



ASEA

AGENCIA DE SEGURIDAD,
ENERGÍA Y AMBIENTE

Puntos de no Retorno

INFORME ANUAL 2017

ÍNDICE

Introducción	3
1. Alcanzar puntos de no retorno con planeación estratégica y reingeniería	4
2. Regular, gestionar y supervisar el sector hidrocarburos	9
2.1. Puntos de no retorno en el proceso de regulación para la gestión del riesgo	10
2.2. Gestión de trámites y autorizaciones con puntos de no retorno	12
2.3. Inspección dirigida hacia el cierre de brechas críticas	18
3. Política jurídica, capital humano y arquitectura institucional	23
3.1. Una política jurídica correctiva con puntos de no retorno	23
3.2. Capital humano en continua capacitación	25
3.3. Operación estructurada con arquitectura institucional y sistemas	27
Cierre y próximos pasos	29

Introducción

ASEA comenzó el 2017 con la satisfacción de haber conseguido estabilizar su operación a finales del año anterior. El voto de confianza ganado, ante la opinión pública y la industria, fue un impulso que volcó a la organización a afianzar estos logros y plantear nuevos objetivos. En ningún caso, lo alcanzado en 2016 podía quedar comprometido. Todos los esfuerzos debían enfocarse en continuar construyendo el camino por el que la institución tiene que transitar para cumplir con su misión y visión que el Estado le encomendó.

Algunos de los frutos de la Reforma Energética de 2013 ya se habían materializado para finales de 2016. Por ejemplo, en diciembre de ese año se efectuó la primera licitación de bloques de producción en las aguas profundas del Golfo de México. Este hito conllevó a que la Agencia tuviera publicada la normatividad en la materia, otorgando así la certeza regulatoria para los participantes de dicha licitación.

Así como este, los retos en 2017 continuaron siendo mayúsculos. La exigencia no cesó y del éxito dependían no sólo las inversiones que estaban proyectadas, sino la protección ambiental y la seguridad de las personas. Al final de cuentas, éstos dos elementos son los que hacen de este negocio un modelo repetible en el tiempo y el espacio.

Por esta razón, ASEA continuó durante el 2017 gestionando sus productos y servicios clave, aunque ahora prestó especial atención a aquellos que la habían conducido a estabilizar su operación. El reto consistía en que el punto de equilibrio alcanzado se transformara en un estándar de exigencia del cual no fuera factible retroceder.

El compromiso que el personal ASEA demostró, así como la confianza que depositó en el Modelo de Gestión de Riesgos de la institución, permitió enfrentar con determinación este reto. Los puntos de equilibrio del 2016 se convirtieron a finales del año siguiente, en puntos de no retorno.

Tras poco más de dos años de operación continua, hoy es indiscutible que el arreglo energético institucional mexicano requiere de una ficha como ASEA. Las atribuciones que la Agencia adquirió por mandato constitucional ya no pueden volver a quedar al desamparo. Incluso, éstas son de un nivel tan técnico y especializado, que el mejor camino para encararlas es a través de un órgano exclusivamente enfocado en ellas.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

No está de más señalar que ese fue el propósito de la Reforma Energética. En 2013 se sentaron las bases para construir un sistema de órganos reguladores especializados en cada una de las materias del sector. La autonomía que el legislativo brindó a ASEA fue un buen primer paso, pero aún se requiere de más para proveer la certeza regulatoria que la sociedad y la industria merecen.

Tomando en consideración lo anterior, durante el 2017 ASEA trabajó con la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) y la Comisión Reguladora de Energía (CRE) en consolidar un mecanismo de coordinación para regular y supervisar las actividades del sector. Así, en este año los tres órganos crearon el Sistema de Reguladores del Sector Energético.

La coordinación entre ASEA, CRE y CNH ha sido vital para esclarecer los roles que cada uno de ellos desempeña en el sector, al mismo tiempo que construyen una visión sistémica del riesgo y la sustentabilidad. La misión que adoptó este Sistema de Reguladores es fomentar la inversión productiva y promover su desempeño eficiente y sustentable en beneficio de México.

En 2017, aún sin las fortalezas estructurales suficientes, la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente se concentró en alcanzar puntos de no retorno que favorezcan la continuidad regulatoria, tanto en lo individual como en lo colectivo a través del Sistema de Reguladores.

A continuación, se presentan los logros que en conjunto permitieron definir el estándar de desempeño del cual no se debe volver en aras de avanzar hacia la certeza regulatoria que el nuevo arreglo institucional demanda.

1. Alcanzar puntos de no retorno con planeación estratégica y reingeniería

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) recomendó en su estudio sobre Gobernanza de los Reguladores *considerar alinear a la Agencia al mismo estatus de independencia del que gozan CNH y CRE*. La recomendación es producto de un diagnóstico en el que ASEA constituye el eslabón más débil de toda la cadena de reguladores, tanto desde el punto de vista financiero como en lo concerniente a la toma de decisiones estratégicas.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

Con este antecedente, en enero de 2017 la Agencia definió que en tanto se llegaban a los consensos necesarios para efectuar dichas modificaciones legales, desde la arista operativa tenían que alcanzarse ciertos puntos de no retorno.

Los puntos de no retorno son logros que confirman la viabilidad de determinados rumbos, su virtud es despejar de toda duda que el retroceso es la decisión más perjudicial. Los puntos de no retorno impulsan a una institución a continuar comprometiéndose en favor del cumplimiento de su misión institucional. Conforme más evidentes sean los efectos positivos de determinados cursos de acción, mayor compromiso se genera tanto al interior como al exterior de la organización.

Para ASEA el punto de no retorno alcanzado en 2017 consistió en transmitir a la industria la necesidad de velar por la seguridad a través de la administración constante del riesgo. Seguridad no tiene por qué estar confrontado con desempeño y excelencia operativa. Por el contrario, una vez que una empresa identifica sobresalientemente los peligros y administra profesionalmente los riesgos, el efecto positivo implantado en su cultura organizacional impacta otras aristas en favor de la excelencia técnica, operativa e incluso financiera.

Dicho esto, y conscientes de la necesidad de alinear a la Agencia hacia el rumbo deseado, ASEA ejecutó en 2017 su proceso de planeación estratégica. En enero de 2017 tuvo fecha el taller de planeación, aquí se hizo un balance del cumplimiento de los objetivos 2016 y como resultado se decidieron activar dos objetivos estratégicos más, sumando un total de nueve (fig. 2).

Por cada uno de los nueve Objetivos Estratégicos seleccionados para el periodo 2017-2018, la Agencia desarrolló un conjunto de Iniciativas Estratégicas. 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 definidas, se delinearon un paquete de Líneas de Acción Prioritarias. Éstas se encuentran bajo la responsabilidad inmediata de las Direcciones Generales involucradas y están alineadas tanto a las Iniciativas Estratégicas como a los Objetivos Estratégicos (fig.1).

ASEA 2017: Puntos de no retorno

Fig. 1 Estructura jerárquica del Programa Estratégico



El ejercicio de planeación estratégica 2017 definió prioridades que permitieron alcanzar puntos de no retorno. Por otra parte, la planeación estratégica fungió también como una herramienta con una doble virtud, ya que además de haber forzado la definición de acciones precisas y sujetas a monitoreo, permitió también visualizar las interconexiones que las líneas de acción prioritaria tienen entre sí.

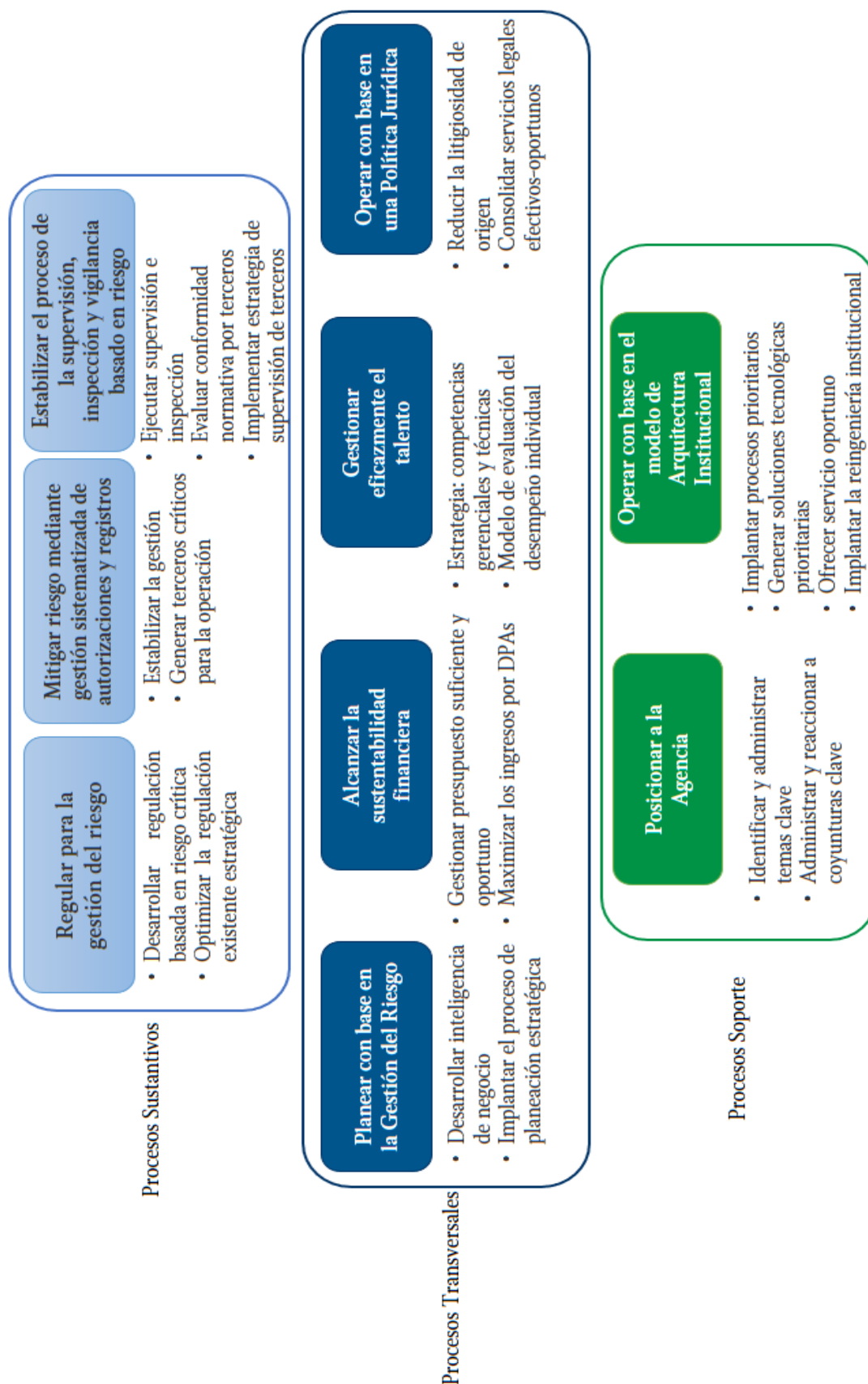
La Agencia enfrenta en los años venideros el desafío de regular, gestionar e inspeccionar a un sector en crecimiento y cambio. ASEA busca cumplir con su misión de manera sobresaliente, por lo que durante el 2017 la institución continuó con su proceso de efectuar una reingeniería institucional.

Con referencia a esto, en 2017 se logró la sintonización legislativa y reglamentaria entre la Ley de Hidrocarburos y sus Reglamentos, las leyes ambientales y sus reglamentos, en lo referente al sector hidrocarburos. De esta forma, se consiguió la eliminación de las inconsistencias, omisiones y discordancias, que hacían incompatible la gestión pública de trámites, permisos, autorizaciones y acciones de control y supervisión.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

Aún más lejos, el proyecto de reingeniería replanteará también la cadena de valor de la ASEA, por lo que ello impactará favorablemente en los trámites y servicios que brinda la Agencia. Así, esta nueva institución contribuirá de manera activa e inteligente a materializar los objetivos de la reforma constitucional energética.

Fig. 2 Objetivos e Iniciativas Estratégicas ASEA 2017-2018



2. Regular, gestionar y supervisar el sector hidrocarburos

En 2017 ASEA continuó publicando su regulación utilizando el modelo que definió desde su inicio de operaciones. En lugar de un enfoque prescriptivo, el modelo regulatorio ASEA privilegia la consecución de objetivos en favor de la gestión del riesgo. De esta manera, toda la regulación con el sello ASEA está sujeta a diversos principios, uno de ellos es que los beneficios obtenidos tras su implementación sean superiores a los costos de su aplicación.

ASEA no publica regulaciones con el ánimo de incrementar los costos de operación de la industria en México. De hecho, al tener una regulación orientada al riesgo, lo que se busca es que la industria coloque su atención e inversión en las áreas de mayor riesgo, dependiendo de las actividades que cada regulado desempeña. De esta manera, se busca incrementar la efectividad al mismo tiempo que se transforma el paradigma de la seguridad industrial y la protección ambiental en el país.

A diferencia de lo acontecido en otras latitudes, más que caminar hacia la desregulación del sector, con el ánimo de atraer mayores inversiones, lo que ASEA persigue es que su regulación sea de vanguardia. Para esto cabe mencionar dos elementos. El primero es que en el diseño de las piezas regulatorias se incorporen las mejores prácticas internacionales. El segundo elemento es que el proceso de regulación tome en cuenta la participación de los actores involucrados e interesados en el Sector.

Por otra parte, la gestión eficiente de trámites y autorizaciones, algunos de ellos incluso procedentes de la regulación publicada en 2016, es otro aspecto en el que ASEA se esforzó durante el 2017. En la manera en que el porcentaje de resolución de trámites se mantenga estable y elevado, el universo de regulados que acude a la Agencia tenderá a aumentar.

Finalmente, la ecuación ASEA no estaría completa sin una adecuada supervisión del sector, fundamentalmente orientada hacia el cierre de brechas de riesgo.

A continuación, se describen los principales logros que se alcanzaron en el 2017, y que en consecuencia llevaron a consolidar puntos de no retorno de cara al 2018.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

2.1. Puntos de no retorno en el proceso de regulación para la gestión del riesgo

Después de haber estabilizado en 2016 el proceso de regulación, y tras haber definido las etapas e hitos que debían cumplirse para publicar una pieza normativa en el Diario Oficial de Federación (DOF), el siguiente paso que ASEA dio fue definir una serie de principios aplicables a todas las regulaciones elaboradas por la Agencia.

Un principio, para ASEA, es aquel elemento que orienta permanentemente el desarrollo de una regulación. Estos principios toman en cuenta el modelo de administración, la funcionalidad, así como la arquitectura institucional; y son considerados tanto en el desarrollo técnico jurídico del documento como en la implementación y operación del instrumento regulatorio.

Con los principios definidos, en el 2017 ASEA ejecutó un programa de regulación crítica y estratégica que involucró a toda la cadena del sector.

Por regulación crítica se entendió aquella que era indispensable para no detener la implementación de la Reforma Energética. Diversos temas fueron involucrados, por ejemplo, la exploración y extracción de petróleo no convencional o bien el transporte de gas natural por ductos.

Por otra parte, la regulación estratégica consistió en diseñar piezas normativas que permitan cerrar las brechas del riesgo heredadas del esquema anterior. El mejor ejemplo de este tipo de regulación son los lineamientos para el Sistema de Administración de Riesgo de las actividades de expendio al público de gas LP y petrolíferos.

Así las cosas, durante el año 2017 ASEA publicó en el Diario Oficial de la Federación un total de 11 instrumentos normativos (incluye prórrogas de Normas Oficiales Mexicanas). Este número se sumó a las 10 regulaciones publicadas en 2016 resultando en un total de 21 instrumentos regulatorios publicados con toda formalidad en el DOF al cierre de diciembre de 2017.

Además de las regulaciones publicadas en el DOF, ASEA continuó con su esfuerzo de facilitar la conformidad entre la operación y la normatividad. Por eso, en 2017 publicó en la página web de la institución un total de tres guías técnicas.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

A continuación, se enlistan las piezas regulatorias que fueron publicadas en el DOF, así como las Guías Técnicas que en conjunto completaron los vacíos normativos identificados en el año.

Fig. 3 Publicación cronológica de Piezas Normativas en el DOF

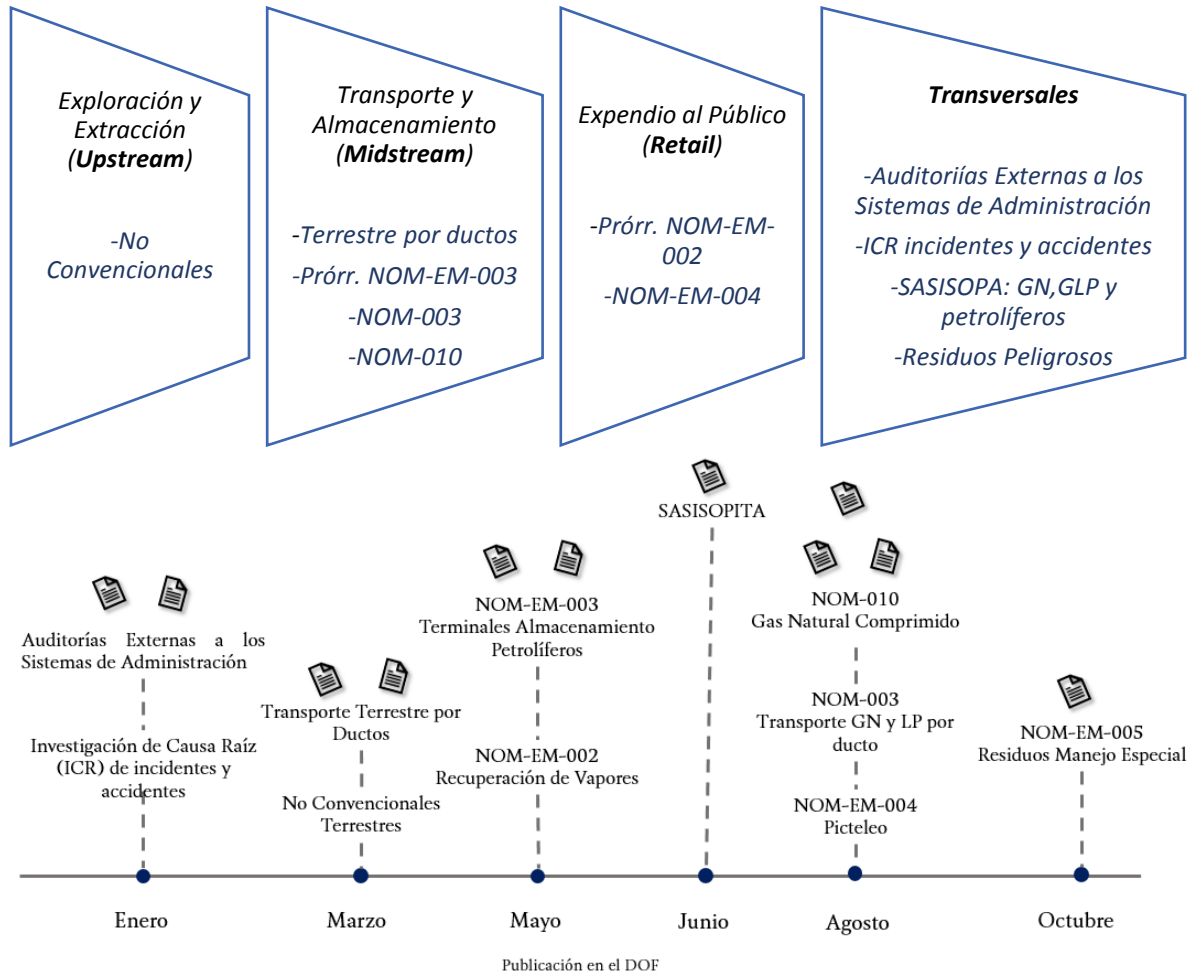
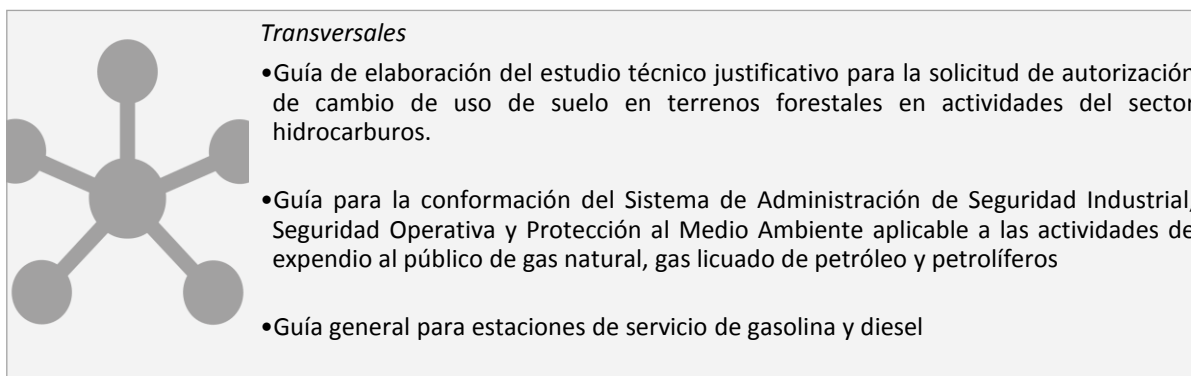


Fig. 4 Publicación de Guías Técnicas en página web



2.2. Gestión de trámites y autorizaciones con puntos de no retorno

La Agencia cerró el 2017 convencida que su trabajo de gestión contribuyó a brindar certeza jurídica a los más de 20 mil proyectos que han acudido a ASEA para obtener alguna resolución en cuanto a la seguridad industrial y la protección ambiental. Estos proyectos involucran tanto rondas de licitación en exploración y producción, como inversiones en transporte por ductos o terminales de almacenamiento y centros de expendio.

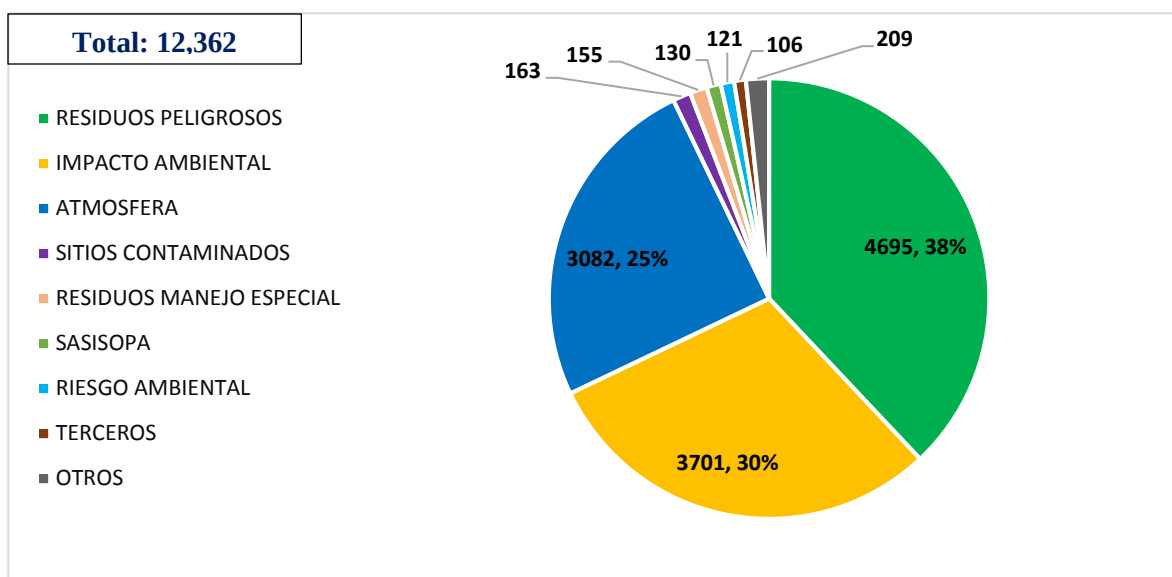
El trabajo de ASEA brinda certeza no sólo a los inversionistas, sino a los proveedores nacionales acerca de la viabilidad de largo plazo de los grandes proyectos de infraestructura.

Ante la Agencia pueden efectuarse trámites ambientales y de seguridad en 11 materias¹ distintas, sin embargo, los más representativos por su volumen son las Manifestaciones de Impacto Ambiental (MIA), los residuos peligrosos y los de atmósfera. En 2017 estas tres categorías representaron el 93% de los trámites.

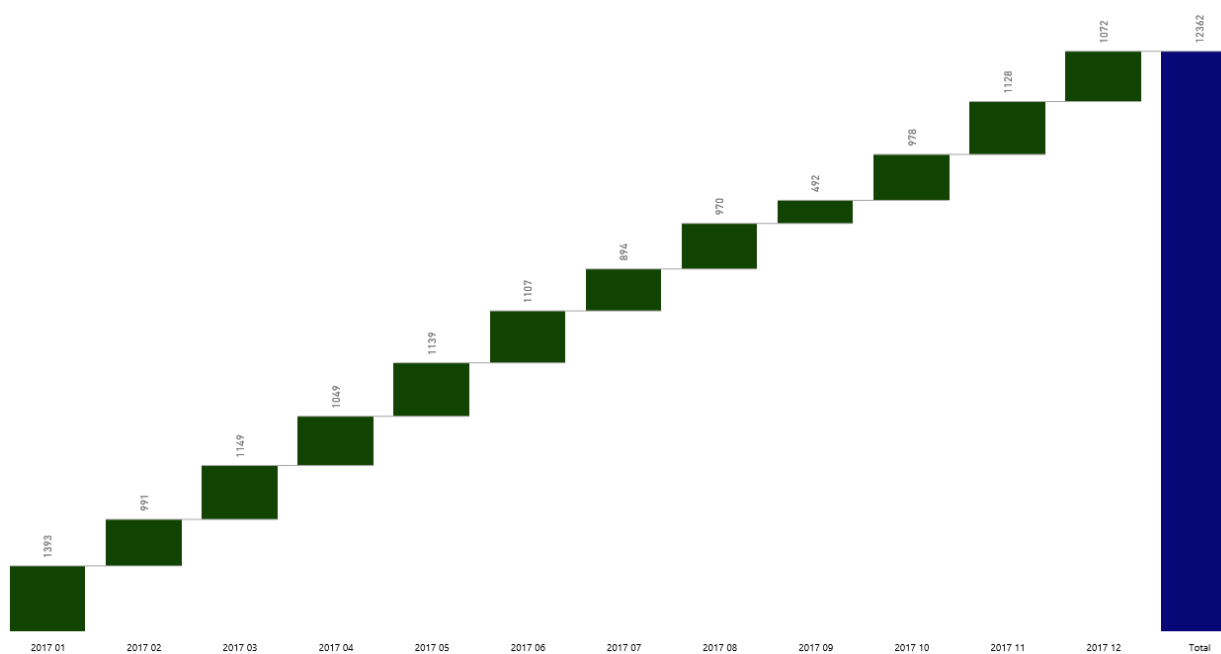
¹ Las materias son: residuos peligrosos, impacto ambiental, atmósfera, residuos de manejo especial, riesgo ambiental, sitios contaminados, cambio de uso de suelo, SASISOPA, terceros, línea base ambiental y seguros.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

Gráfica 1 Balance de trámites por materia ingresados en 2017



Gráfica 2 Trámites ingresados mensualmente en 2017



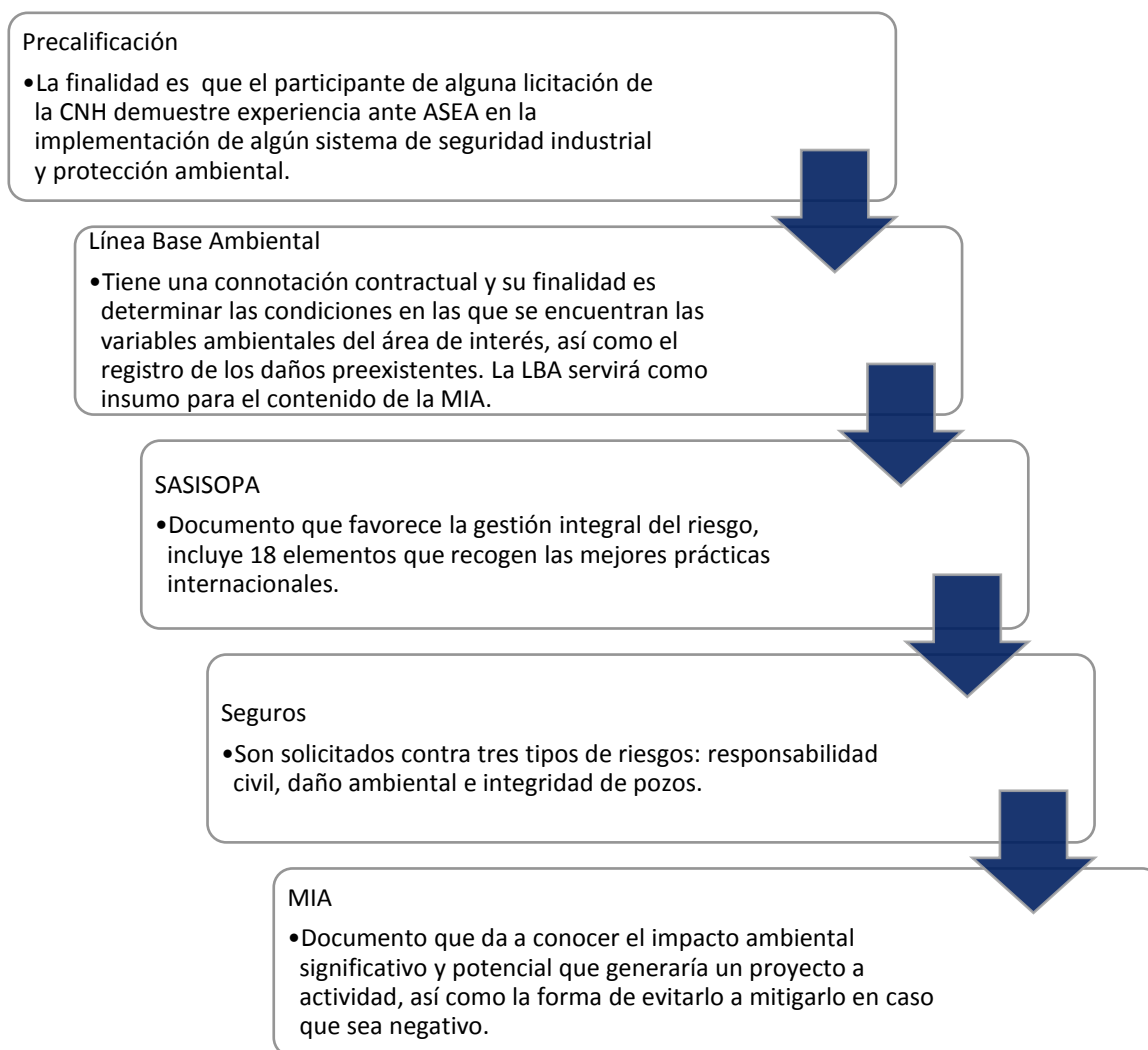
ASEA 2017: Puntos de no retorno

-Exploración y Extracción

ASEA está involucrada en la atención de los trámites ambientales y de seguridad industrial derivados de las Rondas de Licitación organizados por la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH). En 2017 se ejecutaron 4 licitaciones correspondientes a la Ronda 2.

Por cada licitación que la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) efectúa, a la Agencia le corresponde evaluar cinco autorizaciones:

Gráfica 3 Listado de trámites vinculados con Rondas CNH

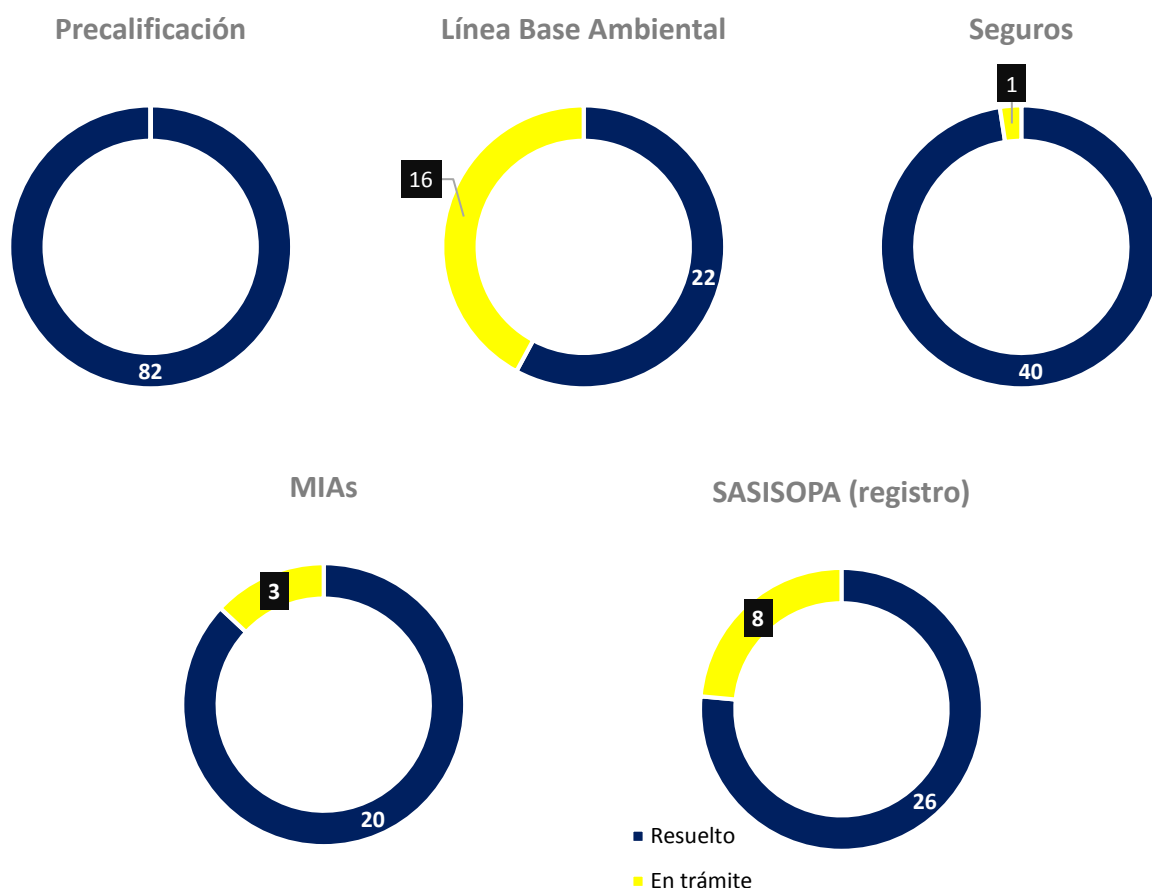


ASEA 2017: Puntos de no retorno

Particularizando en las MIAs que deben ingresar a la Agencia los ganadores de alguna licitación de la CNH, en 2017 ASEA logró evaluar sin contratiempo los trámites ingresados por los Regulados. Del total recibido, tres quedaron en evaluación debido a que fueron ingresados en el último trimestre. En 2017 ASEA logró evaluar el 98% de los seguros, el 76% de las solicitudes de Registro de SASISOPA y el 58% de las Líneas Bases Ambientales.

Con este esfuerzo, en 2017 ASEA logró brindar certeza jurídica no sólo a los inversionistas, sino a los proveedores nacionales y a las autoridades estatales y municipales, acerca de los términos y condicionantes que estos nuevos proyectos deben cumplir en favor de la protección ambiental y la seguridad industrial.

Gráfica 4 Gestión de trámites de Rondas CNH

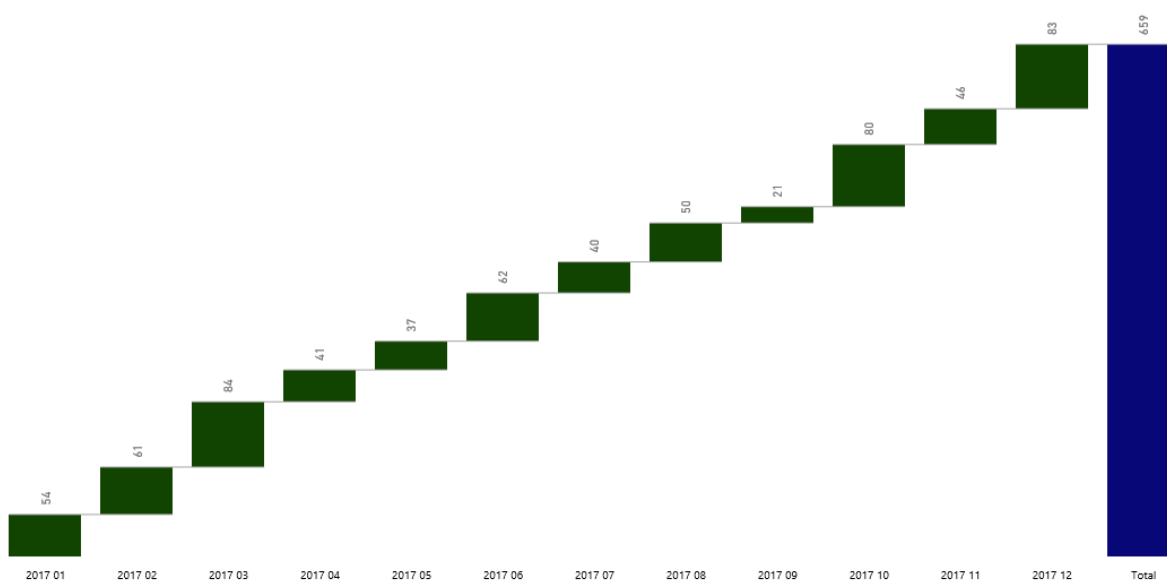


-Procesamiento, transporte y almacenamiento

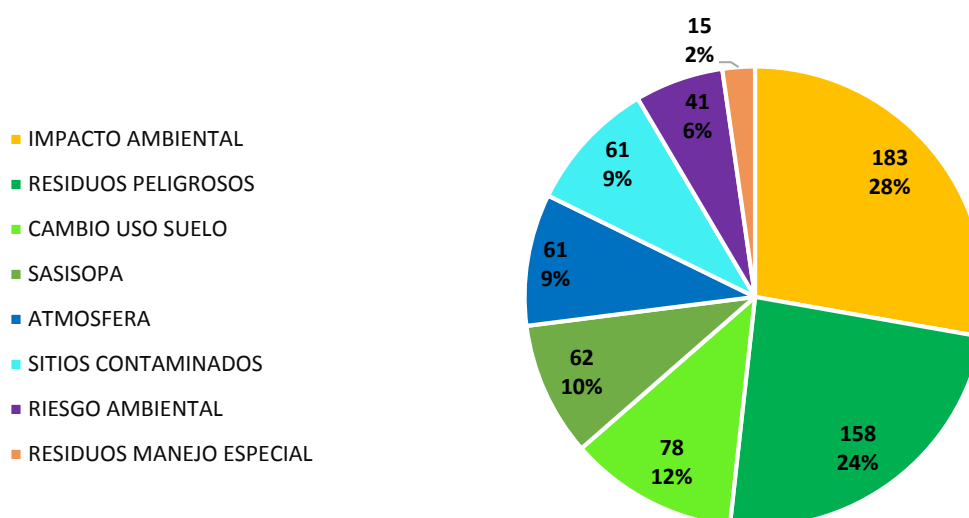
ASEA 2017: Puntos de no retorno

En 2017 ingresaron 659 solicitudes de tramites vinculados con proyectos de procesamiento industrial, transporte y almacenamiento. 509 fueron resueltos durante el año. Poco más de 100 trámites quedan en evaluación debido a que ingresaron en los últimos dos meses del año.

Gráfica 5 Evolución de trámites ingresados



Gráfica 6 Composición de trámites

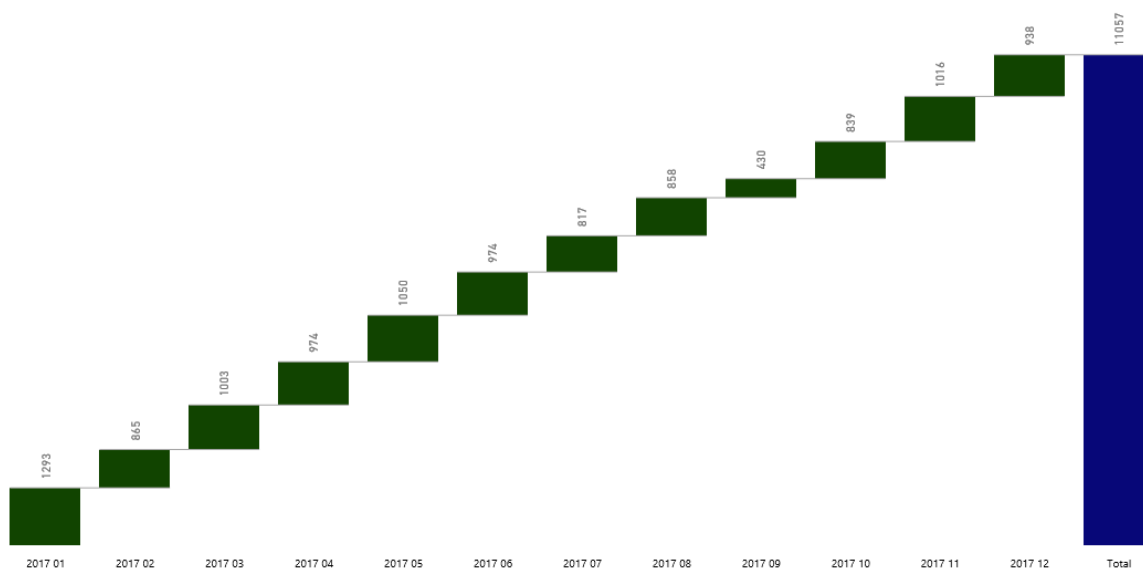


ASEA 2017: Puntos de no retorno

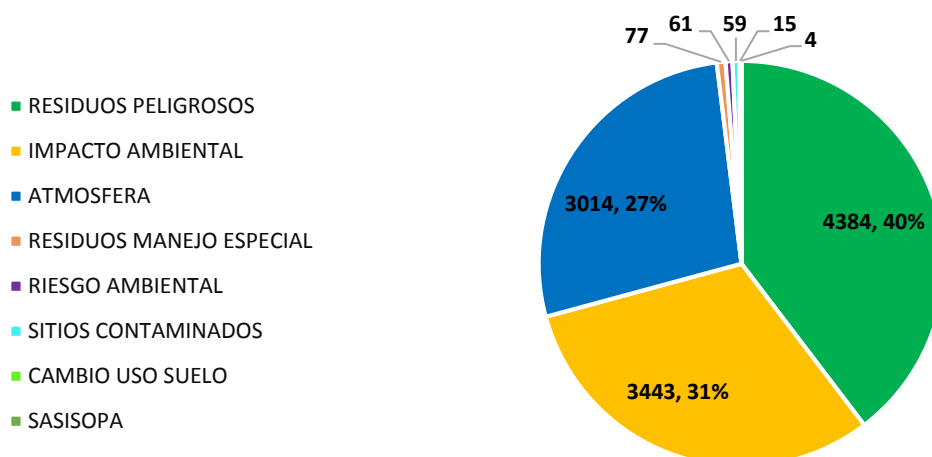
-Expendio al público

En 2017 ingresaron 11,057 trámites relativos a proyectos vinculados al segmento de la cadena de valor comercial. De estos, fueron resueltos durante el año 7,012, quedando en evaluación un total de 4,045 trámites.

Gráfica 7 Evolución de trámites ingresados relativos a proyectos comerciales



Gráfica 8 Composición de trámites



2.3. Inspección dirigida hacia el cierre de brechas críticas

A inicios del 2017, la Agencia definió que durante este año enfocaría la supervisión, inspección y vigilancia del sector con base en el riesgo de las operaciones y proyectos críticos. Este foco ya había sido probado en 2016, y gracias a ello se logró estabilizar el proceso de supervisión e inspección, por lo que en el 2017 se pretendería hacerlo también en las inspecciones realizadas a Unidades de Verificación.

Las prioridades definidas para el trabajo de inspección durante el año 2017 permitieron verificar una vez más el cumplimiento de la normatividad, al mismo tiempo que transmitieron a los Regulados una señal de exigencia y responsabilidad en el desarrollo de sus operaciones.

Las visitas de inspección que la Agencia realizó en 2017 estuvieron debidamente sustentadas en el marco jurídico mexicano, incluso algunas visitas llevaron como sustento en su orden de inspección la normatividad de las piezas regulatorias que la Agencia ha publicado. Con base en esto, los inspectores ASEA han estado vigilando el cumplimiento por parte de los Regulados de los ordenamientos legales, reglamentarios y demás normativa que resulten aplicables a las materias de su competencia.

Después de una visita de inspección, ASEA puede imponer las siguientes medidas, de acuerdo con lo establecido en su Reglamento Interior: a) medidas técnicas correctivas, medidas de urgente aplicación, medidas de restauración y medidas de seguridad.

Las medidas técnicas correctivas y las medidas de urgente aplicación buscan subsanar alguna irregularidad para dar cumplimiento a los permisos, licencias y autorizaciones otorgadas conforme a lo establecido en la legislación. Por otra parte, las medidas de seguridad se imponen cuando alguna obra o instalación representa algún Riesgo Crítico en materia de seguridad industrial, seguridad operativa o de protección al medio ambiente.

Con tal de brindar certeza y garantizar el cierre de brechas del riesgo, por cada visita de inspección realizada la Agencia levanta un Acta en la que se asientan los hechos y omisiones. Las actas son analizadas por el área jurídica para determinar si corresponden a presuntas irregularidades. Por cada presunta irregularidad puede establecerse una medida correctiva o de urgente aplicación; las medidas de seguridad se originan de las circunstancias que genera la presunta irregularidad o irregularidades y son impuestas durante la inspección.

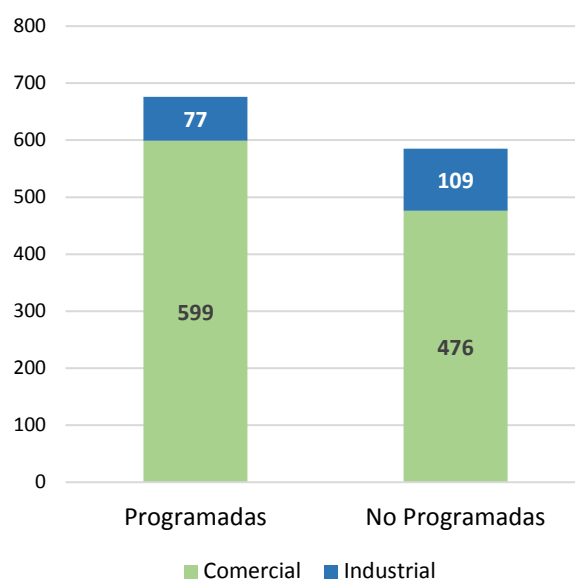
ASEA 2017: Puntos de no retorno

A continuación, se comunican los esfuerzos de inspección, supervisión y vigilancia realizados por ASEA durante el 2017.

En el año se efectuaron un total de 1,261 inspecciones, 676 fueron con base al programa establecido a inicio de año y 585 se realizaron debido a la ocurrencia de eventos no deseados. A pesar de esto, es importante recalcar que se tuvo un 98% de cumplimiento del programa de inspección.

Del total de inspecciones realizadas, 1075 corresponden al área comercial y 186 a la industrial.

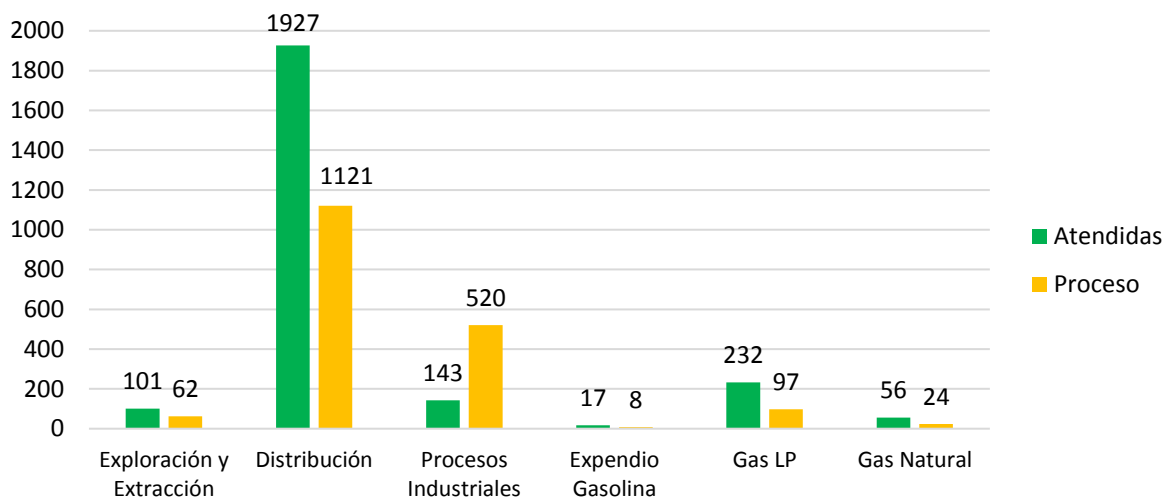
Gráfica 9 Cumplimiento Programa Inspección



ASEA 2017: Puntos de no retorno

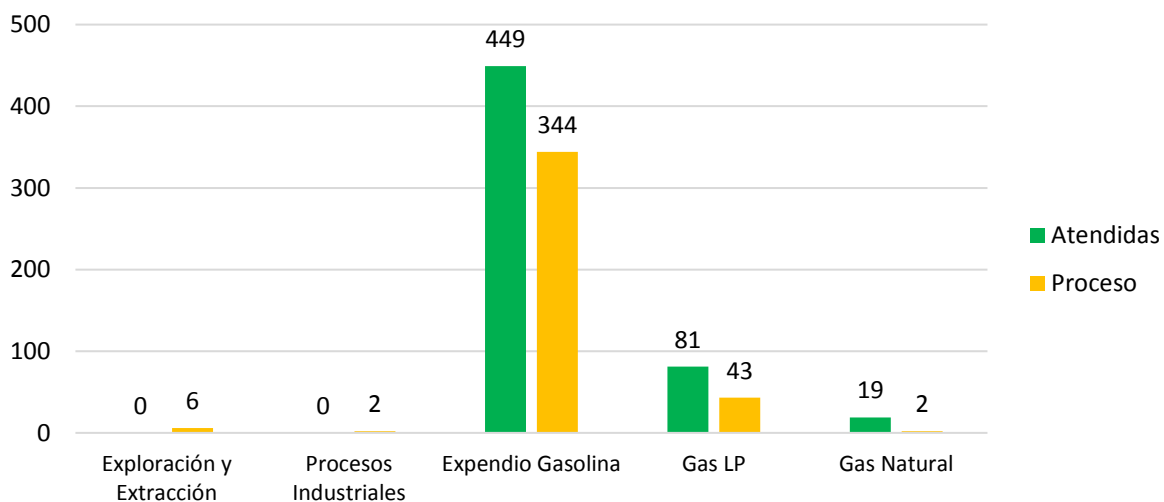
Del total de inspecciones realizadas, se efectuaron 4,308 observaciones, de las cuales 2476 ya fueron atendidas y 1832 están en proceso de serlo. La mayor cantidad de observaciones se realizaron a instalaciones cuya función es la distribución de hidrocarburos.

Gráfica 10 Cierre de Brechas de las Observaciones



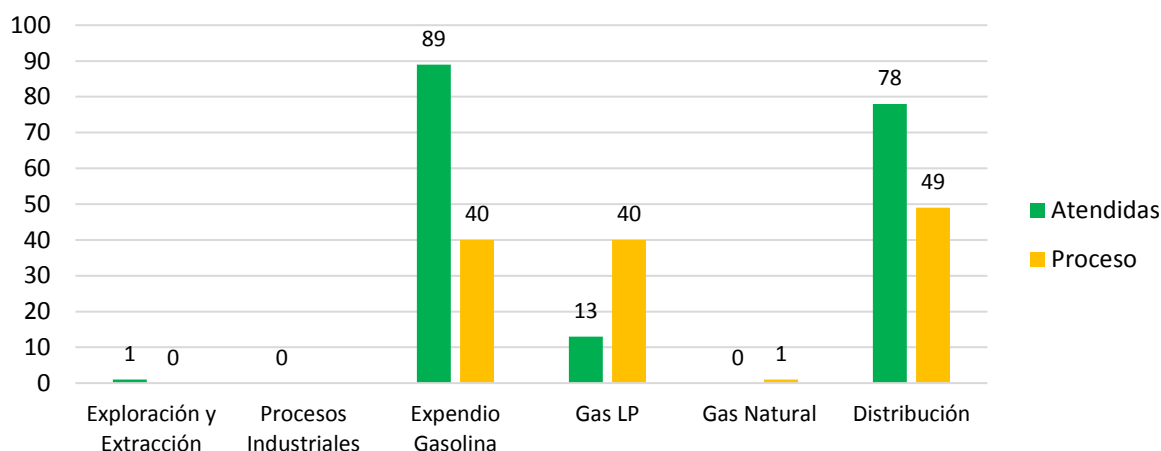
En lo procedente a las medidas de urgente aplicación, la ASEA asentó en las actas de inspección un total de 946, de las cuales 549 ya fueron atendidas y 397 están en proceso. Finalmente, en lo que respecta a las medidas de seguridad, fueron asentadas un total de 316, 181 ya fueron atendidas y 135 están en proceso.

Gráfica 11 Cierre de brechas medidas de urgente aplicación



ASEA 2017: Puntos de no retorno

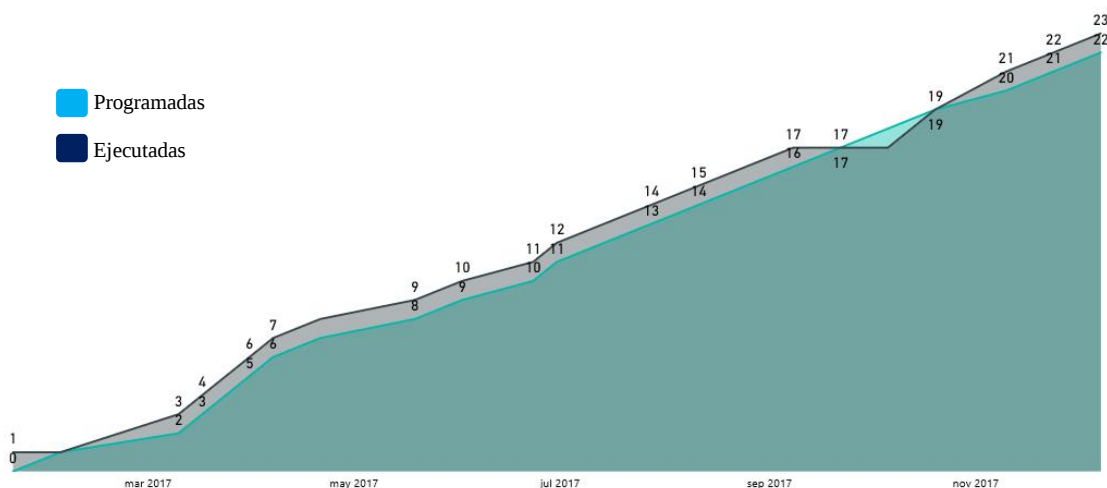
Gráfica 12 Cierre de Brechas Medidas de Seguridad



Por otra parte, además de las inspecciones a Regulados, en 2017 ASEA efectuó un total de 23 evaluaciones a Unidades de Verificación (22 habían sido planeadas). De este trabajo resultaron un conjunto de 178 observaciones que ayudan a optimizar la evaluación normativa que estos terceros desempeñan en la industria.

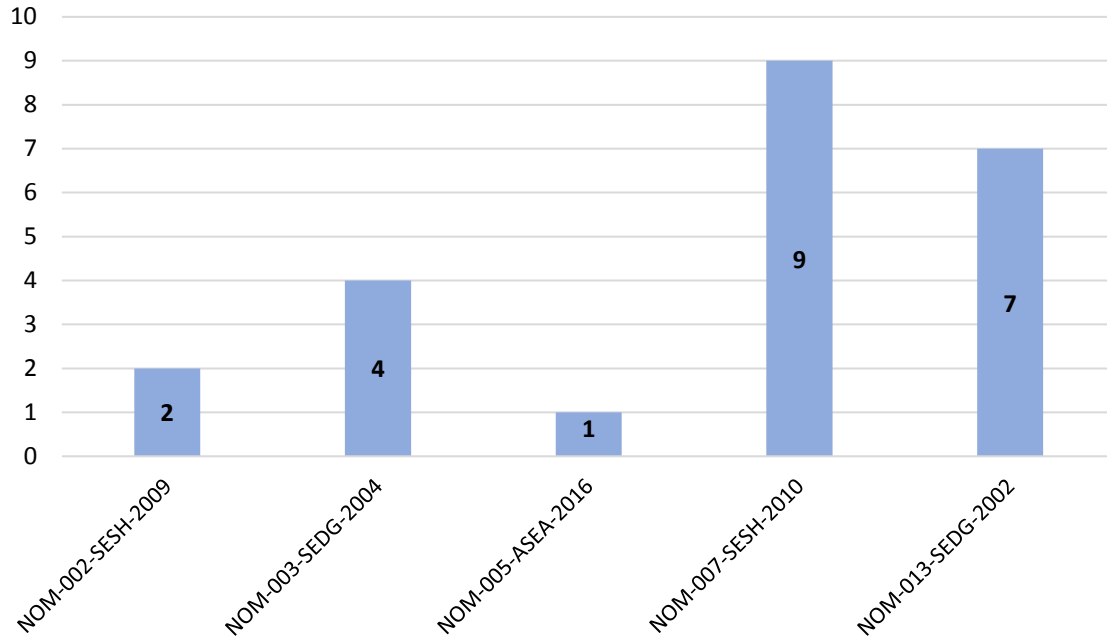
El programa de verificaciones a terceros que la Agencia ejecutó evaluó 5 instrumentos normativos, de los cuales cabe destacar que uno de ellos fue publicado por ASEA en el 2016. Este ejercicio continuará realizándose año con año, por lo que constituye un punto de no retorno en favor de la seguridad industrial, operativa y protección ambiental.

Gráfica 13 Seguimiento al programa de verificaciones de terceros

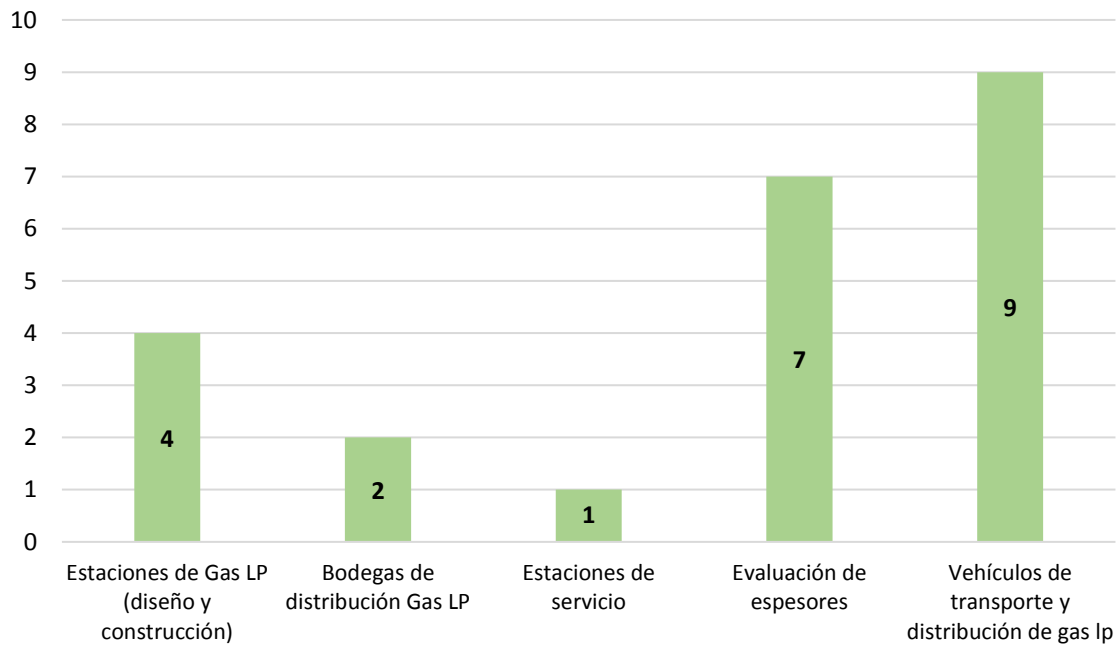


ASEA 2017: Puntos de no retorno

Gráfica 14 Evaluaciones por norma



Gráfica 15 Evaluaciones por materia



3. Política jurídica, capital humano y arquitectura institucional

El modelo ASEA está sostenido por tres pilares de soporte, que brindan servicios de la más alta calidad al interior de la organización.

Durante el año 2017, toda la regulación, gestión e inspección estuvo amparada por elementos legales que validaron del actuar de la Agencia. El mensaje es claro, todo acto de autoridad de la Agencia debe estar enfocado en cerrar las brechas del riesgo y para esto es vital el apoyo jurídico que permite transmitir a la industria y la sociedad dicha certeza regulatoria. Con este modelo se mejorará indiscutiblemente el desempeño del sector, los resultados preliminares son alentadores.

Por otra parte, el capital humano de la organización es fundamental para cumplir con los objetivos trazados. La capacitación especializada en temas del sector ha sido la estrategia que la organización ha decidido implementar para conformar al equipo más comprometido y profesional del sector energético.

Finalmente, ASEA no habría podido alcanzar puntos de no retorno, sin una voz clara en torno a la organización e interacción de los procesos y sistemas al interior de la institución. El trabajo realizado en 2017 ha permitido visualizar los elementos que hacen falta ajustar para fortalecer al regulador. Será importante en los años venideros trabajar para que ASEA cuente con cuerpo de gobierno colegiados, con mandatos transexenales que aseguren la continuidad del modelo regulatorio y la independencia del Regulador.

3.1. Una política jurídica correctiva con puntos de no retorno

ASEA fundamenta su política jurídica en tres ejes: a) litigiosidad reducida en origen, b) certidumbre y aprendizaje y c) legalidad y constitucionalidad.

Contra los actos de autoridad de la Agencia, el primer medio de impugnación con el que cuenta el Regulado para objetar sus decisiones es el recurso de revisión en sede administrativa.

En 2017, los Regulados promovieron 51 recursos de revisión, de estos el 94% fueron atendidos. Es importante señalar que, del total de recursos interpuestos y resueltos, el 44% terminó en una modificación del acto de autoridad. Este es un signo de certidumbre para el

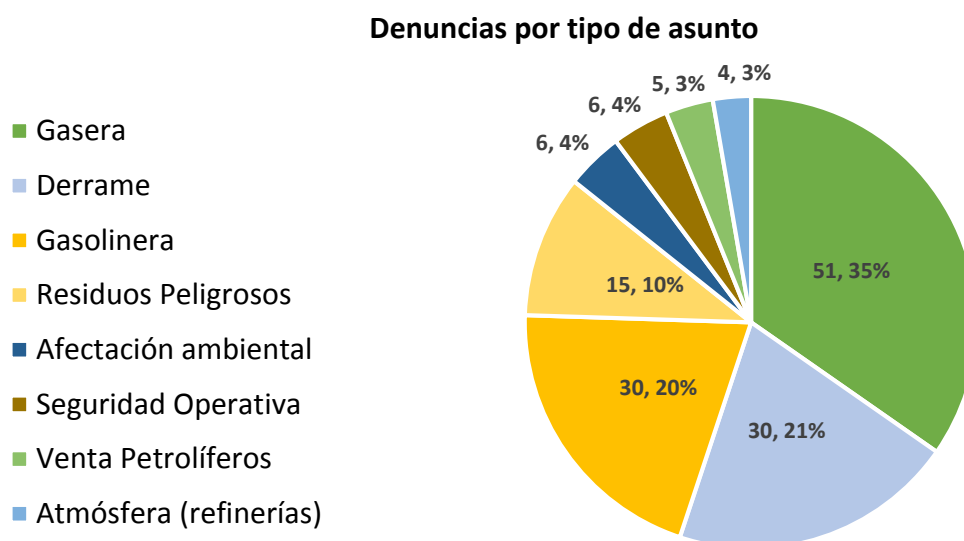
ASEA 2017: Puntos de no retorno

Regulado y aprendizaje para el Regulador, que se resuelve sin necesidad de acudir a instancias jurisdiccionales.

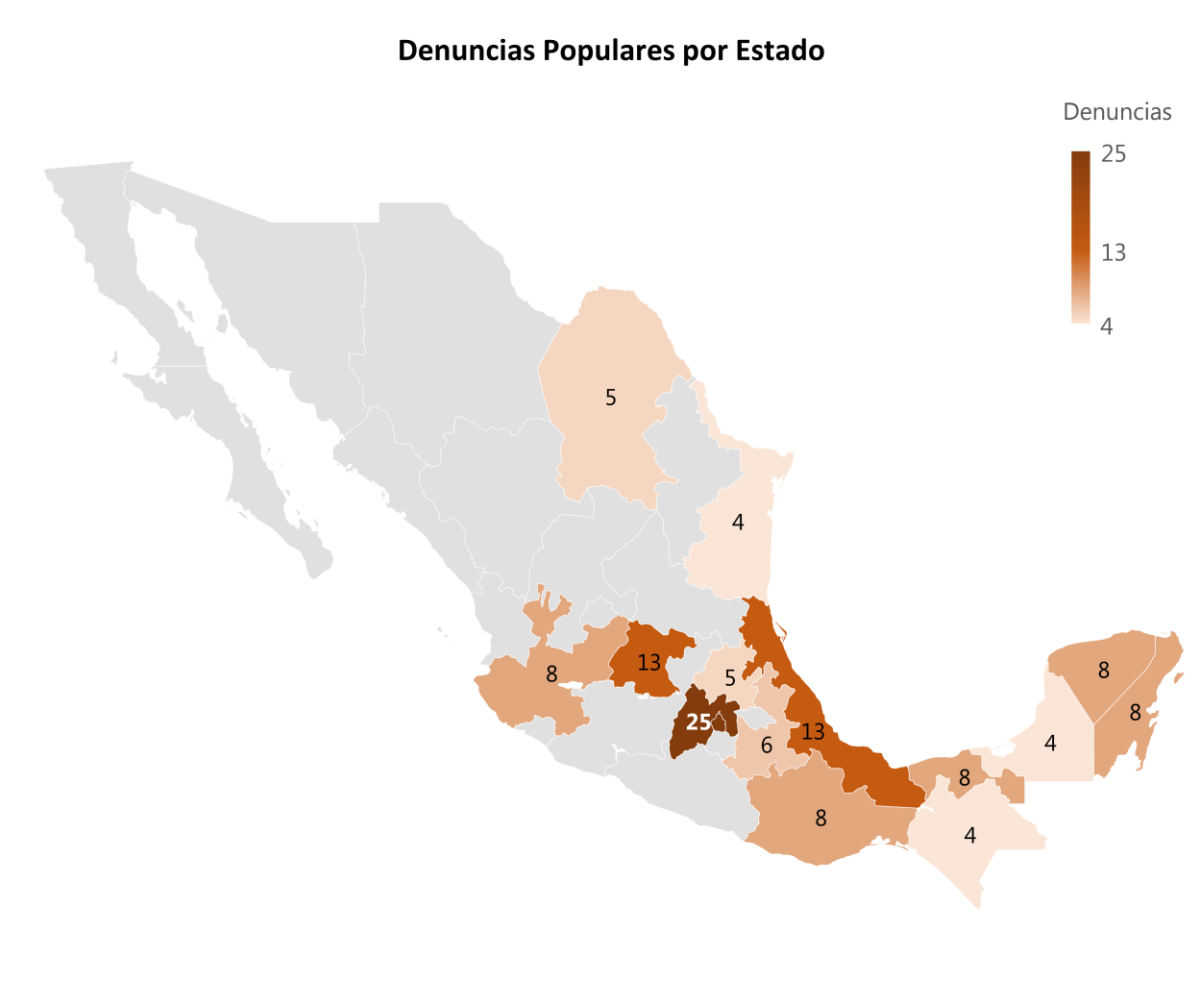
Independientemente del recurso de revisión, los Regulados pueden acudir al juicio contencioso administrativo, de conformidad con la Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo (Artículo 24 de la Ley ASEA). Durante el año se iniciaron 105 juicios de esta naturaleza.

También, los Regulados tienen a su alcance, en todo momento y por mandato constitucional, el acceso al juicio de amparo cuando se vean afectados en su esfera jurídica. En 2017 ASEA atendió un total de 184 juicios de amparo, 92 se encuentran concluidos y 92 siguen en trámite. Las tres entidades de la República con mayor actividad litigiosa fueron Jalisco, con 43 juicios de amparo interpuestos, después le sigue el Estado de México y finalmente la Ciudad de México, ésta última con 26.

En 2017 se recibieron un total de 156 denuncias populares, de éstas se concluyeron 104, es decir, el 66%. Las denuncias relativas a gaseras, gasolineras y derrames de hidrocarburos constituyeron el 75% de los actos denunciados. Entre la Ciudad de México, el Estado de México, Guanajuato y Veracruz se concentró el 53% del total de denuncias populares recibidas por la Agencia.



ASEA 2017: Puntos de no retorno



3.2. Capital humano en continua capacitación

El personal ASEA se caracteriza por ser servidores públicos conscientes del rol que desempeñan en la administración del riesgo y la protección ambiental del sector hidrocarburos. Tras dos años de operaciones, la cultura organizacional se ha enriquecido y en el 2017 alcanzó su punto de no retorno.

El 2017 cerró con 459 personas trabajando y ejerciendo los valores ASEA al interior como al exterior de la organización. La identidad ASEA es algo que se construye a diario, ejerciendo los valores de profesionalismo, imparcialidad, transparencia y oportunidad.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

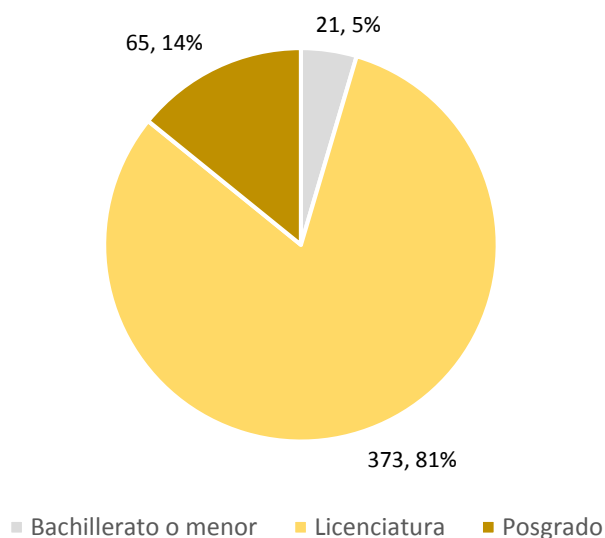
Del total de trabajadores ASEA, el 56% son hombres y el 44% mujeres. Al igual que en años anteriores, este balance demuestra el compromiso de la institución por contribuir a la equidad de género en un sector que tradicionalmente se había caracterizado por lo opuesto.

Al ser ASEA un regulador técnico, el prestigio obtenido ha sido fruto de las decisiones profesionales tomadas con base a criterios sustentados en evidencia técnica y objetiva; en todas las disciplinas involucradas con la gestión del riesgo y la protección ambiental. Lo anterior no hubiera sido posible sin la conformación de equipos interdisciplinarios. En ASEA se busca incorporar las mejores prácticas internacionales a la regulación, gestión e inspección.

En el año 2017, el 95% del personal que trabajó en ASEA contó con estudios profesionales (licenciatura o posgrado), siendo esto un insumo importante para gestionar eficazmente su talento, en un sector que requiere de gran especialización.

Por esta razón, el personal ASEA en 2017 incrementó sus fortalezas tanto técnicas como gerenciales en una amplia diversidad de temas, por mencionar solo algunos: ética pública, análisis de riesgos de procesos y cultura de seguridad, conceptos básicos de seguridad y salud. El logro más importante del año fue haber capacitado a 250 subdirectores de la Agencia en competencias gerenciales.

Gráfica 16 Distribución del personal por escolaridad



ASEA 2017: Puntos de no retorno

En total, el personal de la Agencia recibió cerca de 1,500 sesiones de capacitación, algunas dentro de las instalaciones ASEA, otras fuera del país, por ejemplo, en el *Center for Offshore Safety* de Estados Unidos. Incluso, en 2017 también se aprovecharon las herramientas digitales como un mecanismo flexible para capacitar al personal. ASEA entiende a la capacitación es un estímulo no financiero, que representa una oportunidad para formar recursos humanos competentes y especializados al servicio del sector energético mexicano.

3.3. Operación estructurada con arquitectura institucional y sistemas

La Agencia opera con 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 constituyen un esfuerzo por promover la transición hacia la gestión de trámites de manera digital.

Dado que la Agencia es una institución que cree firmemente en la operación por procesos, en 2017 se trabajó en la operación automatizada de los procesos prioritarios: la Oficialía de Partes Electrónica (OPE), el Sistema de Incidentes y Accidentes (SIIA), la Licencia Ambiental Única (LAU), Manifestación de Impacto Ambiental (MIA), el registro de instalaciones y generadores de residuos peligrosos, entre otros.

Con el desarrollo de estos procesos, se consiguió una mayor eficiencia en el desarrollo de instrumentos regulatorios al elaborarlos de forma estandarizada. También, fue posible contribuir al servicio de Atención a Regulados, debido a que se establecieron procedimientos de atención en la mesa de ayuda. Los procesos lograron facilitar el trámite de Conformación del Sistema y el Registro de Regulados, con aproximadamente 1,800 solicitudes de ingreso en el año.

Derivado de este trabajo, en 2017 fue posible estandarizar la información de las instalaciones del Sector, así como la atención de trámites, como la Licencia Ambiental Única (LAU), la Manifestación de Impacto Ambiental (MIA) y el SASISOPA Comercial. Éstos, se estima brindarán servicio a aproximadamente 12,000 regulados.

ASEA 2017: Puntos de no retorno

Por otra parte, al ser la ASEA una creación sin precedentes en la administración pública federal, fue necesario conceptualizar, diseñar y desarrollar unos de los proyectos de reingeniería institucional más complejos e innovadores. En 2017 culminó la etapa de diseño y lo que está en puerta ahora es la implantación.

Todo esto no hubiera sido posible sin el equipo de Tecnologías de Información, cuyo trabajo ha dotado a la Agencia de un servicio a la altura de los enormes retos enfrentados en 2017. No sólo se cubrió la demanda estimada, sino la demanda por servicios en situaciones de contingencia, a raíz del sismo del 19 de septiembre.

Cierre y próximos pasos

El logro obtenido en 2016 fue una buena base para concluir el 2017 con puntos de no retorno claros y consensuados al interior de la organización. Estos puntos son las exigencias mínimas para el actuar dentro de las actividades sustantivas de la Agencia. En 2018, como en los años próximos, independientemente de los vaivenes políticos y económicos, la institución deberá operar con base en su Modelo ya establecido.

El 2017 fue el año en que la institución alcanzó una etapa de madurez que le permitió destacarse con regulación de vanguardia, inteligente y flexible al cambio tecnológico. Así como la regulación, la gestión e inspección al estilo ASEA fueron actividades que demostraron ser competentes para llevar al sector hidrocarburos a ser el más limpio y seguro del mundo.

En el futuro es fundamental que la exigencia no cese, ya que del éxito dependen no sólo las inversiones sino la protección ambiental y la seguridad de las personas. El modelo ASEA, de consolidar su éxito, puede representar una buena práctica repetible en otras partes del mundo.

En los años posteriores, ASEA deberá fortalecerse para estar en el mismo nivel del arreglo institucional que el resto de reguladores del sector energético. Será trascendental que la Agencia formalice su modelo regulatorio, documentando sus procesos y mecanismos de gobernanza interna. Una segunda prioridad será continuar optimizando la operación, por ejemplo, complementando la publicación de instrumentos con un enfoque integral de 360 grados (contemplando todos los instrumentos secundarios y de apoyo como son guías, formatos, terceros). La tercera prioridad será ampliar las capacidades de la institución, es decir, fortaleciendo el liderazgo de puestos claves y asegurando la continuidad del personal ASEA.