



ASEA

AGENCIA DE SEGURIDAD,
ENERGÍA Y AMBIENTE

Programa Estratégico 2018

***Programa de Trabajo de Seguridad
Industrial, Seguridad Operativa y
Protección del Medio Ambiente***

Programa de Trabajo de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección del Medio Ambiente (Programa Estratégico)

1. Antecedentes	3
2. Programa Estratégico	5
2.1 Regular para la gestión del riesgo	6
2.2 Gestión sistematizada de autorizaciones y registros	7
2.3 Estabilizar la supervisión, inspección y vigilancia basado en riesgo	8
2.4 Planear con base en la gestión del riesgo	10
2.5 Operar con base en el modelo de arquitectura institucional	11
2.6 Operar con base en una política jurídica	11
2.7 Gestionar eficazmente el talento	13
2.8 Alcanzar la sustentabilidad financiera	14
2.9 Posicionar a la Agencia	15
3. Indicadores y Metas	16
4. Cierre y próximos pasos	18

1. Antecedentes

El proceso de planeación estratégica de la Agencia convierte la misión y visión de la organización en acciones sujetas a monitoreo. Cada Objetivo Estratégico tiene un conjunto de iniciativas y líneas de acción que son integradas en Programas Operativos Anuales. La conjunción de estos programas en un Project institucional permite conducir a las distintas unidades administrativas por medio de un rumbo coordinado.

Como cada año, la institución inició a finales del 2017 un momento de reflexión en torno a las lecciones aprendidas durante el año anterior. En enero de 2018 tuvo ocasión el taller de planeación, foro en el que el Grupo Directivo realizó un balance del cumplimiento de los objetivos monitoreados en el periodo previo.

Durante este ejercicio la organización decidió continuar con el mismo paquete de Objetivos Estratégicos definidos en 2017, no obstante, existieron algunas iniciativas estratégicas que tuvieron ajustes. Lo anterior ocurrió para responder a las nuevas prioridades identificadas que pueden englobarse en torno al fortalecimiento institucional. Con esta decisión la Agencia buscó dar continuidad a los esfuerzos previos, al mismo tiempo que los enfocó hacia las exigencias que el fortalecimiento institucional ha comenzado a demandar a la organización (fig.1).

En febrero de 2018 la Unidad de Planeación, Vinculación Estratégica y Procesos (UPVEP) trabajó en torno a la *alineación de la organización*. Como parte de las acciones ejecutadas se tuvieron reuniones de socialización del Programa Estratégico. El propósito de dichos encuentros fue explicar lo que el Grupo Directivo decidió y consensar aquellas acciones inmediatas para dar cauce a las iniciativas estratégicas (fig. 2).

Por cada uno de los nueve Objetivos Estratégicos seleccionados para el periodo 2017-2018, la Agencia trazó sus Iniciativas Estratégicas y Líneas de Acción. Una

Iniciativa Estratégica es aquel camino por el que la organización planea encauzar su operación. En un nivel inferior, y con la intención de tener un mayor control de las Iniciativas Estratégicas, se delinean un paquete de Líneas de Acción Prioritarias (fig.3). Éstas se encuentran bajo la responsabilidad directa de las Direcciones Generales involucradas y están alineadas tanto a las Iniciativas Estratégicas como a los Objetivos Estratégicos.

Figura 1 Prioridades 2018

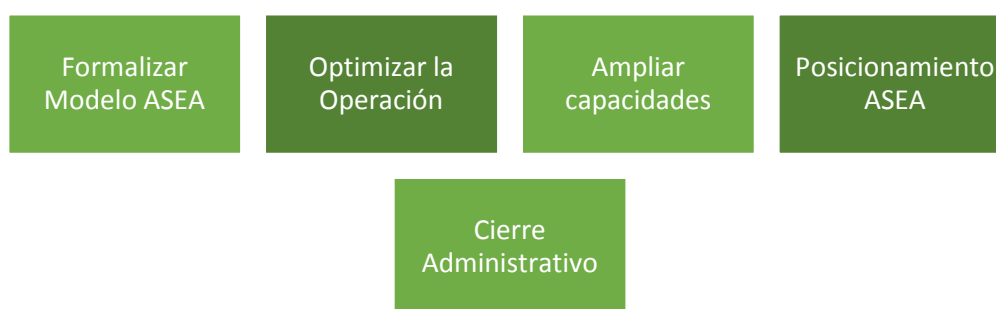


Figura 2 Ciclo de Planeación Estratégica ASEA

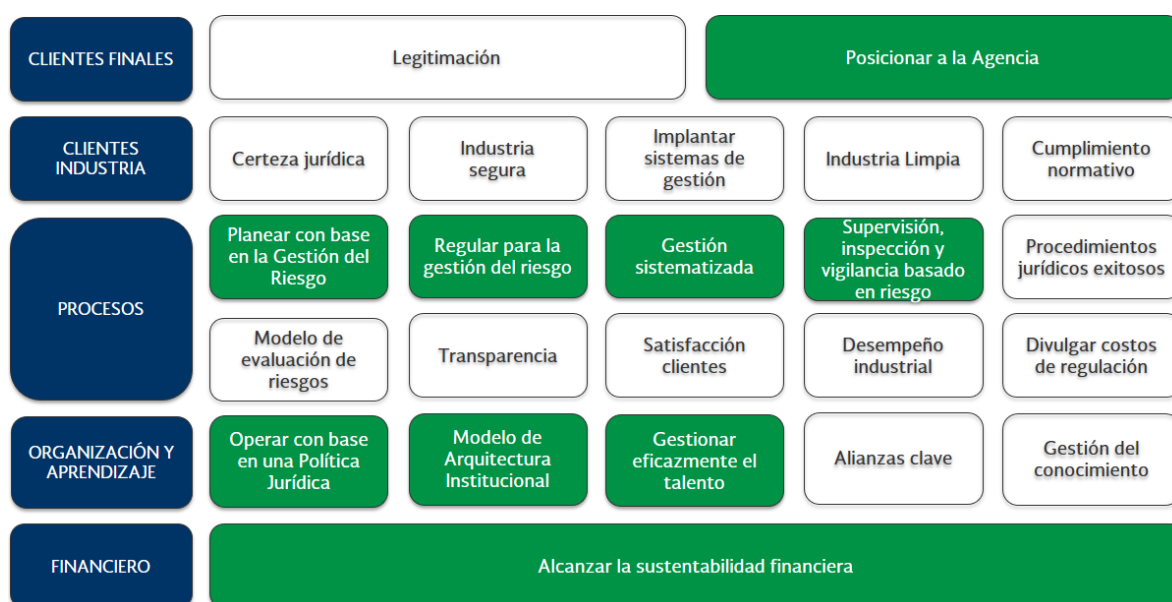


Figura 3 Estructura jerárquica del Programa Estratégico

2. Programa Estratégico

En el 2017 tomando como base los siete Objetivos Estratégicos con los que se trabajó durante 2016, se aprobó la incorporación de dos objetivos más: posicionar a la Agencia y alcanzar la sustentabilidad financiera. En 2018, la Agencia dará continuidad a este enfoque.

Figura 4 Mapa Estratégico ASEA



2.1 Regular para la gestión del riesgo

La fracción IV del artículo 5° de la Ley ASEA le confiere a la Agencia la atribución de regular a través de lineamientos, directrices, criterios u otras disposiciones administrativas de carácter general necesarias en las materias de seguridad industrial, seguridad operativa y protección del medio ambiente.

La regulación de ASEA, más que prescriptiva debe estar orientada a la gestión del riesgo, los esfuerzos en esta materia estarán organizados en dos iniciativas estratégicas.

Iniciativas Estratégicas

1.1 Desarrollar la nueva regulación bajo el enfoque punta a punta
1.2 Asegurar la operatividad de la regulación existente

La adecuación de estas iniciativas estratégicas tiene como propósito garantizar que los regulados cuenten con una normatividad robusta al mismo tiempo que inteligente. No se busca saturar al sector de piezas regulatorias sino de colocar las

pertinentes con todos los insumos necesarios para que la industria opera con conformidad.

Cada una de las iniciativas estratégicas fue desglosada en distintas Líneas de Acción Prioritaria, a las que la unidad administrativa responsable le dará seguimiento y reportará avances periódicamente por medio de un Programa Operativo Anual.

Líneas de Acción Prioritaria

1.1 Desarrollar la nueva regulación bajo el enfoque punta a punta	
Programa de regulación crítica 17-18	Programa de regulación estratégica (post-2018)
1.2 Asegurar la operatividad de la regulación existente	
Acciones de implementación operativa inmediata 360	

2.2 *Gestión sistematizada de autorizaciones y registros*

La fracción XVIII del artículo 5° de la Ley ASEA le asigna a la Agencia la atribución de expedir, suspender, revocar o negar las licencias, autorizaciones, permisos y registros en materia ambiental, por ejemplo: las autorizaciones en materia de impacto y riesgo ambiental del Sector Hidrocarburos; las autorizaciones para emitir olores, gases o partículas a la atmósfera por las instalaciones del Sector, las autorizaciones para el cambio de uso de suelo en terrenos forestales; entre otros.

La Agencia administra un Sector que está en constante crecimiento, y por ende este dinamismo ha incrementado la carga de trabajo administrativa para las áreas de gestión comercial e industrial. Al mismo tiempo existe normatividad que requiere del trabajo de habilitación de terceros, cuyo desempeño apoyará en las labores de supervisión de la Agencia.

Señalado esto, la estrategia definida para 2018 es: *sistematizar la evaluación de los proyectos y la resolución de autorizaciones y registros que contribuyan a la disminución del riesgo.*

Este Objetivo Estratégico está apoyado por dos Iniciativas Estratégicas que nacen con el fin de preparar a la Agencia ante un escenario desde el punto de vista de gestión cada vez más exigente. En 2018 se buscará optimizar la gestión que ya fue estabilizada en el 2017. Por otra parte, la habilitación de terceros responde al trabajo regulatorio ejecutado tanto en 2016 como en 2017.

Iniciativas Estratégicas

2.1 Optimizar la gestión
2.2 Habilitar terceros críticos

Líneas de Acción Prioritaria

2.1 Optimizar la gestión			
Simplificar autorizaciones y registros prioritarios	Estandarizar trámites prioritarios, incluyendo condicionantes	Automatizar trámites prioritarios	Ejecutar empadronamiento prioritario
2.2 Habilitar terceros críticos			
Generar terceros críticos	Estandarizar herramientas	Instrumentar la certificación/reconocimiento de competencias prioritarias	

2.3 Estabilizar la supervisión, inspección y vigilancia basado en riesgo

La fracción VIII del artículo 5º de la Ley ASEA estipula que una atribución de la Agencia es supervisar y vigilar el cumplimiento por parte de los Regulados de los

ordenamientos legales y reglamentarios aplicables en las materias de seguridad industrial, seguridad operativa y protección del medio ambiente.

Dada la dificultad, por motivos de recursos humanos y financieros, de realizar visitas de inspección a cada una de las instalaciones del sector hidrocarburos, la Agencia estableció la estrategia *de enfocar el proceso de control en el cierre de brechas de riesgo crítico*. La Agencia entiende al riesgo como la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado medido en términos de sus consecuencias en las personas, instalaciones, medio ambiente y la comunidad.

Este Objetivo Estratégico está desglosado en tres iniciativas estratégicas cada una descompuesta en distintas Líneas de Acción Prioritarias.

Iniciativas Estratégicas

3.1 Cerrar brechas de riesgo crítico
3.2 Evaluar la conformidad regulatoria

Líneas de Acción Prioritaria

3.1 Cerrar brechas de riesgo crítico		
Ejecutar el programa de control basado en riesgo y verificar el cumplimiento de sus medidas	Asegurar la calidad y oportunidad de los ICR y verificar el cumplimiento de sus recomendaciones	Generar los programas autodeterminados de cierre de brechas en procesos críticos y verificar su cumplimiento
3.2 Evaluar la conformidad regulatoria		
Ejecutar el programa de evaluación de la conformidad regulatoria como insumo del programa de control	Verificar el cumplimiento de condicionantes a partir de reportes, verificaciones e inspecciones, como insumo del programa de control	Supervisar y evaluar el desempeño de terceros

2.4 Planear con base en la gestión del riesgo

La gestión del riesgo debe ser una prioridad tanto para el Regulado como para el Regulador. Se trata de una prioridad que si es compartida por ambos coadyuvará a garantizar la seguridad de las personas, las instalaciones y la protección del medio ambiente.

Tomando en consideración esta premisa, la planeación de la Agencia se ha hecho con base en la gestión del riesgo. ASEA efectuará su planeación para la gestión del riesgo a través de tres Iniciativas Estratégicas enfocadas hacia el interior de la organización, hacia la industria y hacia los demás reguladores del sector energético.

Iniciativas Estratégicas

4.1 Evaluar el desempeño de la industria
4.2 Implantar el proceso de planeación estratégica
4.3 Consolidar iniciativas del Grupo de Vinculación Regulatoria (GRV)

Líneas de Acción Prioritaria

4.1 Evaluar el desempeño de la industria		
Instrumentar el sistema de evaluación del desempeño de la industria		
4.2 Implantar el proceso de planeación estratégica		
Monitoreo y control con base en tableros	Alinear la asignación presupuestal a las prioridades estratégicas	Alinear a la organización en torno a las prioridades estratégicas
4.3 Consolidar iniciativas GRV		
Coordinación de las iniciativas bajo responsabilidad ASEA		

2.5 Operar con base en el modelo de arquitectura institucional

La Agencia opera con base en un modelo de procesos interconectados que vinculan y organizan las actividades sustantivas de las unidades administrativas. Este modelo se encuentra apoyado por sistemas informáticos e infraestructura tecnológica que trabajan para promover la transición hacia la gestión de trámites de manera digital.

En el 2018 ASEA continuará con la operación bajo este modelo a través de dos iniciativas estratégicas cuyo espíritu es fortalecer a la institución a través de innovaciones en cuanto a tecnología como procesos.

Iniciativas Estratégicas

5.1 Fortalecer el Modelo ASEA
5.2 Brindar soluciones tecnológicas prioritarias

Líneas de Acción Prioritaria

5.1 Fortalecer el Modelo ASEA		
Implantar el alcance crítico de la RLASEA	Implantar procesos prioritarios	Implantar el modelo de gobierno interno: cuerpos, comités, políticas.
5.2 Brindar soluciones tecnológicas prioritarias		
Generar soluciones tecnológicas prioritarias para la optimización de la operación en la plataforma digital		

2.6 Operar con base en una política jurídica

Ofrecer certeza jurídica de largo plazo al sector hidrocarburos es un componente clave de la misión institucional de la Agencia. De igual forma, la imparcialidad es uno de los valores institucionales que sellan nuestro actuar día tras día. Por estas razones, fundamentar y comunicar nuestra operación con una política jurídica clara

e imparcial es una prioridad para el ejercicio de la planeación y evaluación que se conducirá durante el 2018.

Con esto en mente ASEA ha seleccionado como estrategia para alcanzar este objetivo *asegurar la oportunidad de servicios legales para fortalecer la política jurídica correctiva*, de tal forma que antes de la sanción continúe privilegiándose la mejora del desempeño.

En 2018 se pondrán en funcionamiento tres Iniciativas Estratégicas. En primer lugar, se buscará maximizar la efectividad litigiosa. Por otra parte, la unidad responsable continuará ocupándose en consolidar sus servicios legales tanto de manera efectiva como oportuna al resto de las unidades administrativas. Por último, se trabajará en formalizar el modelo ASEA, esto es impulsando mejoras a la Ley publicada en 2015 con las que se dote de un mayor grado de autonomía a la institución.

Iniciativas Estratégicas

6.1 Maximizar la efectividad litigiosa
6.2 Consolidar servicios legales efectivos y oportunos
6.3 Formalizar el Modelo ASEA

Líneas de Acción Prioritaria

6.1 Maximizar la efectividad litigiosa		
Robustecer actos cotidianos de manera sistemática	Conducir estratégicamente litigios prioritarios	
6.2 Consolidar servicios legales efectivos y oportunos		
Optimizar dictaminación legal	Garantizar la atención oportuna de consultas priorizadas	Operar el servicio centralizado de notificaciones, certificaciones y versiones públicas

6.3 Formalizar Modelo ASEA		
Impulsar mejoras a la LASEA	Publicar RLASEA	Elaborar reglamento interior

2.7 Gestionar eficazmente el talento

La Agencia está inmersa en un sector en el que la demanda de personal altamente calificado es elevada. Por ello, desde el inicio de operaciones este Objetivo Estratégico fue activado con el fin de atraer el talento, administrarlo de manera efectiva en la organización y finalmente retenerlo para su máximo aprovechamiento.

En el estudio publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) titulado *Impulsando el Desempeño de los Órganos Reguladores del Sector Energético*, se hizo énfasis en que ASEA tendría consolidarse como un empleador atractivo capaz de ofrecer identidad y otro tipo de incentivos no financieros.

En 2018 la Agencia mantendrá en el radar este propósito, pero lo encauzará a través de dos Iniciativas Estratégicas, cuyas Líneas de Acción Prioritarias serán operadas por medio de la unidad responsable. La estrategia definida para este objetivo consiste en *implantar de manera priorizada los modelos de cultura y de capital humano en toda la organización con el fin de alcanzar puntos de no retorno*.

Iniciativas Estratégicas

7.1 Fortalecer las competencias gerenciales y técnicas
7.2 Fortalecer la identidad y cultura ASEA
7.3 Gestionar la estructura organizaciones

Líneas de Acción Prioritaria

7.1 Fortalecer las competencias gerenciales y técnicas		
Mejorar las competencias gerenciales de puestos estratégicos	Implantar las competencias técnicas clave en el personal técnico	Gestión del cambio para la reingeniería institucional
7.2 Fortalecer la identidad y cultura ASEA		
Diagnóstico de la cultura institucional	Definir los conceptos de identidad y cultura ASEA	Elaborar el programa de trabajo de identidad y cultura ASEA

2.8 Alcanzar la sustentabilidad financiera

La Agencia se ha propuesto para el 2018 trabajar en su fortalecimiento institucional. Por este motivo, se propuso activar este Objetivo Estratégico con la finalidad de diseñar, monitorear y reportar las acciones necesarias para que en el corto plazo sea posible contar con recursos económicos suficientes y oportunos.

En el estudio de la OCDE arriba citado se menciona que ASEA debe encaminarse hacia una menor dependencia del presupuesto federal, logrando gradualmente una mayor autonomía financiera que sea sustentable en el largo plazo.

La planeación estratégica de la Agencia concibe al presupuesto como un elemento crucial para el trazado de metas e indicadores, por ende, está contemplado que una vez que dicho objetivo alcance un nivel de madurez mayor, el paquete de iniciativas estratégicas que se diseñen en un futuro deberán tener consistencia con la base presupuestaria disponible.

En 2017 se trabajará mediante dos Iniciativas Estratégicas con el fin de *mejorar y desarrollar los mecanismos que permitan fortalecer y aprovechar los ingresos de ASEA.*

Iniciativas Estratégicas

8.1 Maximizar y aprovechar los ingresos

Líneas de Acción Prioritaria

8.1 Maximizar y aprovechar los ingresos	
Actualización e implementación de DPAs (siete trámites)	Implementar la estrategia del fondeo del Fideicomiso

2.9 Posicionar a la Agencia

ASEA ha conseguido logros significativos tales como la estabilización de la gestión, así como la publicación de la normatividad necesaria para optimizar la implementación de la Reforma Energética.

Este tipo de resultados han tenido un impacto positivo en el posicionamiento de la Agencia, mismo que aún puede mejorar significativamente si se trabaja con un plan de acción dirigido a comunicar un conjunto de actores clave los logros alcanzados. Por esta razón, en la planeación estratégica del año 2018 la Agencia optó por continuar operando su Objetivo Estratégico de posicionamiento.

Lo anterior será ejecutado mediante la siguiente iniciativa estratégica.

Iniciativas Estratégicas

9.1 Transmitir la misión, visión y funciones de la Agencia
--

9.2 Comunicar activamente a los regulados sus derechos y obligaciones

Líneas de Acción Prioritaria

9.1 Transmitir la misión, visión y funciones de la Agencia		
Desarrollar la narrativa de la filosofía, valores y modelo ASEA	Comunicar los hitos y puntos de no retorno alcanzados por la Agencia	Atender crisis de manera efectiva
9.2 Comunicar activamente a los regulados sus derechos y obligaciones		
Impulsar la cultura de la prevención y el cumplimiento		

3. Indicadores y Metas

Objetivo	Indicador	Método de calculo	Unidad de medida	Línea Base	Metas por año	
				2016	2017	2018
Regular para la gestión del riesgo	Porcentaje de instrumentos regulatorios publicados	(Instrumentos regulatorios publicados en el periodo/ Total de instrumentos regulatorios elaborados en el periodo) *100	Porcentaje	100%	90%	84%
	Porcentaje de instrumentos regulatorios elaborados	(Instrumentos regulatorios específicos para administrar riesgos elaborados en el periodo t/ Total proyectos instrumentos regulatorios programados en el periodo t) *100	Porcentaje	100%	76.32%	100%
Mitigar el riesgo de los proyectos mediante la gestión sistematizada de autorizaciones y registros	Tasa de atención de trámites	((Autorizaciones y registros resueltos en el periodo t/ Autorizaciones y registros resueltos en el periodo t-1) - 1) *100	Tasa de variación	0	0	0.8
	Porcentaje de autorizaciones en materia de impacto	(Autorizaciones emitidas a nuevas gasolineras en el periodo t / Número	Porcentaje	0	0	80%

Objetivo	Indicador	Método de calculo	Unidad de medida	Línea Base	Metas por año	
				2016	2017	2018
	ambiental de gasolineras nuevas	de solicitudes de gasolineras registradas en el periodo t) *100				
	Porcentaje de autorizaciones de proyectos vinculados a las Rondas	(Autorizaciones en trámites de rondas en el periodo t / Número solicitudes de trámites de rondas registradas en el periodo t) *100	Porcentaje	0	0	80%
	Porcentaje de trámites procesados	(Número de trámites procesados en el periodo t / Número de trámites Ingresados en el periodo t) *100	Porcentaje	70%	103.27 %	100%
Estabilizar el proceso de la Supervisión, Inspección y Vigilancia basado en riesgo	Procedimientos administrativos resueltos	(No. de procedimientos resueltos en materia de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección al Medio Ambiente en el periodo t. / No. de procedimientos iniciados en materia de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección al Medio Ambiente en el periodo t.) *100	Porcentaje	100%	55.63%	50%
	Porcentaje de inspecciones, supervisiones y vigilancias realizadas en el Sector Hidrocarburos	(Número de supervisiones, inspecciones y vigilancia realizadas/ Número de supervisiones, inspecciones y vigilancia programadas) *100	Porcentaje	100%	98.31%	80%

Objetivo	Indicador	Método de calculo	Unidad de medida	Línea Base	Metas por año	
				2016	2017	2018
Planear con base en la gestión del riesgo	Tableros de control operando	(Tableros de control en operación en el periodo t/ Total de tableros de control identificados) *100	Porcentaje	0%	100%	100%
Operar con base en el modelo de arquitectura institucional	Soluciones tecnológicas prioritarias	(Proyectos desarrollados /Total de proyectos aprobados) *100	Porcentaje	0%	60%	100%
Operar con base en una política jurídica	Denuncias atendidas	(Total de denuncias atendidas/ Total de denuncias recibidas) *100	Porcentaje	0%	0%	30%
Gestionar eficazmente el talento	Personal capacitado	(Personas capacitados en periodo t/total del personal ASEA en el periodo t) *100	Porcentaje	0%	100%	100%
Alcanzar la sustentabilidad financiera	Derechos, Productos y Aprovechamientos implementados	(Número de trámites modificados y/o actualizados en el tiempo t/ Total de trámites identificados) * 100	Porcentaje	0	40%	100%
Posicionar a la Agencia	Audiencias con regulados atendidas	(Audiencias con regulados en el periodo t/ Total de solicitudes recibidas de los regulados en el periodo t) *100	Porcentaje	0%	94.3%	100%

4. Cierre y próximos pasos

El fortalecimiento institucional de la Agencia es una meta alcanzable siempre y cuando se siga un proceso de planeación estratégica. ASEA concibe a este Programa Estratégico como una herramienta con una doble virtud. Primero porque ha forzado la definición de acciones precisas y sujetas a monitoreo a través de los

Programas Operativos Anuales (POA). Segundo porque permitió visualizar las interconexiones que las líneas de acción prioritaria tienen entre sí. De esta manera se ha comunicado a la organización que el retraso de una tarea puede posibilitar el incumplimiento de un Objetivo Estratégico.

Lo anterior constituye un cambio de mentalidad que facilitará concebir a la planeación como una herramienta para priorizar, relacionar y secuenciar acciones siempre en función de objetivos que a su vez están vinculados para el cumplimiento de una misión institucional.

La Agencia enfrenta en los años venideros el desafío de regular, gestionar e inspeccionar a un sector en crecimiento y cambio. ASEA busca cumplir con su misión de manera sobresaliente, por lo que actualmente está en el proceso de implantar su reingeniería institucional que diseñó en el 2017.

Finalmente, el sector hidrocarburos se caracteriza por estar constantemente innovando tanto en sus procesos industriales como tecnológicos, el foco de la Agencia está en acompañar este proceso de una manera ejemplar, aprendiendo de las mejores prácticas internacionales orientadas a alcanzar la excelencia regulatoria del siglo XXI.