

Presentación de Avance

Estructura Orgánica, Funcional y Administrativa del
Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables
y de las Agencias de Regulación del Sector Energético y
Minero



Agenda

Estatus de
Entregables

1

Propuesta de
Modelo de
Integración

2

Plan Estratégico
Sectorial e
Institucional

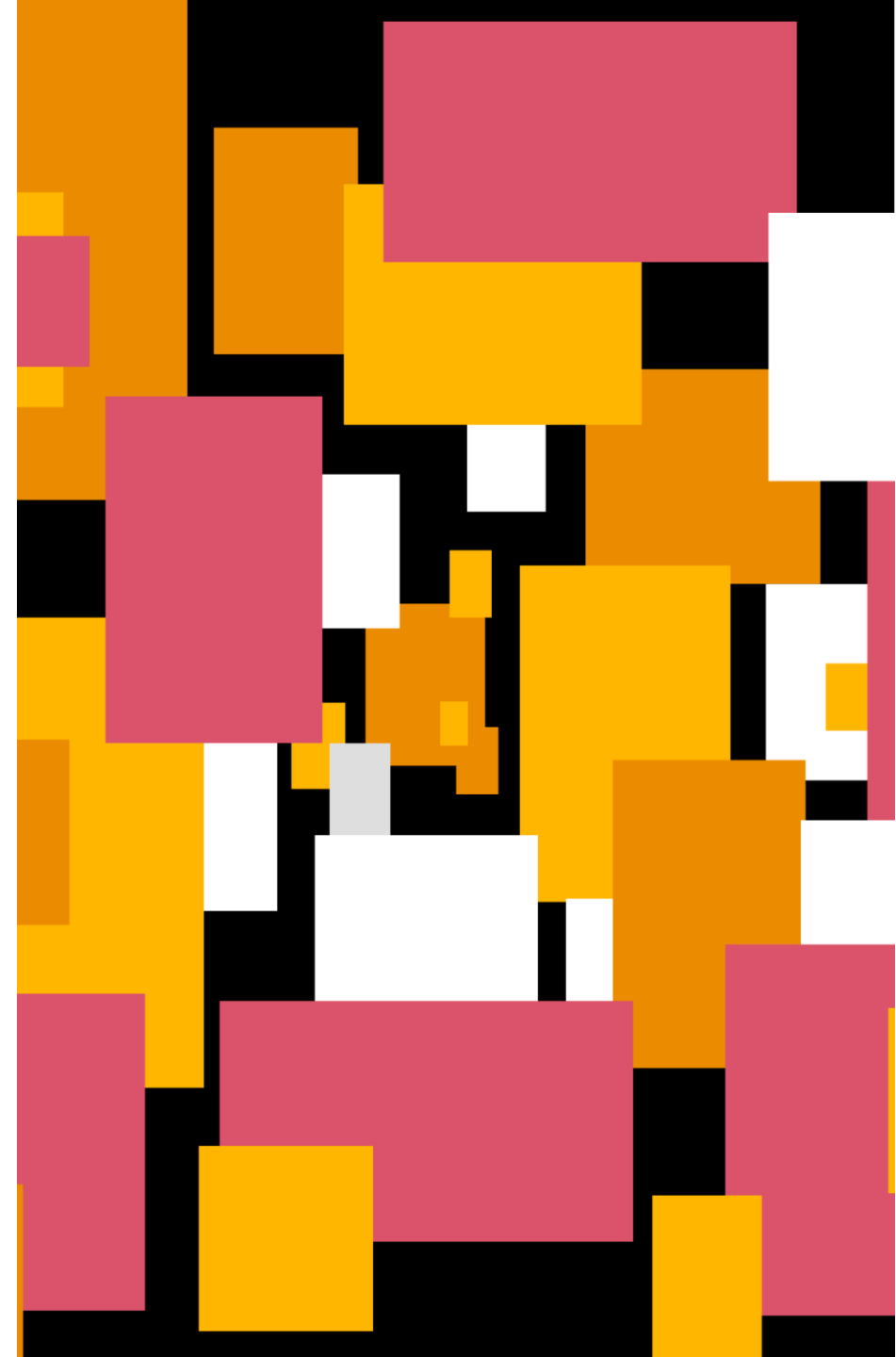
3

Dimensionamiento
de procesos
Habilitantes y
Evaluación del
MERNNR

4

Avance Proyecto
Agencias de
Regulación y
Control

5



1

Estatus de
Entregables

MERNNR

	PRODUCTO	FECHA DE ENTREGA
	Producto 0: Plan y Cronograma	Entregado
	Producto 1: Diagnóstico de la situación actual	Entregado
	Producto 2: Modelo de Integración	22 de febrero 2019 *
	Producto 2: Planificación Estratégica Sectorial e Institucional	31 de enero del 2019
	Producto 3: Evaluación de personal, dimensionamiento habilitantes de apoyo	Entregado
	Producto 3: Propuesta de Estructura Óptima	27 de febrero del 2019
	Producto 4: Análisis de ventajas y desventajas de fusión EPAs y Análisis de alto nivel de recomendaciones del Instituto	08 de marzo del 2019
	Producto 5: Informe Final y RoadMap de Implementación	20 de marzo del 2019

Agencias

	PRODUCTO	FECHA DE ENTREGA
	Producto 1: Análisis preliminar de conveniencia	31 de Enero
	Producto 2: Evaluación de Perfil de Competencias	15 de Febrero
	Producto 3: Propuesta de mejora de indicadores GPR	26 de Febrero
	Producto 4: Plan de implantación	14 de Marzo
	Producto 5: Nueva Estructura (Mapa de Procesos, Organigrama, Estatuto, Impacto Financiero de la nueva estructura)	20 de Marzo

2

Propuesta del Modelo
de Integración

Importancia de la integración y alineación del sector

Resultado del Diagnóstico de Situación Actual del Marco Legal Vigente



Observaciones principales acerca de los mecanismos de integración para el sector

- No existe una **estrategia sectorial** que permita **integrar y alinear los objetivos** de todo el Sector.
- No existe una adecuada **asignación o distribución de facultades** para cada una de las instituciones del sector alineadas a las atribuciones establecidas por normativa de igual forma.
- Se debe **definir estrategias, lineamientos y definiciones para el sector**, que permita que el **nivel operativo** se encuentre **alineado al nivel estratégico**.
- Se ha identificado que los **modelos de gestión están diseñados y funcionan como “islas”**, por lo que no se evidencian **niveles adecuados de integración** para el logro de los objetivos sectoriales e institucionales.
- No existe un control adecuado en relación a la **gestión de inversiones para el sector y el manejo financiero** de todo el sector.
- No existe una adecuada **difusión de lineamientos y directrices de rectoría y planificación** desde el MERNNR hacia las EPAs y EAs y, no existe un adecuado **nivel de seguimiento y control** de resultados desde las EPAs, EAs hacia el MERNNR.
- No se cuenta con **indicadores** que permitan **medir la eficiencia** de los mecanismos actuales de integración.

Definición del Modelo

Tomando en cuenta el nivel de gobernanza, el alineamiento de las diferentes entidades, como también los procesos de seguimiento y control de los proyectos críticos o relevantes del sector, hemos propuesto el diseño y desarrollo de un modelo de integración del sector.



Gobernanza Sectorial



Consejo Sectorial (Asesoría, Coordinación Interinstitucional)

Rectoría / Regulación / Planificación

MERNNR

Viceministerios

Control

Agencia (s) de Control

Gestión

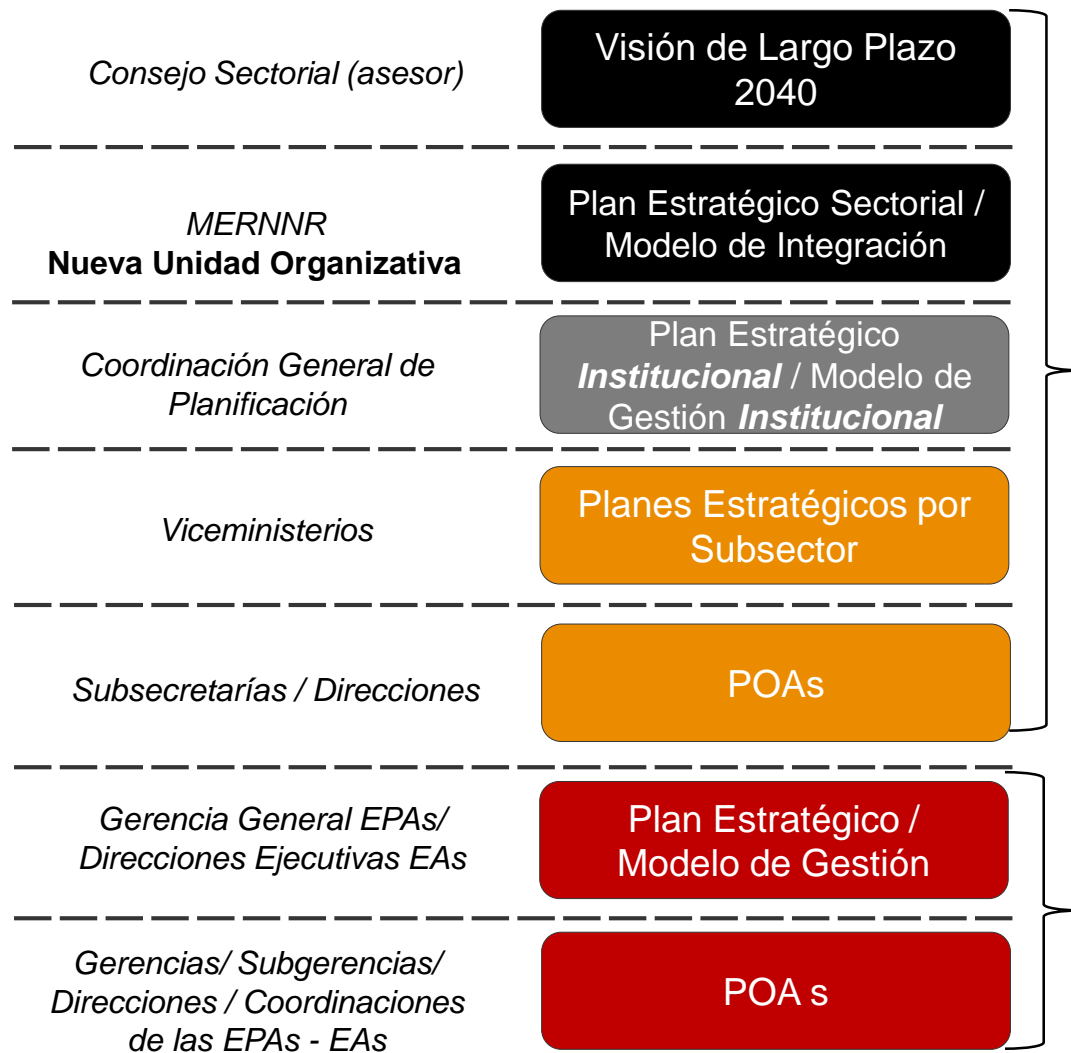
EPAs

Instituto

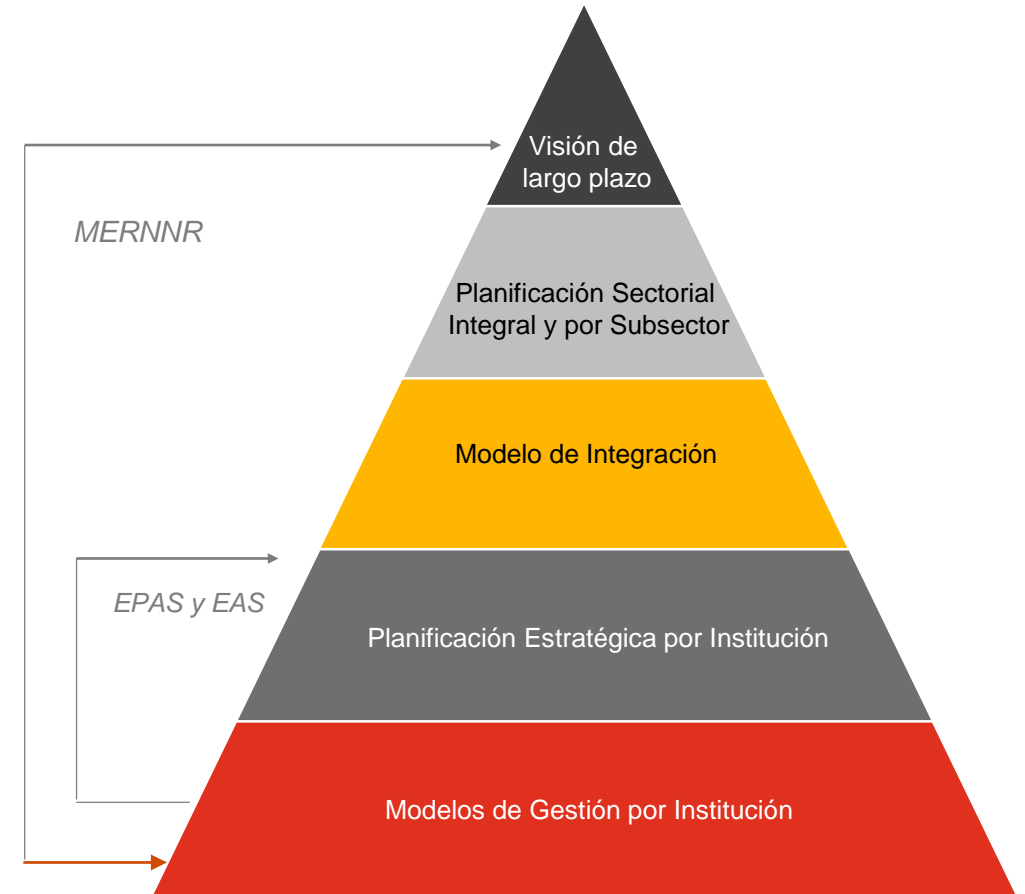
Generar Lineamientos y Directrices

Entregar Reportes y Resultados

Planificación Sectorial



Generar Lineamientos y Directrices

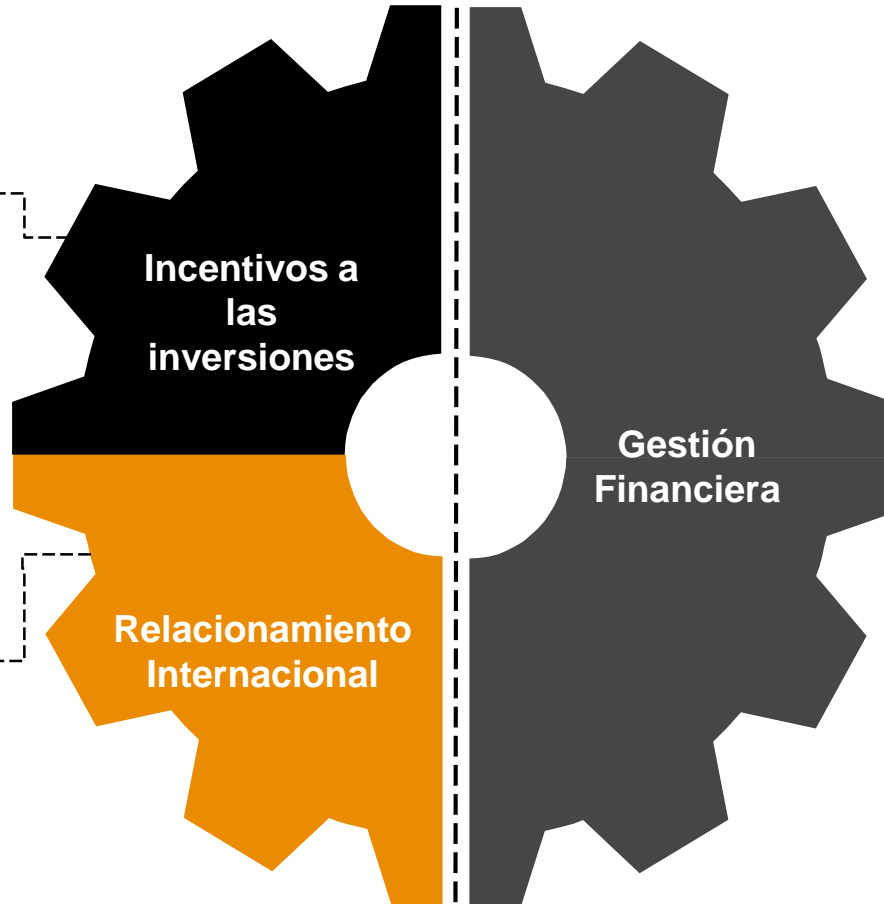


Atracción de Inversiones y Gestión Financiera



Atracción de Inversión

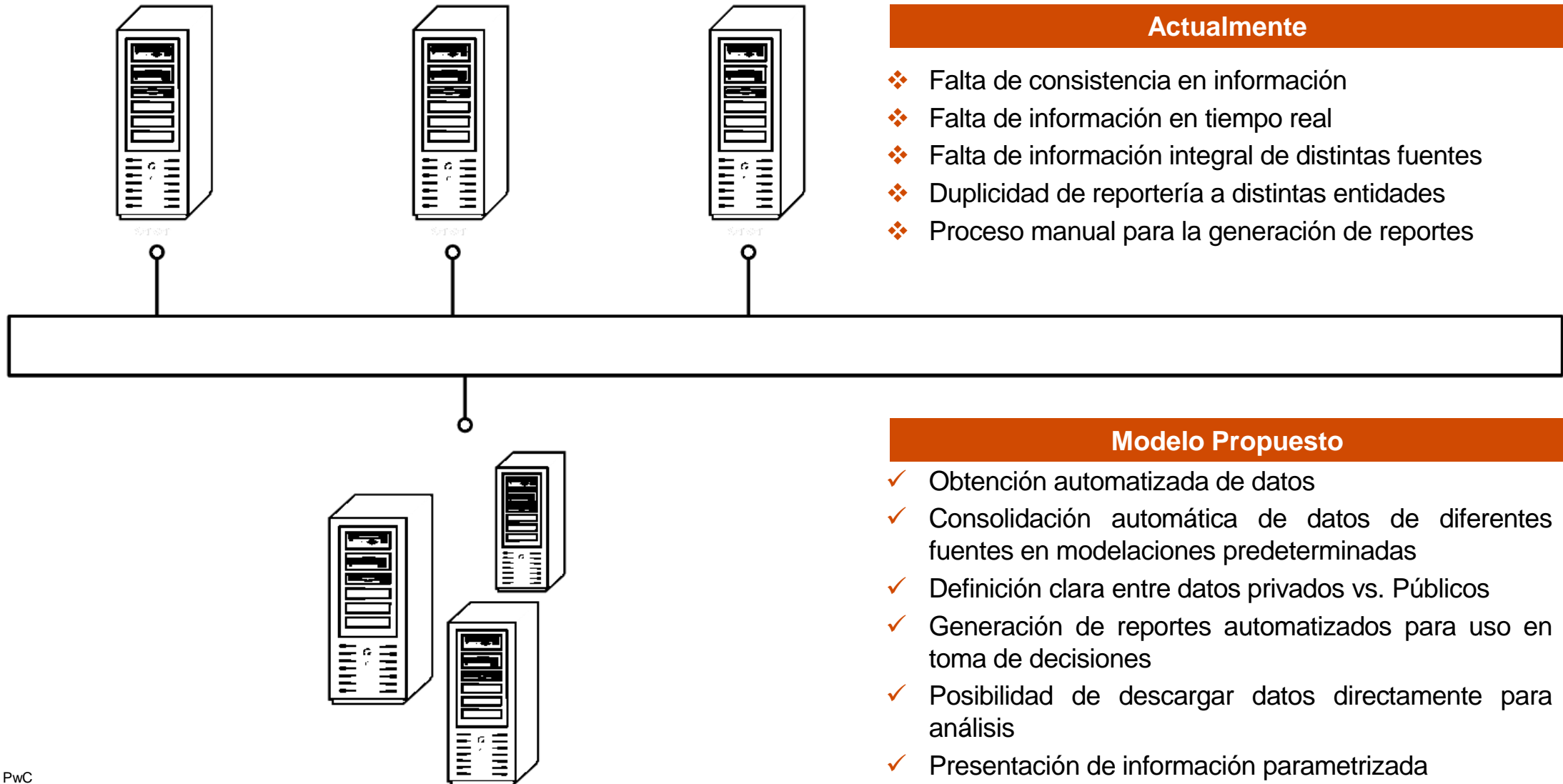
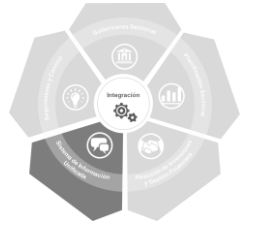
- ❖ Generar propuestas para incrementar la atracción de las inversiones y de los proyectos estratégicos del sector
- ❖ Establecer y mantener relaciones con Gobiernos, Empresas Multinacionales, Organismos Multilaterales y Banca de Inversión Internacional;
- ❖ Promocionar el portafolio de proyectos hidrocarburíferos y la potencial mineralógico del país;
- ❖ Delimitar la cooperación del sector, como una forma de aprovechamiento de esfuerzos en investigación y desarrollo



Gestión Financiera

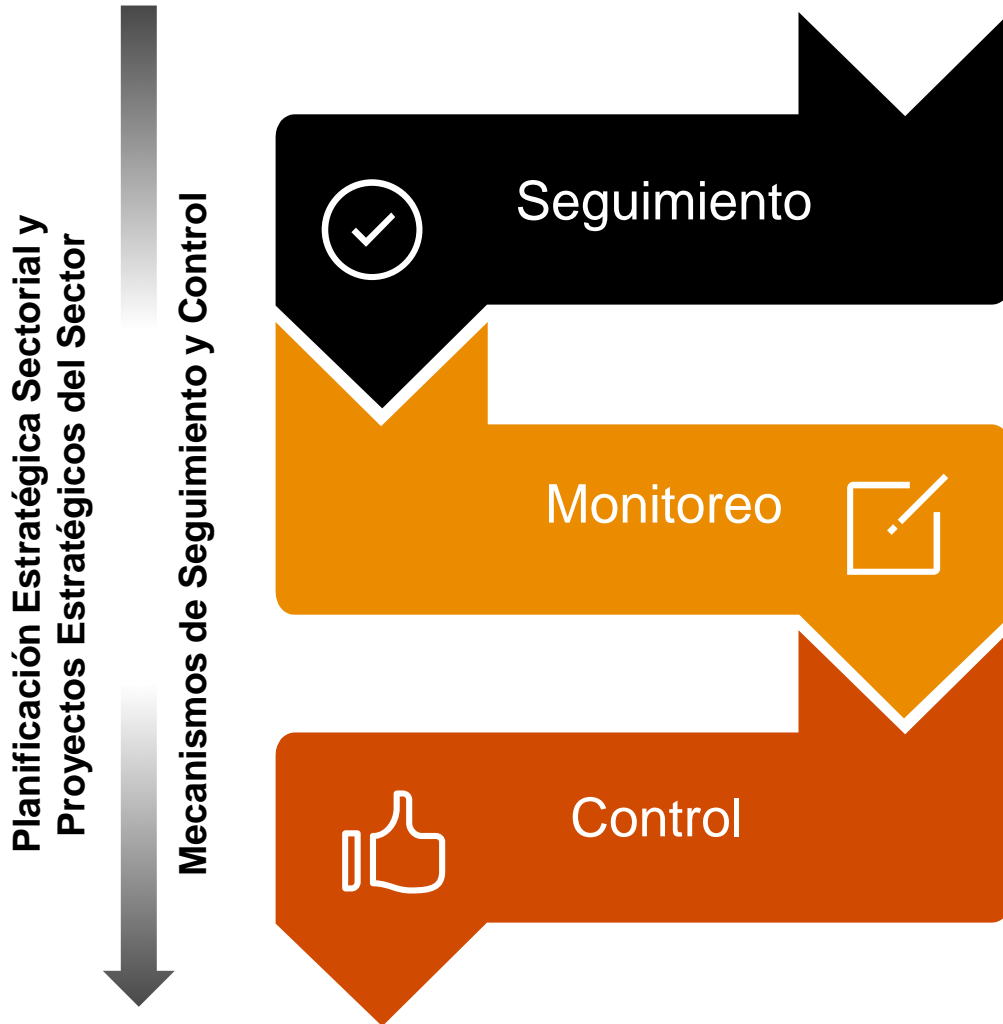
- ❖ Impacto del sector hacia la economía;
- ❖ Seguimiento y control del presupuesto asignado a las entidades adscritas al Ministerio;
- ❖ Evaluación de proyectos de inversión del sector basado en cálculos de rentabilidad.

Sistema de Información Unificada



Seguimiento y Control

Evaluación y análisis de la Planificación Estratégica Sectorial y de los Proyectos Estratégicos:



- Eventos que afecten la Planificación Estratégica Sectorial y de los Proyectos Estratégicos;
- Cumplimiento de metas y continuidad de Planificación Estratégica Sectorial y de los Proyectos Estratégicos.

- Recopilación sistemática de información;
- Consolidación, análisis y verificación de la información;
- Medición de indicadores de gestión específicos y estratégicos del sector.

Adopción de medidas preventivas y determinación de acciones correctivas para la mitigación de riesgos de incumplimiento a la Planificación Estratégica Sectorial y de los Proyectos Estratégicos

3

Plan Estratégico Sectorial e
Institucional

Ejes y Objetivos Estratégicos del Sector



Eje 1: Desarrollo Económico

Fortalecer al sector energía y recursos naturales no renovables para **incrementar su contribución al desarrollo económico**, mejorando la balanza de pagos nacional.



Eje 2: Sostenibilidad Ambiental y Social

Fomentar el aprovechamiento de los recursos energéticos y mineros, **con responsabilidad social y ambiental**, precautelando el cuidado del patrimonio natural y la vida humana.



Eje 3: Investigación, Desarrollo y Formación

Promover la **investigación, el desarrollo, la innovación y la transferencia del conocimiento** en el ámbito energético y minero.



Eje 4: Gestión y Administración

Fortalecer las **capacidades estratégicas, operativas y técnicas** de las entidades del sector y su relacionamiento interinstitucional, orientada a una gestión por resultados.



Eje 5: Regulación y Control

Optimizar y fortalecer la **estructura y procesos de regulación y control del sector**, a fin de reducir las actividades que generan perjuicio para el Estado.



Eje 6: Normativa

Promover un marco normativo sólido para el desarrollo del sector de energía y recursos naturales no renovables, garantizando la estabilidad jurídica y viabilizando el cumplimiento integral de los objetivos estratégicos.

Lineamientos Estratégicos del Sector



Eje 1: Desarrollo Económico

Fortalecer al sector energía y recursos naturales no renovables para incrementar su contribución al desarrollo económico, mejorando la balanza de pagos nacional

Lineamientos	A	Propiciar la captación de inversión nacional y extranjera, con responsabilidad social y ambiental , asegurando transparencia y competitividad en procesos de licitación de bloques, concesión de áreas y adjudicación de proyectos estratégicos de infraestructura.
	B	Establecer e implementar procesos competitivos con modelos de contratos entre el Estado y las empresas, que se adapten a los cambios del sector, y garanticen condiciones adecuadas entre las partes, desde el punto de vista económico, social y ambiental.
	C	Optimizar la exportación y comercialización de insumos y productos asociados a los sectores mediante procesos competitivos que aseguren las mejores condiciones para el Estado.
	D	Diversificar la matriz energética nacional generando sostenibilidad, eficiencia y seguridad.
	E	Incrementar la eficiencia de las empresas públicas y entidades del sector implementando modelos óptimos de gestión.
	F	Asegurar el abastecimiento del suministro de combustibles y energía eléctrica con criterios de eficiencia, sostenibilidad, calidad, continuidad y seguridad.
	G	Impulsar el desarrollo de industrias, bienes y servicios asociados al sector de energía y recursos naturales no renovables promoviendo encadenamientos productivos y generando valor agregado.

Lineamientos Estratégicos del Sector

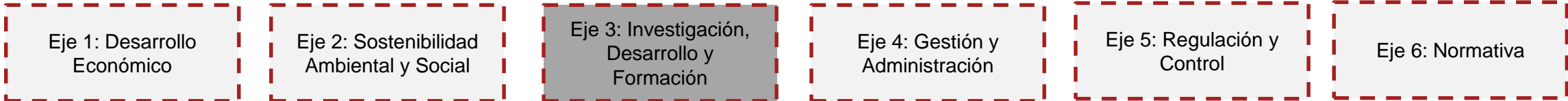


Eje 2: Sostenibilidad Ambiental y Social

Fomentar el aprovechamiento de los recursos energéticos y mineros, con responsabilidad social y ambiental, precautelando el cuidado del patrimonio natural y la vida humana.

Lineamientos	A	Definir interinstitucionalmente y de manera articulada zonas para el desarrollo de las actividades del sector, considerando criterios de ordenamiento territorial, planificación sectorial y áreas de protección ambiental.
	B	Fomentar la sostenibilidad ambiental del sector mediante la inclusión de nuevas tecnologías y fuentes energéticas renovables, a través del uso eficiente de los recursos.
	C	Articular y monitorear el trabajo interinstitucional para mejorar los procedimientos administrativos, como parte de los actos previos para la habilitación de inicio de actividades del sector (permisos ambientales y de agua).
	D	Generar e impulsar el desarrollo de modelos de gestión de responsabilidad social y buenas prácticas ambientales e impulsar su implementación dentro de las empresas públicas y privadas del sector.
	E	Impulsar la coordinación interinstitucional entre los gobiernos locales, comunidades, y empresas públicas/ privadas del sector de energía y recursos naturales no renovables, para generar condiciones de gobernabilidad por medio de la gestión de diálogo y prevención de conflictos.
	F	Generar y coordinar el desarrollo de Planes de Gestión de Riesgos donde se incluya la identificación de escenarios de riesgos, vulnerabilidades, capacidades y protocolos de respuesta y plan de continuidad de operaciones a fin de salvaguardar los recursos.
	G	Identificar voceros para fortalecer la imagen institucional del MERNNR en territorio y comunicar los procesos y prácticas exitosas vinculadas al desarrollo de sus proyectos, obras o actividades.
	H	Incrementar la sostenibilidad ambiental del sector mediante la inclusión de nuevas tecnologías y fuentes energéticas renovables , a través del uso eficiente de los recursos.

Lineamientos Estratégicos del Sector



Eje 3: Investigación, Desarrollo y Formación

Promover la investigación, el desarrollo, la innovación y la transferencia del conocimiento en el ámbito energético y minero.

Lineamientos	A	Incrementar e impulsar la generación de información geológica con estándares internacionales para la identificación de potenciales mineros e hidrocarburíferos en el territorio nacional.
	B	Fomentar la innovación y transferencia de conocimientos para potenciar emprendimientos y encadenamientos industriales productivos, en especial los amigables con el ambiente para el desarrollo sostenible, en coordinación con las demás entidades del Estado.
	C	Promover la formación, capacitación y entrenamiento del talento humano nacional en las diferentes áreas de las actividades productivas del sector energético y minero en coordinación con la academia.
	D	Identificar y transparentar la contribución del sector al país , determinando la participación en el PIB, exportaciones, inversión nacional y extranjera, costos ambientales y sociales.
	E	Educar a la ciudadanía sobre la importancia del desarrollo del sector energético y minero , mediante programas de educación masivos así como campañas comunicacionales, donde se informe sobre los beneficios que genera el sector para el desarrollo sostenible de la Nación.

Lineamientos Estratégicos del Sector



Eje 4: Gestión y Administración

Fortalecer las capacidades estratégicas, operativas y técnicas de las entidades del sector y su relacionamiento interinstitucional, orientada a una gestión por resultados

Lineamientos	A	Fortalecer la planificación estratégica sectorial que sienta las bases para el desarrollo adecuado de los sectores, así como monitorear continuamente su cumplimiento orientado a la gestión por resultados .
	B	Implementar un sistema unificado de información que permitan consolidar, validar y transparentar los datos de diferentes fuentes como insumo para la toma de decisiones y para el desarrollo de las estrategias de comunicación y difusión institucionales.
	C	Coordinar a través del Consejo Sectorial de Hábitat, Infraestructura y Recursos Naturales la revisión, articulación y armonización de las políticas públicas sectoriales e intersectoriales así como de las acciones gubernamentales para el desarrollo del sector energético y minero.
	D	Generar espacios de diálogo y concertación entre las entidades públicas del gobierno central así como de los demás niveles de gobierno, para el cumplimiento de los objetivos del sector.
	E	Impulsar la simplificación y automatización de trámites generando eficiencia y eficacia en la atención de los requerimientos de las entidades y usuarios del sector.
	F	Impulsar el fortalecimiento de los procesos institucionales y las capacidades del talento humano .

Lineamientos Estratégicos del Sector



Eje 5: Regulación y Control

Optimizar y fortalecer la estructura y procesos de regulación y control del sector, a fin de reducir las actividades que generan perjuicio para el Estado.

Lineamientos	A	Desarrollar un plan de acción integral en conjunto con las entidades del Estado que tienen entre sus competencias la erradicación de actividades ilícitas en el país , como el Ministerio de Interior, Ministerio de Defensa, Consejo de la Judicatura, Fiscalía General del Estado, Dirección Nacional de la Policía Judicial y demás entidades relacionadas.
	B	Implementar una estrategia integral para la prevención, combate y sanción de actividades ilícitas relacionadas a la gestión del sector energético y minero en el territorio nacional.
	C	Fortalecer el modelo de gestión de los entes de regulación y control del sector energético y minero.
	D	Impulsar el uso de nuevas tecnologías y dotar de equipamiento adecuado para el control de la actividad del sector energético y minero en el territorio nacional.
	E	Fortalecer la seguridad integral, el control de las aplicaciones de radiaciones ionizantes y la aplicación de la energía atómica .

Lineamientos Estratégicos del Sector



Eje 6: Normativa

Promover un marco normativo sólido para el desarrollo del sector energético y minero, garantizando la estabilidad jurídica y viabilizando el cumplimiento integral de los objetivos estratégicos

Lineamientos	A	Promover la coherencia de la normativa y el modelo integral de gestión , que permita viabilizar el desarrollo de las actividades del sector energético y minero.
	B	Promover la generación de normativa secundaria en el Estado que reglamente los procesos e impulse el desarrollo integral del sector energético y minero.
	C	Generar conciencia estatal de la importancia de estabilidad jurídica y mantener simbiosis entre los distintos poderes del Estado en materia jurídica para no afectar el desarrollo del sector energético y minero.
	D	Proponer reformas al marco normativo vigente para viabilizar la consecución de los objetivos de los sectores bajo el Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables, enfatizando la inversión privada directa que permita disminuir los recursos fiscales destinados para construcción de obras de infraestructura y proyectos del sector energético y minero.
	E	Coordinar con las entidades competentes procesos de capacitación a jueces y fiscales sobre el ordenamiento jurídico del sector energético y minero , a fin de evitar la errónea aplicación del marco normativo en sentencias y procesos judiciales vinculados.

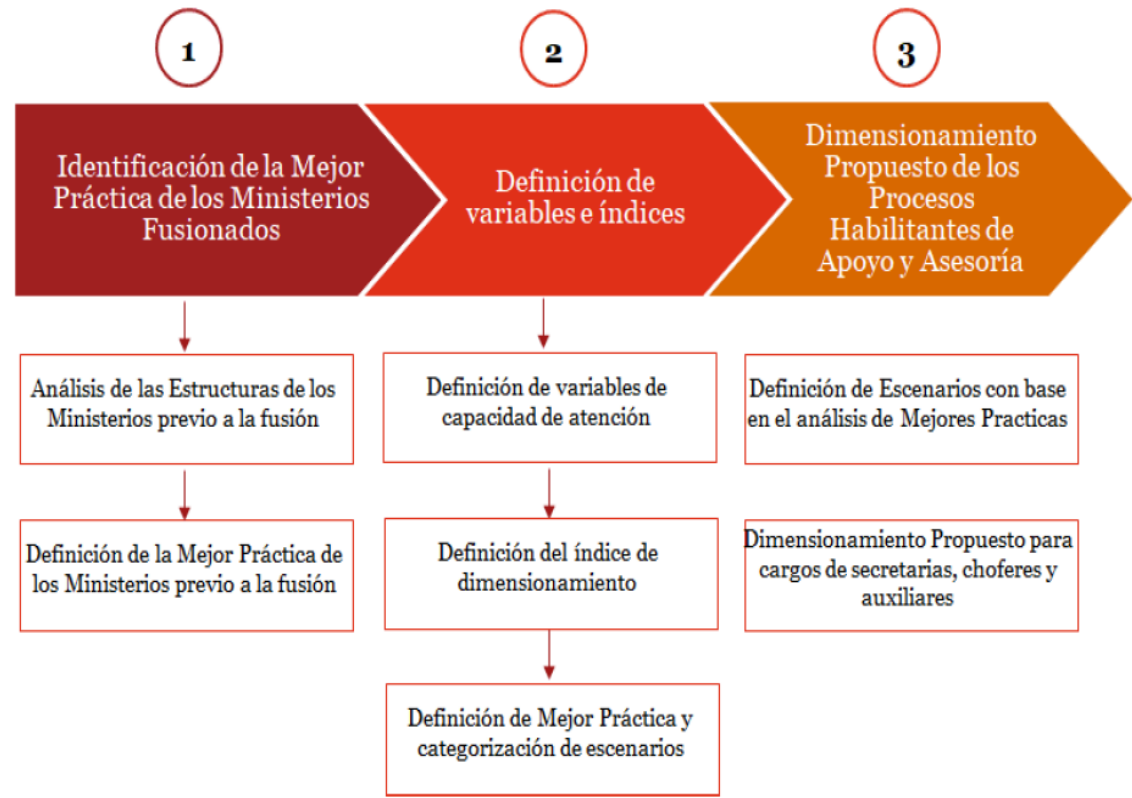
4

Dimensionamiento de
procesos Habilitantes y
Evaluación del MERNNR

Dimensionamiento Procesos Habilitantes MERNNR

Metodología

El análisis fue desarrollado considerando la mejor práctica existente, en términos de la capacidad de la atención de un funcionario de las áreas de apoyo del MERNNR previo a la fusión y las mejores prácticas de índices a nivel regional.



Resultados Obtenidos basado en mejores prácticas Ministeriales

Áreas Administrativas	Índice de Capacidad Máxima de Atención por Funcionario de las Áreas Administrativas basado en las Mejores Prácticas Ministeriales	Total Funcionarios	Gobernantes + Sustantivos	Sustantivos
		707	386	376
		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Administración	22	32	18	17
Comunicación	72	10	5	5
Finanzas	41	17	9	9
Jurídico	49	14	8	8
Planificación	36	20	11	10
Talento Humano	29	24	13	13
Tecnología	49	14	8	8
Auditoría	-	4	4	4
Funcionarios habilitantes propuestos		136	76	74
Personal de apoyo propuesto		96	96	96
Total		232	172	170
Total de funcionarios después de la optimización del número de funcionarios de procesos habilitantes		618	558	556
% funcionarios habilitantes vs total de funcionarios		38%	31%	31%
Diferencia entre número de funcionarios actuales y propuestos		-86	-146	-148

Dimensionamiento Procesos Habilitantes MERNNR

Resultados Obtenidos basado en mejores prácticas de índices regionales

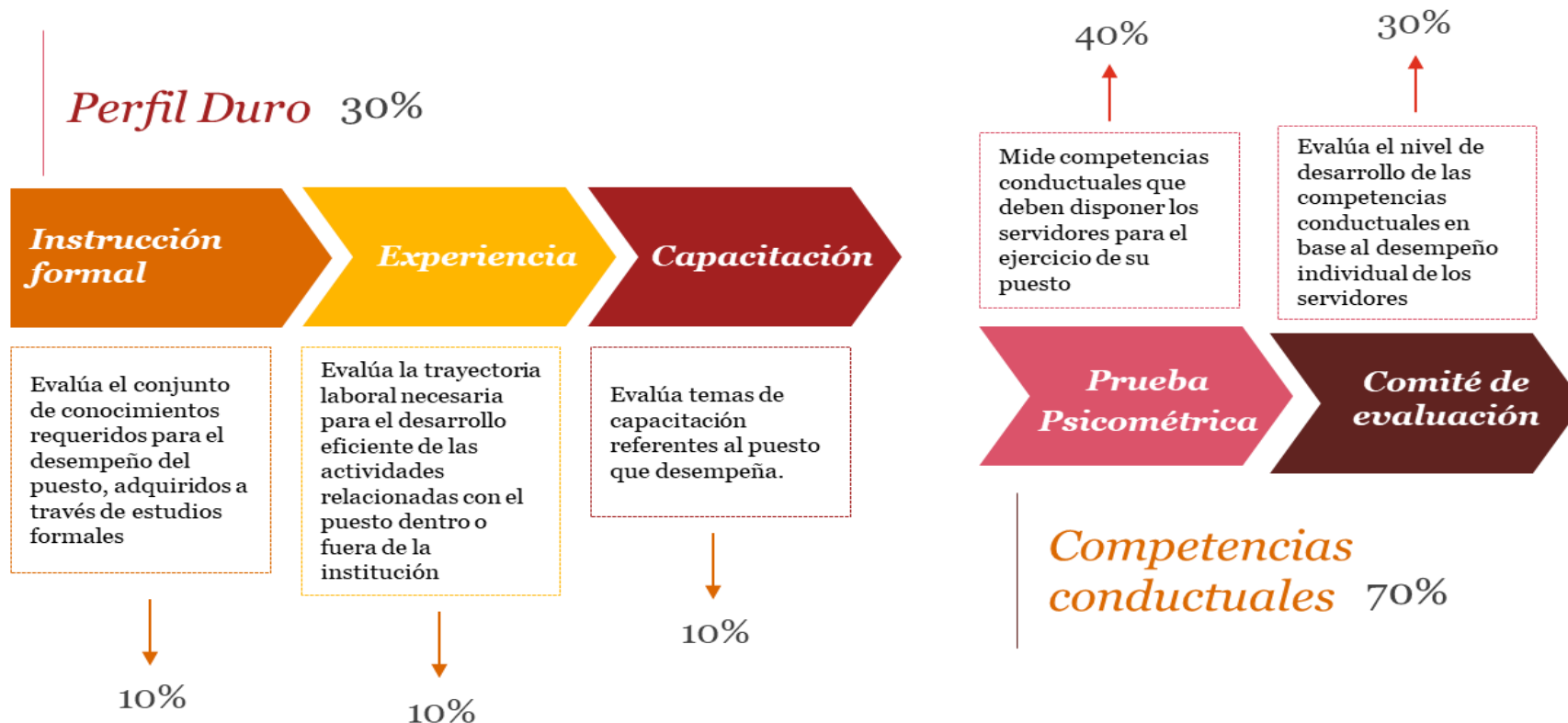
Mediana				
Áreas Administrativas	Índice de Capacidad Máxima de Atención por Funcionario de las Áreas Administrativas basado en el estudio Strategy&	Total Funcionarios	Gobernantes + Sustantivos	Sustantivos
		707	386	376
	Mediana	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Administración	82	9	5	5
Comunicación	1027	1	1	1
Finanzas	90	8	4	4
Jurídico	266	3	1	1
Planificación	230	3	2	2
Talento Humano	73	10	5	5
Tecnología	68	10	6	6
Auditoría	-	4	4	4
Funcionarios habilitantes propuestos		47	28	27
Personal de apoyo propuesto		96	96	96
Total		143	124	123
Total de funcionarios después de la optimización del número de funcionarios de procesos habilitantes		529	510	509
% funcionarios habilitantes vs total de funcionarios		27%	24%	24%
Diferencia entre número de funcionarios actuales y propuestos		-175	-194	-195

Mínima				
Áreas Administrativas	Índice de Capacidad Máxima de Atención por Funcionario de las Áreas Administrativas basado en el estudio Strategy&	Total Funcionarios	Gobernantes + Sustantivos	Sustantivos
		707	386	376
	Mínima	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Administración	43	16	9	9
Comunicación	602	1	1	1
Finanzas	47	15	8	8
Jurídico	163	4	2	2
Planificación	120	6	3	3
Talento Humano	56	13	7	7
Tecnología	34	21	11	11
Auditoría	-	4	4	4
Funcionarios habilitantes propuestos		80	46	45
Personal de apoyo propuesto		96	96	96
Total		176	142	141
Total de funcionarios después de la optimización del número de funcionarios de procesos habilitantes		562	528	527
% funcionarios habilitantes vs total de funcionarios		31%	27%	27%
Diferencia entre número de funcionarios actuales y propuestos		-142	-176	-177

Evaluación del Personal MERNNR

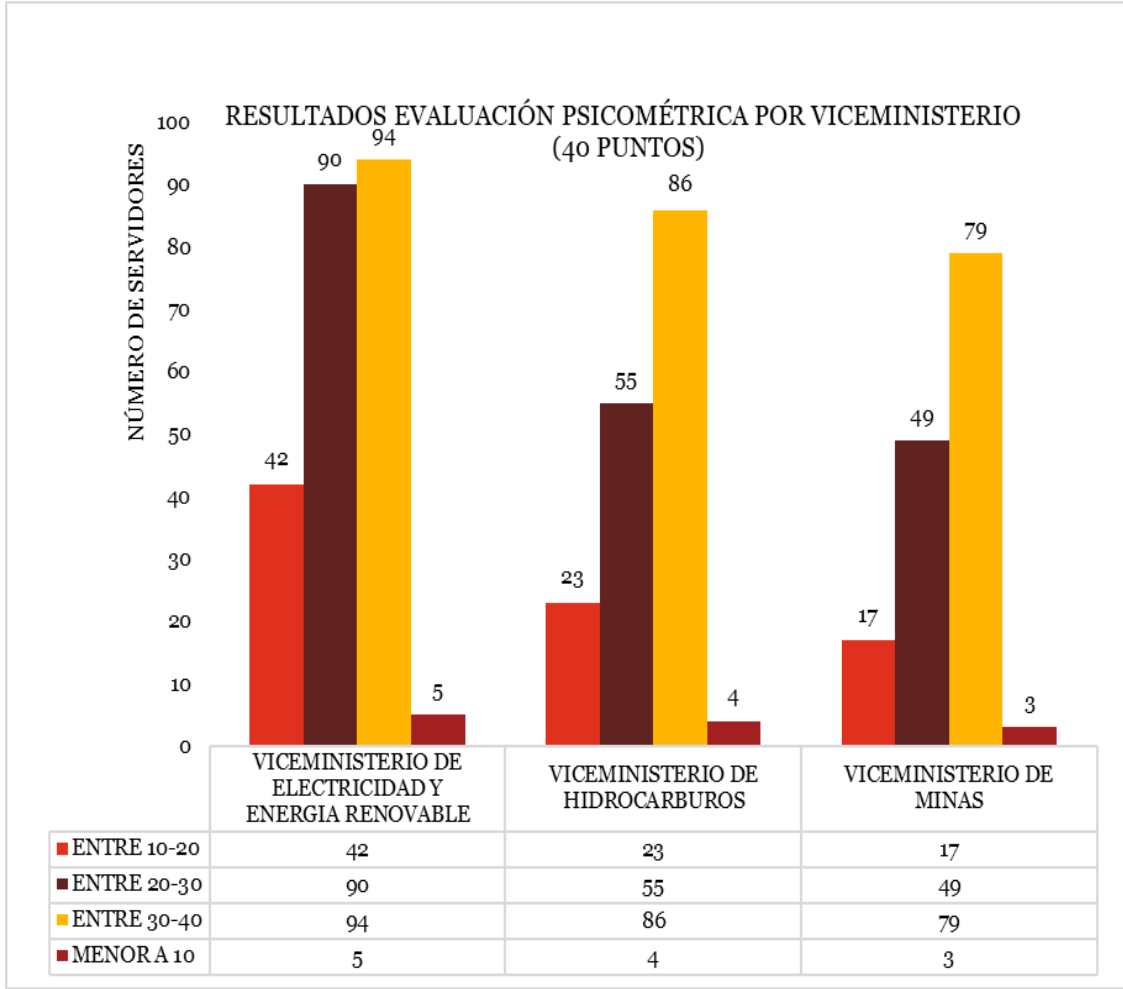
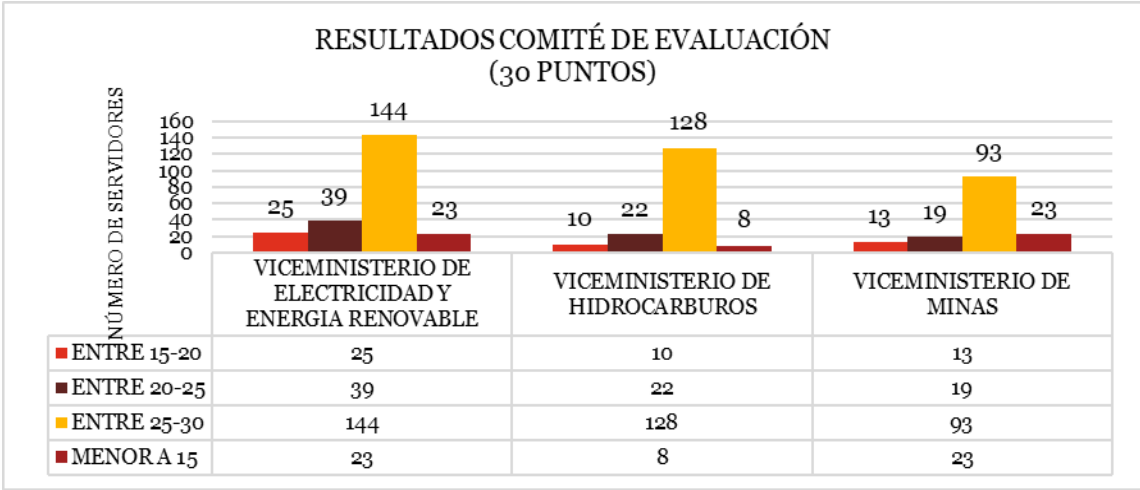
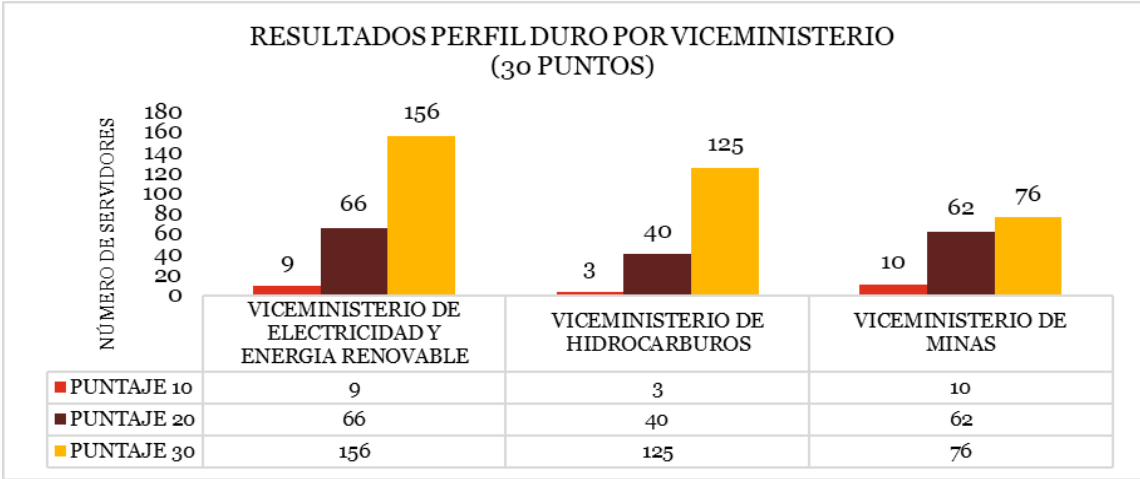
Se ejecutó el proceso de evaluación a todo el personal del ministerio; el cual se gestionó a través de la metodología desarrollada en conjunto con el MERNNR y aprobada por el Ministerio de Trabajo previa a su implementación.

Metodología



Evaluación del Personal MERNNR

Resultados Obtenidos



5

Avance Proyecto Agencias
de Regulación y Control

Organismos y Prácticas de Regulación y Control en la Región

Análisis de Organismos de Regulación y Control de Perú, Colombia y Chile

Los modelos de regulación y control revisados, muestran al menos dos Agencias

Marco legal que permite la participación privada en sectores estratégicos y prestación de servicios públicos

Atribuciones integrales que permiten fortalecimiento de las facultades de Fiscalización, Control y Sanción

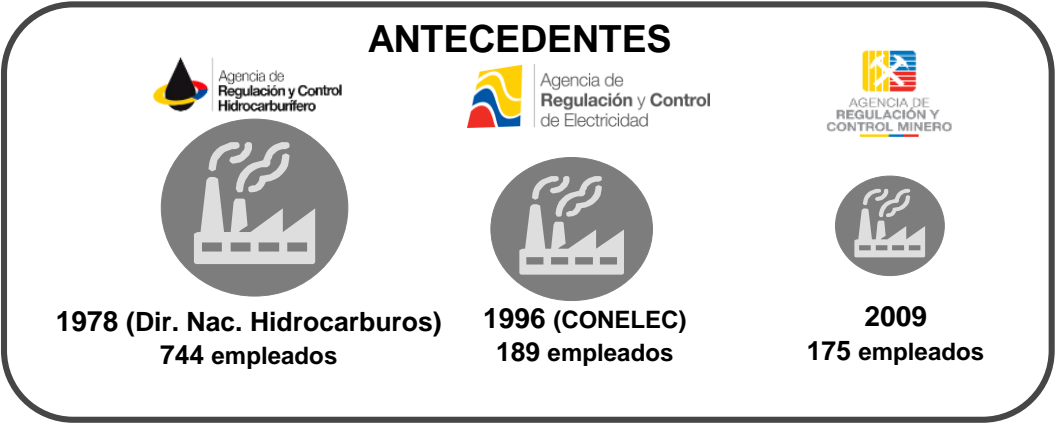
Pronunciamento de las Agencias con carácter vinculante en la mayoría de los casos y determinante en ciertos casos

Separación de las facultades de Regulación y de Control

Existencia de órganos auxiliares de dirimencia administrativa, independiente de los procesos sustantivos

Normativa que exige la integración técnica de miembros de Directorio

Antecedentes y elementos claves de operación actual



✓ Normativa específica y diversa que rige la operación de cada Agencia

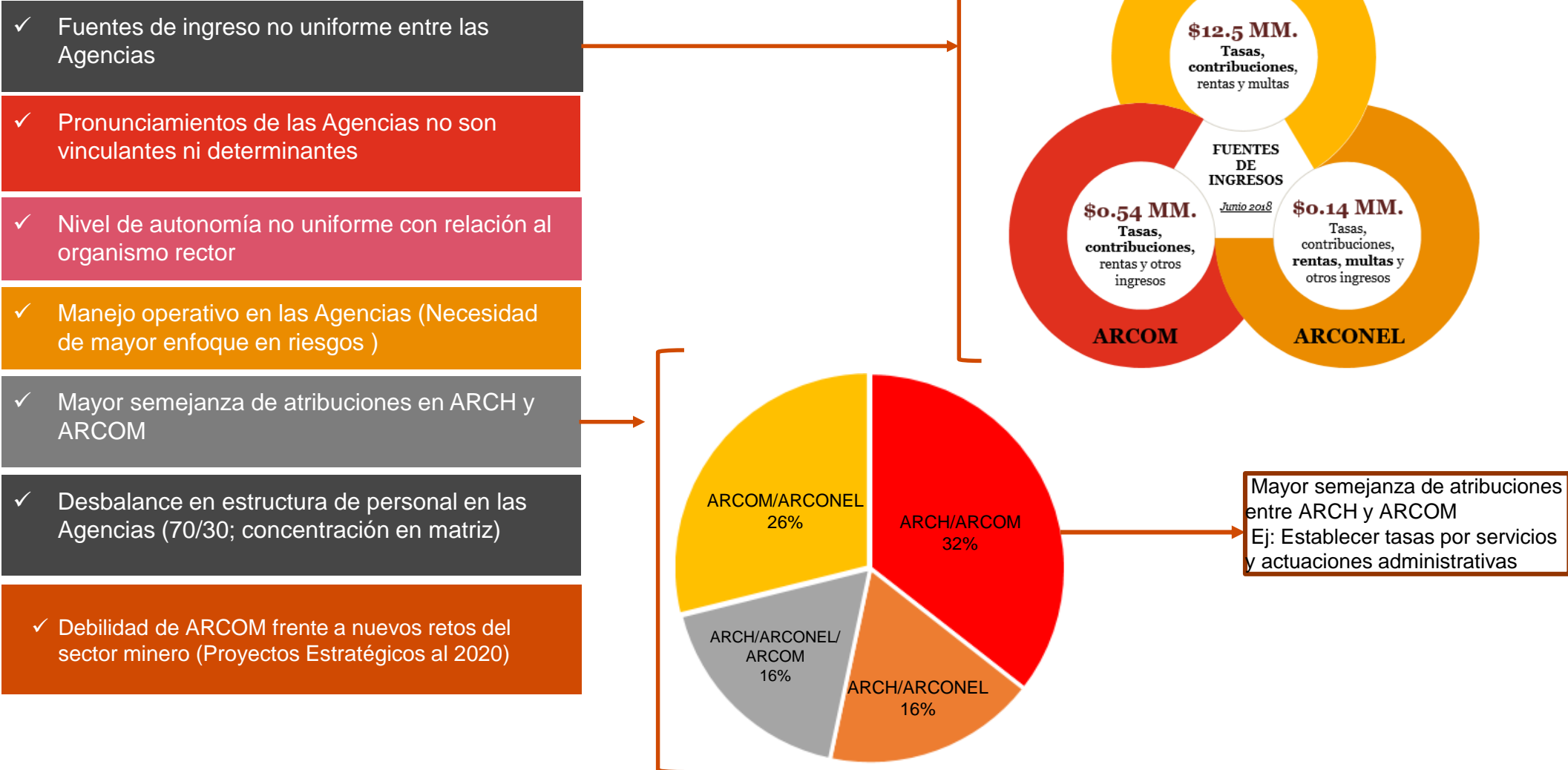
✓ Requerimiento de presencia en territorio diferente entre Agencias (ARCOM 9; ARCONEL 3; ARCH 13)

✓ Modelo de Gobernanza no favorece la función de Control (Regulación y Control en las Agencias)

✓ Requerimiento de perfiles profesionales de diferente especialización para funciones de los procesos sustantivos

JURISDICCIÓN	ARCH	ARCONEL	ARCOM
ZONA 1 (Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos)	Esmeraldas		Ibarra
ZONA 2 (Orellana, Napo, Pichincha)	El Coca		Tena
ZONA 3 (Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza)	Ambato		Riobamba
ZONA 4 (Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas)	Manta	Portoviejo	
ZONA 5 (Santa Elena, Galápagos, Los Ríos, Bolívar)	La Libertad		
ZONA 6 (Azuay, Cañar, Morona Santiago)	Cuenca		Cuenca
ZONA 7 (El Oro, Loja, Zamora Chinchipe)	Machala		Zamora, Loja y Machala
ZONA 8 (Guayas)	Guayaquil	Guayaquil	Guayaquil – Zona 4 y 5
MATRIZ – DM Quito	Quito	Quito	Quito

Antecedentes y elementos claves de operación actual



Consideraciones y elementos claves para la gestión de las Agencias

Consideraciones Agencias

- Gobernanza regulatoria que asegure autonomía decisoria y estabilidad de los reguladores, sin influencia política
- Generación de un ambiente regulatorio que estimule la inversión privada
- Necesidad de fortalecimiento de la Regulación y Control
- Integración de un único Ministerio de Energía y recursos naturales no renovables
- Optimización de la función pública

Subsecretaría de Control y Aplicaciones Nucleares SCAN

- Evaluación de Atribuciones para determinación de incorporación como parte de la / las Agencias o como parte del Viceministerio de Electricidad y Energía Renovable



Estructuración de Agencias

CONDICIONES EN LAS AGENCIAS:

- Modelo de Integración
- Separación de Facultades de Regulación y Control
- Enfoque de control en riesgos y resultados

3 AGENCIAS

VENTAJAS

- Mayor enfoque y control en las áreas de especialidad
- Concentración técnica por área de especialidad.
- Estabilidad en la gestión de cada Agencia.
- Mayor eficiencia y calidad de servicio

DESVENTAJAS

- Mayor costo de personal.
- Mayor costo de operación en territorio.
- Interacción de Ministerio con tres Agencias.
- Mayor costo de aprendizaje ARCOM

Hidrocarburos y
Minas / Electricidad

2 AGENCIAS

VENTAJAS

- Optimización parcial de costos por reducción de personal (Soporte)
- Optimización en gastos por presencia en territorio.
- Uso integrado de recursos.
- Fortalecimiento conjunto de gestión en base a mejores prácticas (Arcom)
- Reducción estimada del 20% de personal de soporte
- Buena eficiencia y calidad de servicio

DESVENTAJAS

- Potencial pérdida de especialidad en materia de supervisión.
- Cambio del marco legal requerido.

Hidrocarburos, Minas
y Electricidad

1 AGENCIA

VENTAJAS

- Mayor optimización de costos por reducción de personal de soporte.
- Mayor optimización en gastos por presencia en territorio y recursos
- Uso integrado de recursos.
- Fortalecimiento conjunto de gestión en base a mejores prácticas de cada Agencia.
- Interacción con una única Agencia
- Reducción estimada del 25% de personal de soporte Menor eficiencia y calidad de servicio

DESVENTAJAS

- Potencial pérdida de especialidad en materia de supervisión.
- Mayor inversión requerida para reducción de personal de carrera.
- Mayor complejidad para el cambio del marco legal requerido.
- Mayor costo de curva de aprendizaje durante integración

Gracias

pwc.com

© 2019 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.