas para el cumplimiento de los mencionados hitos y se establece la responsabilidad del líder del proyecto de realizar un seguimiento quincenal al avance del proyecto.

La herramienta GPR es un sistema de evaluación objetiva del desempeño de la organización y sus funcionarios, en los diversos niveles administrativos que ocupan a partir de la evaluación de la gestión de cada dirección, proceso que debe repetirse constantemente a fin de transparentar la gestión pública y facilitar los mecanismos de rendición de cuentas.



ANEXOS



I. FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Toda institución diseña su plan estratégico con el propósito de lograr objetivos y metas planteados siempre que se encuentren alineados a su visión y misión. En consecuencia, estos planes pueden proyectarse en corto, mediano o largo plazo, pues ello implica la cantidad de actividades que se deben ejecutar en cada una de las unidades operativas ó direcciones.

La Secretaría de Hidrocarburos, al ser una entidad perteneciente al Estado ecuatoriano, se alinea al periodo para el cual fue elaborado el Plan Nacional para el Buen Vivir, es decir, para los años 2013 – 2017.

En este sentido, para introducirnos brevemente en el proceso de planificación, es necesario tener en cuenta ciertos conceptos que facilitarán la comprensión y justificación de este Plan Estratégico Institucional, así tenemos:

1.1 Plan

Un plan, según Horacio Landa, *“es un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles...”*

Para Alfonso Ayala Sánchez el plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

J. Arturo Ortega Blake define al plan como el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía y no solamente como un documento con un conjunto de perspectivas y previsiones.

En consecuencia, podemos resumir que un plan es *un conjunto de directrices técnicas y políticas que define actividades para el logro de metas y objetivos en*



un periodo determinado de tiempo. El plan incorpora también asignación de recursos ya sean monetarios, humanos ó ambos.

1.2 Planificación

Para Agustín Reyes Ponce, la planeación consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.

José Antonio Fernández Arena afirma que es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Por otro lado, Burt K. Scanlan define a la planificación como un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información.

1.3 Ciclo de la planificación

El ciclo de la planificación comprende tres fases: la formulación, la implementación y el seguimiento y evaluación.

- **Formulación:** contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la institución y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificados.
- **Implementación:** es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaboradas.
- **Seguimiento y evaluación:** es la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados corresponden a las necesidades identificadas y la misión de la institución.