

REPÚBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
IV CURSO DE MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA

**“Propuesta de optimización de los procesos
Técnico – Administrativos de la Unidad de
Administración de Contratos para la Exploración
y Explotación de Hidrocarburos de
PETROECUADOR”**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título de
Magíster en Alta Gerencia**

**Autor: Ing. Marco Noguera R.
Asesor: Mónica Urigüen, Ph.D.**

Quito, octubre del 2007

ÍNDICE

	PAG.
INDICE GENERAL	i
LISTA DE CUADROS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
<i>MARCO DE REFERENCIA Y ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PARA LA EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS</i>	3
Marco de Referencia	4
Planteamiento del Problema	4
Antecedentes	4
Formulación del Problema	6
Delimitación del Problema	7
Objetivos	8
Justificación	9
La Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos	12
Antecedentes	12
Resolución de creación de la UACP	12
Estructura Actual	15
Propuestas de reestructura de la UACP	18
Análisis por Coordinaciones	22
Coordinación Financiera	23
Funciones Principales	23
Identificación de Procesos Críticos	26
Problemas Detectados	38
Coordinación Técnica	49
Funciones Principales	49
Identificación de Procesos Críticos	52
Problemas Detectados	60
Coordinación Legal	65
Funciones Principales	65
Identificación de Procesos Críticos	68
Problemas Detectados	72
Área de Apoyo Administrativo	73
Funciones Principales	73
Identificación de Procesos Críticos	74
Problemas Detectados	77
CAPÍTULO II	
<i>MARCO TEÓRICO</i>	80
Administración por Procesos	81
Planificación Estratégica	82
Cuadro de Mando Integral	82
Revisión de la Literatura	

Administración por Procesos	83
Planificación Estratégica	94
Cuadro de Mando Integral	101
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	116
Metodología Científica	116
Tipo de Investigación y Metodología	116
Técnicas e Instrumentos	121
Hipótesis	124
Operacionalización de variables	125
Población y Muestra	126
Selección de la Muestra	126
CAPÍTULO IV	
HALLAZGOS	129
Tabulación de Hallazgos	129
Entrevistas	131
Codificación	140
Comprobación de Hipótesis	144
Interpretación de Resultados	148
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
Conclusiones	151
Particulares	151
Generales	153
Recomendaciones	155
Particulares	155
Generales	156
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	
Planificación Estratégica de la UACP	159
Mapa de Planificación Estratégica	161
Diagrama de Afinidad	165
Diagrama de Interrelaciones	167
Diagrama de Interrelaciones Ordenado	169
Diagrama Causa - Efecto	171
Árbol de Planificación	175
Matriz de Priorizaciones	178
Matriz de Responsabilidades	181
Matriz de Proyectos	183
Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas	186
Matriz General de Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, Cronograma y presupuestos	193
Estructuración de Procesos Críticos	194
Proceso Crítico F1	196
Proceso Crítico F2	199
Proceso Crítico F3	204
Proceso Crítico F4	208
Proceso Crítico F5	211
Proceso Crítico F6	214
Proceso Crítico F7	217

Proceso Crítico T1	225
Proceso Crítico T2	228
Proceso Crítico T3	229
Proceso Crítico T4	232
Proceso Crítico T5	233
Proceso Crítico T6	236
Proceso Crítico T7	239
Proceso Crítico L1	242
Proceso Crítico A1	245
Propuestas de Modificaciones de Normativas Jurídicas tendientes a mejorar las acciones de control de la UACP	249
Propuesta de Estructura Funcional de la UACP	269
GLOSARIO	275
BIBLIOGRAFÍA	277
ANEXOS	
Perfil de cargos de la UACP (Propuesta del año 2002)	282
Contratos que Administra la UACP	285
Mapa de bloques petroleros	286
Memorando No. 609 ACP-F-2007 del 19 de octubre del 2007, suscrito por el Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de PETROECUADOR	

LISTA DE CUADROS

	PAG.
CUADRO 3.1 PROCESOS CRÍTICOS	127
CUADRO 4.1 ENTREVISTA A FUNCIONARIO CF	131
CUADRO 4.2 ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF3	132
CUADRO 4.3 ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF2	133
CUADRO 4.4 ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF6	134
CUADRO 4.5 ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF1	134
CUADRO 4.6 ENTREVISTA A FUNCIONARIO CT	135
CUADRO 4.7 ENTREVISTA A FUNCIONARIO TT4	136
CUADRO 4.8 ENTREVISTA A FUNCIONARIO TT3	137
CUADRO 4.9 ENTREVISTA A FUNCIONARIO CL	138
CUADRO 4.10 RESUMEN DE HALLAZGOS CUALITATIVOS	139
CUADRO 4.11 CODIFICACIÓN DE HALLAZGOS	142
CUADRO 4.12 CUANTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	144
CUADRO 4.13 CUANTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS	145

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento sincero a la Dra. Mónica Urigüen, Ph.D. por su acertada dirección en la elaboración del presente trabajo y a los Directivos y compañeros de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de PETROECUADOR, por su colaboración en la investigación realizada.

A Gabriela y Daniela

RESUMEN

La importancia de recurso hidrocarburífero del país, exige que las instituciones que lo manejan estén eficientemente organizadas técnica y administrativamente, para asegurar al Estado Ecuatoriano la salvaguarda de sus intereses.

La Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos de PETROECUADOR (UACP), es la encargada, en representación del Estado y de PETROECUADOR, del control y supervisión de los contratos petroleros, que tiene suscritos el Estado con empresas privadas. Esta labor involucra una serie de actividades técnicas, administrativas y de relación entre partes contratantes, tendientes al cumplimiento de la normativa legal en la que se fundamenta esta relación.

Desde su creación en el año 2000 la UACP, no ha tenido una organización funcional que le permita agilizar los procesos que en ella se realizan, careciendo de una Planificación Estratégica que le señale una ruta hacia la excelencia institucional.

Varios problemas organizacionales aquejan actualmente a la UACP, la cual sin embargo, ha sabido cumplir con las funciones a ella encomendadas gracias a la experiencia de sus funcionarios. No obstante, una organización moderna debe sustentarse en parámetros de eficiencia preestablecidos y en instrumentos gerenciales, lo suficientemente flexibles para poder acoplarse a los cambios que demanda un mundo en constante evolución tecnológica y social.

De acuerdo a lo anterior, se hace necesario plantear una base técnica y administrativa que le permita a la UACP, convertirse en un modelo de gestión dentro de PETROECUADOR, para esto se propone una Planificación Estratégica con un horizonte de tres años, la estructuración de sus Procesos Críticos, los que representan el accionar per se de esta Unidad. Es necesario también el proponer reformas a determinadas normas legales que están dificultando una eficiente ejecución de sus funciones, así como se requiere de una estructura funcional por procesos, que dinamice las labores internas.

Para esto, se ha contado con la colaboración de los Directivos y funcionarios de la UACP, quienes han aportado con sus ideas para la estructuración de las propuestas realizadas, las cuales tienen el espíritu de constituirse en un instrumento de discusión, no solo dentro de la UACP, sino del Sistema PETROECUADOR, a fin de perfeccionarlas y adecuarlas, propendiendo siempre al correcto manejo del recurso natural que mantiene a la economía del Ecuador.

INTRODUCCIÓN

No hay inversión más rentable para una empresa, que aquella que realiza en su recurso humano, pues solo un personal preparado técnicamente y en constante capacitación, puede modelar su visión de empresa y de país, acorde a los continuos cambios que el avance de las ciencias lo exige.

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR, a la cual me siento orgulloso de pertenecer desde hace cinco años, ha sabido materializar lo anterior, a través de planes de capacitación para sus funcionarios, que redundan en aportes valiosos para la mejora continua de la misma.

Al haber sido seleccionado para participar en la IV Maestría de Alta Gerencia del Instituto de Altos Estudios Nacionales, nació el compromiso de retribuir a PETROECUADOR esta gran oportunidad de formación humana y actualización de conocimientos, que se constituye en una motivación más, para entregarse día a día a las labores y aportar a la optimización de esta empresa, la más grande del país y piedra angular de la economía nacional.

El presente trabajo realiza un análisis de la Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos, la cual tiene la delicada función de administrar los contratos petroleros suscritos entre el Estado y las compañías privadas, función esta que inicia desde las etapas prelicitatorias y continua durante toda la vida del contrato. En este sentido, la eficiencia y eficacia con que ejecute sus labores esta Unidad están

directamente relacionadas con la debida salvaguarda de los intereses del Estado en el manejo de su recurso hidrocarburífero.

El trabajo se ha dividido en seis capítulos:

- El Capítulo I contiene, por una parte, el Marco de Referencia que delimita la investigación y por otra, el análisis investigativo per se de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.
- El Capítulo II contiene el Marco Teórico sobre el cual se fundamentará la propuesta final.
- El Capítulo III nos presenta la Metodología bajo la cual se estructuró la investigación realizada.
- El Capítulo IV nos muestra los Hallazgos realizados en la investigación con la comprobación de las Hipótesis de Trabajo.
- El Capítulo V contiene las Conclusiones y Recomendaciones y,
- El Capítulo VI contiene la Propuesta realizada para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA Y ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS PARA LA EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS

Toda investigación tiene su punto de partida en la identificación de un problema al cual se desea plantear una solución, o al menos explicar sus causas y consecuencias. En este sentido, la presente investigación tiene su origen en la identificación de un problema detectado, en la Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos de PETROECUADOR (UACP), para el cual nos proponemos presentar una propuesta que permita viabilizar su solución.

Por lo anterior, en el presente Capítulo nos referiremos al problema detectado, a los objetivos de la investigación, a la justificación que nos lleva a realizarla y a una descripción Institucional de la UACP, dentro de la cual se procederá a la realización de una importante parte de la investigación, que es la determinación de las funciones que realiza esta Unidad, sus procesos críticos y los problemas detectados en los mismos, todo lo cual servirá de base para lo que se tratará en los Capítulos posteriores.

1.1 MARCO DE REFERENCIA.

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1.2 Antecedentes

El Directorio de la EMPRESA ESTATAL PETROLEOS DEL ECUADOR PETROECUADOR mediante Resolución No. 019-DIR-2000 del 27 de diciembre del 2000, reformó el Manual de Organización y Funciones del Sistema PETROECUADOR y fusionó las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera, dando lugar a la Unidad de Administración de Contratos de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, con el personal de las unidades anteriormente indicadas y con dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva.

La Unidad de Administración de Contratos se encargaba básicamente del manejar los contratos petroleros suscritos con las empresas privadas y la Unidad de Contratación Petrolera, manejaba en cambio los procesos licitatorios de las rondas petroleras en las cuales se adjudicaban contratos para exploración y explotación de hidrocarburos.

La Resolución de creación de la Unidad de Administración de Contratos de Exploración y Explotación de Hidrocarburos define las funciones básicas de la misma y la ubica entre otros aspectos, como la administradora de los contratos suscritos con empresas privadas para la exploración y explotación de hidrocarburos y la encargada de formar a los técnicos que conformarán la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), entendiéndose esta última como una unidad temporal que se conformará únicamente en períodos de procesos licitatorios.

A la luz de los hechos, se ha observado que ciertos procesos licitatorios los ha llevado a cabo directamente la UACP y para otros, se ha conformado o al menos se ha intentado conformar la UCP, lo cual ha ocasionado una serie de descoordinaciones técnico-administrativas, con el consecuente desmedro de la efectividad y eficacia de debe caracterizar a una empresa de envergadura e importancia de PETROECUADOR

Desde la creación de la UACP, su estructura interna no ha sido definida de manera oficial ni aprobada por las instancias competentes para el efecto de PETROECUADOR, a pesar de que se han formulado propuestas sobre su posible estructura. No se ha determinado el status jurídico de la misma, de allí que a pesar de estar bajo la dependencia de la Presidencia Ejecutiva, no tiene la categoría de Gerencia.

No se dispone de un instrumento gerencial que establezca la Planificación Estratégica de la UACP, ni tampoco se ha definido de manera precisa sus funciones como administradora de los contratos, produciéndose muchas veces descoordinaciones con la Dirección Nacional de Hidrocarburos y otras instancias del Sistema PETROECUADOR.

Se cuenta al momento con una propuesta realizada en el año 2002, en la cual básicamente se presenta una distribución de cargos y perfiles para cada puesto pero que no llegó a ser aprobada.

Lo anterior nos dibuja un panorama en el cual la UACP se ha mantenido cumpliendo sus labores, básicamente gracias a la experiencia de muchos de sus funcionarios, pero sin una brújula que oriente una acción conjunta que permita la optimización de tiempo y recursos, a la vez que establezca metas específicas y procesos definidos que guíen el accionar de todos quienes laboran en la misma.

1.1.1.3 Formulación del Problema

La falta de una Planificación Estratégica y de una estructura funcional definida por procesos en la Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos, que identifique los aportes de sus distintas Coordinaciones en los procesos críticos, así como la indefinición del alcance de los

controles que debe ejecutar la UACP en relación a entidades externas como la Dirección Nacional de Hidrocarburos u otras dependencias de Sistema PETROECUADOR, en el manejo de los contratos petroleros con empresas privadas, a lo que se suman varios aspectos poco claros de la normativa jurídica vigente, ha ocasionado frecuentes inconvenientes de coordinación y evasión de responsabilidades, que afectan el proceso de administración y control de los contratos, con el consecuente sacrificio de recursos que impiden optimizar procesos y satisfacer de manera adecuada a los clientes internos y externo de la UACP y de PETROECUADOR.

1.1.1.4 Delimitación del Problema

La propuesta de mejoramiento técnico-administrativo, se realizará a la Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos de PETROECUADOR, ubicada en los pisos sexto y séptimo del edificio Exprocom ubicado en la Av. Amazonas 4600 y Pereira de la ciudad de Quito.

El estudio abarcará tanto la estructuración funcional de la Unidad como la formulación de una Planificación Estratégica. Se identificarán los procesos críticos de cada Coordinación de la UACP y se formularán las propuestas específicas para la optimización de los aspectos técnicos, financieros y legales que sean necesarios para una eficiente labor de la Unidad.

Para el estudio se analizarán los procesos críticos de la UACP que de alguna manera se han visto afectados desde el año 2003 en adelante.

1.1.2 OBJETIVOS.

1.1.2.1 General

Desarrollar una propuesta de optimización técnico – administrativa de la Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos de PETROECUADOR, a través de la aplicación de técnicas gerenciales modernas como la Planificación Estratégica. Identificar sus procesos críticos y perfeccionar el modelo de gestión con sus clientes internos y externos, tendiente a optimizar la Administración de los Contratos Petroleros suscritos entre el Estado Ecuatoriano y la empresas petroleras privadas.

1.1.2.2 Específicos

1.1.2.2.1 Proponer una estructura funcional por procesos de la UACP que le permita identificar las funciones de cada una de sus Coordinaciones.

1.1.2.2.2 Proponer cambios en los instrumentos jurídicos que optimizarían el manejo de los contratos petroleros por parte de la UACP.

1.1.2.2.3 Estructurar los procesos críticos de la UACP, como precursores de los objetivos estratégicos de la misma.

1.1.3 JUSTIFICACIÓN.

Durante los cinco años de laborar en la UACP, se ha podido palpar los esfuerzos por estructurar de manera eficiente a esta unidad, pero que no han llegado a concretarse, así también se han observado los problemas que han implicado una falta de planificación estratégica que posibilite la optimización en la administración de los contratos petroleros.

Las propuestas que se han realizado y que datan del año 2002, para definir una estructura interna eficiente de la UACP, no han considerado el análisis de los procesos críticos que ejecuta la Unidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, ni han tratado aspectos puntuales de necesidades de cada Coordinación interna de la Unidad que deben ser atendidas para la optimización de su trabajo.

Muchos problemas detectados en las actividades de las diferentes Coordinaciones de la UACP, no han podido ser superados debido a normativas legales poco claras que no permiten definir procesos a seguirse. En este sentido, el Señor Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR, en una reunión de trabajo en la UACP en abril del 2007, manifestó que si alguna normativa legal está obstaculizando la ejecución eficiente de las labores de esta Unidad, se deberían plantear las reformas que sean del caso. De acuerdo a lo anterior corresponde a

los funcionarios de la UACP el proponer reformas a esos instrumentos legales, a fin de alcanzar una cada vez más eficiente administración de los contratos petroleros, lo cual redundará en beneficio y salvaguardia de los intereses del Estado.

Una Planificación Estratégica y técnicas de gestión gerencial modernas como el Cuadro de Mando Integral, pueden servir ahora como instrumentos de optimización de procesos organizacionales, para planificación y control de las actividades, por lo que su aplicación proveerá a la Jefatura y Niveles Directivos de la Unidad de una visualización macro de los procesos en sus perspectivas de aprendizaje, de procesos, de clientes y financiera, lo que propiciará la optimización del trabajo interno.

Como se había mencionado, la UACP es la encargada de la administración de los contratos suscritos con compañías privadas para la exploración y explotación de hidrocarburos en el Ecuador, para tener una idea de la importancia estratégica para PETROECUADOR de esta Unidad, revisemos el cuadro siguiente en el cual se muestra la evolución de la producción nacional de crudo, tanto por parte del Estado, a través de PETROPRODUCCION la filial de PETROECUADOR encargada de la producción de crudo y, las compañía privadas.

PRODUCCION NACIONAL POR CAMPOS				
CIFRAS EN MILES DE BARRILES				
AÑOS	PETROPRODUCCIÓN	%	COMPANIAS PRIVADAS	%
2000	85.047	58%	61.162	42%
2001	82.930	56%	65.817	44%
2002	80.774	56%	62.984	44%
2003	74.514	49%	79.004	51%
2004	71.943	37%	120.440	63%

2005	70.972	37%	123.056	63%
------	--------	-----	---------	-----

Fuente: informes estadísticos de PETROECUADOR años 2000 al 2005

Elaboración: Autor

Como se aprecia en el cuadro, la producción nacional de crudo de las compañías privadas ha ido en aumento en relación a la producción estatal, esta situación resalta la importancia de una eficiente administración de los contratos petroleros, que precautele los intereses del Estado y armonice las relaciones Estado-Contratista.

El petróleo es un recurso no renovable que ha mantenido y mantiene la economía nacional, es obligación de quienes formamos parte de la empresa estatal encargada del manejo de este recurso, el realizar nuestro mejor esfuerzo para maximizar el beneficio petrolero que se revertirá en beneficio para todo el pueblo ecuatoriano.

1.2 LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PARA LA EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE HIDROCARBUROS.

1.2.1 ANTECEDENTES

1.2.1.1 Resolución de creación de la UACP

Mediante Decreto Ejecutivo No. 544 publicado en el Registro Oficial No. 115 del 7 de julio del 2000, se dispuso que el Directorio de PETROECUADOR proceda a reformar en Manual de Organización y Funciones del Sistema PETROECUADOR; acto administrativo que se cumplió a través de la Resolución No. 019-DIR-2000-12-27, del 27 de diciembre del 2000, creando la Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos, con las funciones que se detallan en el numeral 4, Art.1 de dicha Resolución, mismas que se señalan a continuación:

“Crease la Unidad de Administración de Contratos de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, con el personal de la Unidad de Administración de Contratos y la Unidad de Contratación Petrolera, con dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva, la cual tendrá un nivel jerárquico igual al de las actuales gerencias corporativas, y cumplirá las siguientes funciones:

- a) Administrar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios y asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos u otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana y tomar las acciones que legal y reglamentariamente correspondan, a efectos de obtener una correcta ejecución;
- b) Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la presidencia ejecutiva y consejo de administración nuevas modalidades de contratación en la exploración y explotación de hidrocarburos;
- c) Integrar los grupos de trabajo para la administración de contratos petroleros;
- d) Coordinar y supervisar las actividades de los representantes a los comités de administración de los contratos de prestación de servicios;
- e) Coordinar y requerir el apoyo de las tareas respectivas del sistema PETROECUADOR, para el normal desenvolvimiento y control de las actividades de los contratistas;
- f) Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;

- g) Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;
- h) Proveer información oportuna y en forma mensual, a la presidencia ejecutiva y el consejo de administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución;
- i) Investigar, promover y diseñar acuerdos, convenios de cooperación y negocios entre PETROECUADOR y las empresas y organismos privados y públicos, a nivel nacional e internacional;
- j) Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual un reporte sobre las mismas, para la toma de decisiones;
- k) Preparar al personal de la unidad, de tal manera que se facilite la conformación de la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), cuando lo solicite el presidente del CEL; y,
- l) Otras que le asigne el consejo de administración y el presidente ejecutivo”

Con esta Resolución, se crea la UACP, no existiendo otro instrumento legal que establezca una organización o estructura

interna de la misma, no obstante la Unidad ha venido funcionando con una estructura que se indica en el siguiente punto.

1.2.1.2 Estructura Actual

Las funciones de competencia de la Unidad, determinadas en la Resolución mencionada anteriormente, son fundamentalmente de carácter administrativo-contractual, a donde confluyen los aspectos de carácter técnico, jurídico y económico-financiero, como un todo, con observancia de las normas legales, reglamentarias y más disposiciones que rigen el Sistema PETROECUADOR y el sector hidrocarburífero

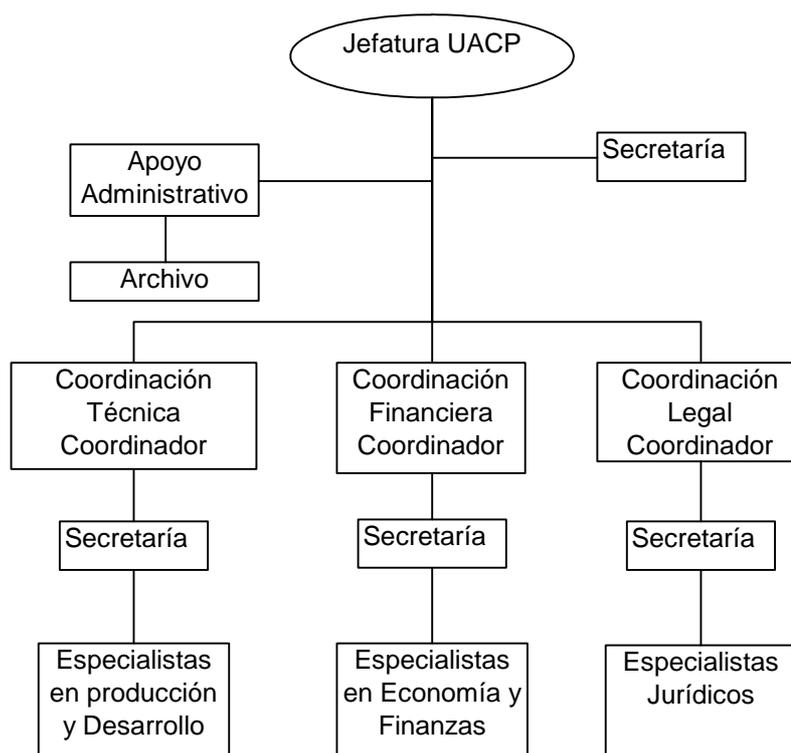
Como se había anotado anteriormente, la UACP no dispone de una estructura orgánica aprobada oficialmente, por lo que, inmediatamente luego de su creación, la Jefe de la UACP, en enero del 2001, con fines de facilitación y mejor organización administrativa de la misma, pero sin una estructura jurídicamente sustentada como por ejemplo en departamentos y áreas, porque tampoco lo prevé la Resolución de creación, dio inicio a la distribución y asignación de los trabajos por materias afines a las profesiones de los funcionarios que la integran; para tal efecto, consideró necesario establecer de manera extra oficial las “Coordinaciones Técnica, Legal y Financiera” para el mejor desempeño y coordinación entre sí, en el cumplimiento de las actividades específicas, generales y permanentes asignadas a su responsabilidad.

En la práctica existen tres “Coordinaciones” y una de apoyo administrativo, en las cuales un funcionario hace de cabeza, para que a su vez asigne, distribuya y supervise los trabajos a los funcionarios que integran cada una de éstas, para su posterior revisión, instrumentación y envío del respectivo documento elaborado, a consideración y firma del Jefe de la Unidad para su posterior despacho.¹

De acuerdo a lo anterior, la UACP funciona al momento a través de las tres coordinaciones, con un número de funcionarios que ha fluctuado entre 24 y 31 personas. Estas fluctuaciones en el número de personal se deben principalmente a que con relativa frecuencia varios funcionarios son requeridos en comisión de servicios por otras Unidades de PETROECUADOR, el Ministerio de Energía y Minas e incluso por la Presidencia de la República, para ejecutar trabajos específicos o de asesoría. Así también algunos Jefes de la UACP han incrementado el número de funcionarios sin justificaciones técnicas, todo lo cual se constituye en una amenaza para la UACP dada la reorganización que deben efectuarse en sus procesos por la reducción o aumento inesperado de personal.

Actualmente el organigrama de la UACP es el siguiente:

¹ Memorando No. 318 ACP-T-F-L-2007 del 17 de mayo del 2007



Elaboración: Autor

Por la razón mencionada anteriormente, el número de técnicos por Coordinación varía con mucha frecuencia, es así que en la actualidad se tiene lo siguiente:

	No. de Funcionarios
Jefatura	1
Coordinación Legal	5
Coordinación Técnica	7
Coordinación Financiera	7
Administrativos	5
Total	25

Elaboración: Autor.

En el capítulo VI se presentará una propuesta de estructura funcional de la UACP con el número de técnicos que se considera adecuado para cada Coordinación.

Como se indicó, desde la creación de la UACP no ha existido una definición oficial de su estructura interna, de allí que el único cargo oficial es del Jefe de la Unidad, los encargados de cada Coordinación no tienen la categoría de Jefes sino que se los denomina Coordinadores, pero sin el respaldo de un orgánico-funcional que lo avalice.

El resto de funcionarios no tienen un nivel jerárquico que los diferencie y simplemente forman el grupo de técnicos de cada Coordinación.

En lo que se refiere a las funciones mismas de la UACP, no existe una coordinación entre sus diferentes áreas, para la identificación de las tareas que son propias de cada una de ellas y las que deben ejecutarse de manera conjunta.

Esta indefinición de los responsables de las tareas, lleva a que la Jefatura de la UACP, dirija erradamente algunos procesos, ocasionando el extravío de trámites y las consecuentes demoras en su despacho. Más adelante se analizará la situación de cada Coordinación y sus principales problemas detectados.

1.2.1.3. Propuestas de reestructura de la UACP

En el año 2002 se formuló una propuesta de estructura organizacional de la UACP, la misma que fue puesta a consideración de la Presidencia Ejecutiva con Memorando No. 12-ACP-2002 del 10 de enero del 2002.

En sesión de 15 de octubre del 2002, el Directorio de PETROECUADOR conoció el proyecto de Manual de Organización y Funciones y dispuso conformar una comisión integrada por el Secretario del Directorio, Procurador de PETROECUADOR y el Gerente Administrativo para que analice y presente el proyecto definitivo para su aprobación.

La UACP, mediante Memorando No. 884-ACP-2002 del 28 de noviembre del 2002, realizó modificaciones al proyecto inicial y presentó el nuevo proyecto de reestructura al Gerente Administrativo, miembro de la Comisión conformada por disposición del Directorio de PETROECUADOR, el mismo que hasta la fecha no ha sido aprobado.

Lo anterior fue observado por la Contraloría General del Estado en su Informe No. DA3-38-2005 "*EXAMEN ESPECIAL EN PETROECUADOR Y ENTIDADES RELACIONADAS A LOS CONTRATOS SUSCRITOS Y EN EJECUCIÓN BAJO LA MODALIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y PARTICIPACIÓN*" por el período 1 de enero del 2000 al 30 de octubre del 2004, en el que señala, entre otras cosas, que la Unidad de Administración de Contratos Petroleros no asignó funciones por

escrito a los funcionarios y trabajadores de esa Unidad, lo cual ocasionó lo siguiente:

- No permitió administrar los contratos petroleros de participación y prestación de servicios para la exploración y explotación de Hidrocarburos adecuadamente para tomar las acciones legales y reglamentarias correspondientes en la ejecución.
- No mantiene una base de Datos Integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero.
- No remitió información oportuna y en forma mensual a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos de participación y prestación de servicios en ejecución...

Concluyendo en que “La falta de una estructura organizacional actualizada, ocasionó que en la Unidad de Administración de Contratos Petroleros no se asigne funciones por escrito a los servidores y trabajadores que laboran en dicha Unidad.”

La propuesta realizada en el 2002 básicamente realiza una descripción de las siguientes áreas

- Jefatura de la UACP
- Área Legal

- Área Financiera
- Control de Contratos
- Área Técnica
- Oficiales de Contratos
- Control de Gestión
- Apoyo administrativo

Esta propuesta de estructura de la UACP fue realizada a menos de un año de su creación, por lo cual no se tenía aun una experiencia práctica de las actividades que realizaría la UACP, de allí que varios aspectos que se plantearon en esa primera propuesta nunca llegaron a ser aplicados, así por ejemplo podemos mencionar que la creación de una Área de Control de Contratos, nunca fue viable ni aplicable en la práctica. Según esta propuesta, se debería crear en la UACP un área en la cual se responsabilizaría a funcionarios específicos sobre el manejo global de un grupo determinado de contratos, estos serían los llamados Oficiales de Contrato, para los cuales incluso se definió una serie de funciones, pero que coincidían con las ya detalladas para los Jefes de Área y los técnicos de cada una de ellas, en este sentido se percibe una duplicación de funciones y una burocratización de los procesos.

A la luz de los años transcurridos, se ha observado que si bien deben haber funcionarios encargados de los contratos, estos no serían únicos, como los oficiales de contratos planteados, sino que tanto en el Área Técnica, como Financiera se designa un funcionario que maneja lo concerniente a un determinado contrato y el Área Legal

brinda asesoría general a los procesos, en este sentido, cuando se estudia algún contrato se conforma un equipo con funcionarios de las tres áreas que pueden opinar sobre un mismo tema, pero desde sus respectivo ámbito técnico, legal o financiero.

Un aporte muy importante de esta propuesta de estructura de la UACP, es la creación de un Área de Control de Gestión, sin embargo en la descripción de sus funciones, se mezcla aspectos que corresponden al Área Legal, lo cual ocasionaría nuevamente una duplicación de funciones.

Esta Área de Control de Gestión va a ser parte de la propuesta de estructura interna de la UACP que se plantee en el Capítulo VI, con las adecuaciones necesarias en base a los requerimientos que se han percibido en estos años de funcionamiento de la Unidad.

Otro aspecto rescatable de esta propuesta, es el perfil de cargos para cada puesto de la UACP, por lo que lo presentamos como Anexo 1 al presente trabajo.

1.2.2 ANÁLISIS POR COORDINACIONES.

En este punto se procederá a revisar la estructuración actual de cada Coordinación de la UACP, sus funciones, los problemas detectados y la identificación de los proceso críticos de cada una de ellas.

Para la elaboración de este análisis, se realizará una serie de entrevistas con los diferentes funcionarios de cada Coordinación, a fin de obtener de primera mano sus opiniones respecto de aquellos procesos que se consideran los más importantes o críticos dentro de la UACP y así también identificar los problemas que perciben los funcionarios que ejecutan directamente las tareas.

1.2.2.1 Coordinación Financiera

1.2.2.1.1 Funciones principales

La Coordinación Financiera de la UACP está compuesta al momento por el siguiente número de funcionarios, a los cuales se les ha asignado un código para efectos de las entrevistas que se realizarán, la estructura de estos códigos que se aplicarán también para el resto de Coordinaciones, se explican en el numeral 3.1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS del CAPÍTULO III, así tenemos lo siguiente:

Funcionarios	Número	Código para entrevistas
Coordinador	1	CF
Secretaria	1	SF
Técnicos	4	TF1 al TF4
Total	6	

Elaboración: Autor.

La función de la Coordinación Financiera está enmarcada de manera general en el soporte que se debe dar para la administración de los contratos petroleros en los aspectos económico-financieros.

Lo anterior involucra una serie de actividades que inician desde los análisis financieros de modelos contractuales que se aplicaran a procesos licitatorios, continúan con el soporte en la negociación del contrato y posteriormente con el control durante toda la ejecución del contrato, a fin de velar por que se cumplan los términos contractuales y se mantenga una aceptable distribución de la renta petrolera para el Estado.

Las funciones específicas de la Coordinación Financiera se presentan a continuación, para lo cual se han considerado varios aspectos de la propuesta de reestructuración del año 2002, pero básicamente se ha recogido las funciones que en la práctica ha venido ejecutando esta Coordinación durante los últimos cinco años.

- Análisis y evaluación permanente de los aspectos económicos y financieros derivados de la Ley y relaciones contractuales de los contratos de exploración y explotación de Hidrocarburos.
- Participar en el análisis y preparación de nuevas modalidades contractuales para la exploración y explotación de hidrocarburos, de manera conjunta con las demás Coordinaciones de la unidad.
- Participar en los procesos licitatorios en lo referente al asesoramiento económico- financiero que determinará la renta petrolera para el Estado en los potenciales contratos a suscribirse.

- Realizar el control de los presupuestos anuales que presentan las compañías petroleras.
- Determinar las participaciones en la producción de petróleo crudo entre el Estado y las compañías petroleras, en estricto apego a los Contratos de Participación suscritos.
- Determinar la Participación del Estado en el Contrato de Exploración y Explotación de Gas vigente con la compañía EDC. ECUADOR LTD.
- Elaborar las Liquidaciones Mensuales de Ingresos y reliquidaciones necesarias, análisis de presupuestos y Planes Quinquenales del Contrato de Prestación del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL.
- Efectuar el análisis previo, para la emisión de los acuerdos automáticos de liberación, traspasos de artículos con liberación de impuestos e interacción temporal y otras transacciones de acuerdo a lo dispuesto en la ley de hidrocarburos.
- Elaborar y realizar el seguimiento del presupuesto de gastos anual de la UACP en coordinación con la Gerencia de Economía y Finanzas de PETROECUADOR.

- Preparar información gerencial de forma efectiva y oportuna, para conocimiento de la jefatura de la unidad y las autoridades de la empresa.

Las funciones señaladas, corresponden a aquellas que engloban el accionar de la Coordinación Financiera, no obstante hay otras funciones que se desarrollan de acuerdo a necesidades puntuales de los organismos directivos de PETROECUADOR o de otras Instituciones del Estado, así por ejemplo con relativa frecuencia se realizan análisis económicos sobre contratos específicos requeridos por la Presidencia Ejecutiva de la empresa, el H. Congreso Nacional, el Ministerio de Energía y Minas, el Servicio de Rentas Internas, Contraloría General del Estado, Auditoría Interna entre otros.

1.2.2.1.2 Identificación de Procesos Críticos

Previo a la determinación de los procesos críticos de la Coordinación Financiera, definamos bajo qué consideraciones categorizaremos a un proceso como crítico, lo cual será aplicado posteriormente para identificar estos procesos en la restantes Coordinaciones.

De acuerdo a J. Roure los procesos se definen como “una serie de actividades, acciones, o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del

valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.”²

Para nuestro propósito **Proceso Crítico** será aquel conjunto de actividades, acciones y procedimientos ejecutados dentro de una Coordinación específica de la UACP, que producen un determinado producto, el cual constituye un impulsor hacia la optimización de la Administración de los Contratos Petroleros.

Dentro de las funciones de la Coordinación Financiera señaladas anteriormente se han identificado varios Procesos Críticos, considerando su relevancia frente al resto de actividades que se realizan en esta Coordinación.

Para la identificación de estos procesos se ha entrevistado al funcionario **CF**, sobre aquellos procesos que deberían catalogarse como críticos y se ha llegado a determinar los que se indican en el cuadro siguiente:

A cada proceso se lo identificará para los posteriores análisis con la letra **F**, que lo ubica dentro de la Coordinación Financiera y un número, el cual no tendrá una significación de orden de importancia, sino simplemente de identificación.

² J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, “La Gestión por Procesos” 1997

Función	Proceso Crítico
Participar en los procesos licitatorios en lo referente al asesoramiento económico-financiero que determinará la renta petrolera para el Estado en los potenciales contratos a suscribirse.	F1 Elaboración del modelo económico de determinación de la renta petrolera en la modalidad contractual a licitarse.
Análisis de Liquidaciones de Ingresos y presupuestos del Contrato de Prestación del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL.	F2 Elaborar las Liquidaciones de Ingresos y análisis de presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL
Realizar el control de los presupuestos anuales que presentan las compañías petroleras	F3 Seguimiento de la ejecución presupuestaria de las compañías.
Determinar las participaciones en la producción de petróleo crudo entre el Estado y las compañías petroleras, en estricto apego a los Contratos de Participación sucritos	F4 Elaboración de Estimados de Levantes mensuales de crudo de los contratos bajo la modalidad de Participación y Campos Marginales
Determinar la Participación del Estado en el Contrato de Exploración y Explotación de Gas vigente con la compañía EDC. ECUADOR LTD.	F5 Elaboración de Estimados de Facturación por ventas de gas de participación del Estado en la producción del Bloque 3 a la compañía EDC. ECUADOR LTD.
Análisis y evaluación permanente de los aspectos económicos y financieros derivados de la Ley y de las relaciones contractuales de los contratos de exploración y explotación de Hidrocarburos.	F6 Determinación del valor a pagar mensual por parte de las compañías petroleras por concepto de la aplicación de la Ley 2006-42 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos.
Efectuar el análisis previo, para la emisión de los acuerdos automáticos de liberación, traspasos de artículos con liberación de impuestos e interacción temporal y otras transacciones de acuerdo a lo dispuesto en la ley de hidrocarburos.	F7 Emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, traspasos, internaciones temporales.

Elaboración: Autor.

Un análisis pormenorizado de cada Proceso Crítico identificado, se lo presenta a continuación:

PROCESO CRÍTICO F1

Elaboración de modelos económicos de determinación de la renta petrolera en la modalidad contractual a licitarse.

De acuerdo al Art. 2 de la Ley de Hidrocarburos, el Estado explorará y explotará los yacimientos de hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en forma directa o a través de PETROECUADOR la que podrá hacerlo por sí misma o celebrando contratos de asociación, participación, de prestación de servicios para exploración y explotación de hidrocarburos o mediante otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana.

De acuerdo a lo anterior, cuando las máximas autoridades hidrocarburíferas del país inician un Proceso licitatorio Internacional para ofertar bloques definidos en el Mapa Catastral Petrolero Ecuatoriano, a fin de entregar a una compañía privada la exploración y explotación de los hidrocarburos que se hallen en el subsuelo de los mismos, la UACP y específicamente la Coordinación Financiera de la misma, trabaja en el diseño del modelo económico que se aplicará, a la modalidad contractual que haya sido definida por las autoridades.

El propósito del modelo económico que se elabora es el poder determinar bajo ciertos parámetros establecidos, cual será el comportamiento económico del contrato durante su ejecución, es

decir, cual será el beneficio económico o la renta petrolera que recibirá tanto el Estado como la futura contratista bajo diversos escenarios, básicamente de producción y precios del hidrocarburo.

Con este modelo se determina cuál debería ser la participación mínima aceptable para el Estado en el nuevo contrato, lo cual se constituyen en una base para las negociaciones posteriores.

Complementariamente a este proceso, la Coordinación Financiera, participa también en los procesos de evaluación de las ofertas que presentan las compañías inscritas a una licitación, para lo cual se diseña un modelo de calificación de las ofertas.

PROCESO CRÍTICO F2

Elaborar las Liquidaciones de Ingresos y análisis de presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL

El contrato del Bloque 10 es el único que se encuentra vigente bajo la modalidad de Prestación de Servicios. Estos contratos, que están definidos en el Art. 16 de la Ley de Hidrocarburos, son aquellos en los cuales la compañía contratista realiza con sus propios recursos económicos los servicios de exploración y explotación hidrocarburífera y solo cuando encuentre hidrocarburos comercialmente explotables, tendrá derecho al reembolso de sus

inversiones, costos y gastos y al pago de sus servicios, por parte del Estado. Bajo esta modalidad contractual todo el crudo extraído es propiedad del Estado.

Esta modalidad contractual requiere de un control y seguimiento más exhaustivo por parte de PETROECUADOR, en razón de que los egresos económicos que realice la compañía deberán en algún momento ser reembolsados por el Estado. Recordemos que en los Contratos de Participación, el Estado no reembolsa ningún valor a las contratistas, sino que les reconoce un porcentaje establecido contractualmente, sobre la producción del crudo.

De acuerdo a lo anterior, el propósito de la elaboración de la liquidación de Ingresos del Bloque 10 es determinar los valores mensuales provisionales que deben reembolsarse a la contratista por las inversiones y costos y gastos realizados, así como determinar el pago por los servicios.

En relación al presupuesto de la compañía operadora de este Bloque, la Coordinación Financiera conjuntamente con la Coordinación Técnica analizan dicho presupuesto y con un informe se lo remite al Consejo de Administración de PETROECUADOR CAD., el cual es el organismo encargado de su aprobación. Posteriormente se lo remite a la Dirección Nacional de Hidrocarburos, quien lo aprueba a través de una Resolución.

PROCESO CRÍTICO F3

Seguimiento de la ejecución presupuestaria de las compañías.

De acuerdo al literal K del Art. 31 de la Ley de Hidrocarburos, las compañías petroleras deberán presentar para la aprobación del Ministerio de Minas y Petróleos, hasta el primero de diciembre de cada año, un detallado programa de las actividades a realizarse en el año calendario siguiente, incluyendo el presupuesto de inversiones.

Esta obligación de las compañías, se especifica además en los diferentes Contratos de Participación suscritos, en los que se estipula que la contratista deberá presentar al Ministerio de Minas y Petróleos los presupuestos anuales hasta el 31 de octubre del año anterior al cual se ejecutará y además se señala la obligatoriedad de presentar el informe anual de actividades con la ejecución presupuestaria correspondiente dentro de los 30 primeros días del año fiscal siguiente.

El propósito del seguimiento de la ejecución presupuestaria está dado por la necesidad de identificar las variaciones significativas entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado, a fin de determinar sus causas y realizar un análisis comparativo de las mismas entre los diferentes contratos.

Por otra parte, una adecuada base de datos sobre el seguimiento presupuestario permitiría la identificación de costos promedios de varias actividades operacionales, que a su vez servirían de base para el diseño de modelos económicos mejor ajustados a la realidad.

PROCESO CRÍTICO F4

Elaboración de Estimados de Levantes mensuales de crudo de los contratos bajo la modalidad de Participación.

Este proceso es quizá uno de los más importantes dentro de la Coordinación Financiera, está regulado al momento por el Acuerdo Ministerial No. 175 publicado en el Registro Oficial No. 412 del 14 de septiembre del 2001, reformado mediante Acuerdo Ministerial No. 317 publicado en el Registro Oficial No. 543 del 27 de marzo del 2002, mediante el cual el Ministerio de Minas y Petróleos expidió el “Reglamento Sustitutivo del Reglamento para la Programación de Embarques de Petróleo Crudo”, el cual, en su Artículo 2 establece el procedimiento para la elaboración de los estimados de levantes, definidos como: “El volumen de Petróleo crudo estimado por los delegados de Petroecuador y de las compañías productoras que estas tiene derecho a levantar”.

El proceso de Estimados de Levantes se lo realiza de manera mensual con todas las compañías que mantienen suscritos Contratos de Participación y Campos Marginales. La modalidad contractual de

Participación está definida en el artículo añadido al Art. 12 de la Ley de Hidrocarburos y consiste en aquellos contratos por medio de los cuales la empresa contratista asume el riesgo y todas las inversiones, costo y gastos requeridos para la exploración, desarrollo y producción de un campo y, una vez iniciada la producción, tiene derecho a una participación en la producción de dicho campo. Los contratos de Campos marginales, por su parte, están definidos en el Art. 2 de la Ley de Hidrocarburos, como aquellos en los que el Estado delega a una compañía la facultad de exploración y explotación adicional en los campos de producción marginal actualmente explotados por PETROPRODUCCIÓN, realizando todas las inversiones requeridas para la exploración y explotación adicional.

El propósito de los Estimados de Levantes es determinar el volumen estimado de crudo que las compañías podrán embarcar cada mes y la correspondiente participación del Estado. Para esto, la Coordinación Financiera maneja modelos económicos individuales para cada contrato, en los cuales se incorporan las variables contractuales que sirven para la distribución de la producción del crudo y la consecuente determinación de las participaciones tanto del Estado como de las Contratistas.

Dentro de este proceso F3 se incluyen las liquidaciones que se realiza del Contrato de Servicios Específicos del Área Tivacuno, el cual tiene un tratamiento diferente al de Estimados de Levantes, dadas las características del mismo, pero que se lo ejecuta de manera conjunta con los Estimados de levantes.

PROCESO CRÍTICO F5

Elaboración de Estimados de Facturación por ventas del gas de participación del Estado en la producción del Bloque 3, a la compañía EDC. ECUADOR LTD.

De acuerdo al contrato suscrito con la compañía EDC ECUADOR LTD, operadora del Bloque 3 ubicado en la costa ecuatoriana, la cual explota gas natural, la participación que le corresponde al Estado en la producción de dicho hidrocarburo, es vendida en su totalidad a la compañía EDC, recibiendo el Estado su participación en dinero, producto de esa transacción.

El propósito de la elaboración de estos Estimados de Facturación, los cuales son realizados de manera trimestral, es determinar el valor que la contratista pagará el Estado mensualmente por la venta del gas, para lo cual la Coordinación Financiera dispone de un modelo económico que incorpora las variables contractuales, a fin de establecer dicho valor.

PROCESO CRÍTICO F6

Determinación del valor a pagar mensual por parte de las compañías petroleras por concepto de la aplicación de la Ley 2006-42 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos

Este es un proceso relativamente nuevo que tiene su origen en la promulgación de la Ley 2006-42 reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Registro Oficial No. 257 del 25 de abril del 2006 y su reglamento de aplicación publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 312 del 13 de julio del 2006.

Esta Ley se refiere a la participación de al menos el 99% que deberá recibir el Estado de los ingresos extraordinarios que reciben la compañías por la venta del petróleo, como consecuencia de la diferencia entre el precio a la fecha a la cual se suscribió el contrato y el precio real actual de venta, bajo la consideración de mantener el equilibrio económico ante incrementos del precio del petróleo que no fueron previstos a la suscripción de los contratos.

El propósito de este proceso es el de determinar de manera mensual los valores a pagar por parte de cada compañía, que de acuerdo a la mencionada Ley están obligadas a hacerlo y se lo ha considerado como proceso crítico dada la ingente cantidad de recursos económicos que su aplicación significa para el Estado.

El proceso contempla además el seguimiento a las recaudaciones que deben realizar las compañías, las cuales realizan los depósitos en el Banco Central del Ecuador.

PROCESO CRÍTICO F7

Emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, traspasos, internaciones temporales.

La emisión de informes previos a la liberación de impuestos, tiene su base legal en el Art. 87 de la Ley de Hidrocarburos, el cual señala que *“El Ministerio de Economía y Finanzas, previo informe favorable de PETROECUADOR, liberará de los impuesto aduaneros la importación de equipos, maquinarias, implementos y otros materiales necesarios para la exploración y explotación de hidrocarburos, durante el período de exploración y en los primeros diez años del período de explotación, siempre que dichos artículos no se produzcan en el país...”*

El traspaso de artículos importados con liberación de impuestos, tiene la base legal en el Art. 88 de la Ley de Hidrocarburos y la internación temporal, en el Art. 89 de la misma Ley.

El proceso de emisión de los informes previos a la liberación de impuestos a las importaciones, consiste en el análisis que realiza la Coordinación Financiera y la Técnica, a los Acuerdos Automáticos de Liberación que presentan las compañías petroleras, previo a la importación de bienes a utilizarse en las actividades hidrocarburíferas.

Estos Acuerdos Automáticos de Liberación, ingresan a la UACP luego de haber sido analizados en el Ministerio de Industrias,

Comercio, Integración y Pesca MICIP, el cual certifica que no existe producción nacional de los bienes a importarse.

La Coordinación Financiera realiza la verificación documental y aritmética de los Acuerdos y la Coordinación Técnica analiza que los bienes a importarse correspondan a las actividades petroleras que realiza la compañía.

Luego de las revisiones financieras y técnicas, la UACP emite el Informe Favorable para la liberación de impuestos, el cual es enviado a la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE.

Para el traspaso o la enajenación de bienes importados con liberación de impuestos, se conforma una comisión entre delegados de la CAE y la UACP, quienes realizan la inspección física de los bienes, para posteriormente elaborar el informe respectivo. Si se trata de bienes que no tuvieron liberación de impuestos, o que se adquirieron en el mercado local, únicamente se solicita a la DNH el trámite respectivo.

1.2.2.1.3 Problemas detectados

El análisis de los problemas se lo realizará en relación a cada proceso crítico.

PROCESO CRÍTICO F1

- La elaboración de los modelos económicos requiere de una amplia base de datos sobre las inversiones y los costos y gastos que incurrirá la futura contratista durante la ejecución del contrato, pues bajo estos parámetros, se comparan los futuros ingresos y se podrá determinar la distribución de los beneficios entre el Estado y Contratista.

De acuerdo a lo anterior, en la elaboración del modelo económico, es vital la información técnica sobre la situación en la que se encuentra el campo en aspectos como por ejemplo: la infraestructura existente si la hay, las facilidades de vías de comunicación, la cercanía a una red de oleoductos etc., bajo estas circunstancias el principal problema detectado radica en que este tipo de información es manejada en el Sistema PETROECUADOR por la Filial PETROPRODUCCIÓN, lo cual a la luz de los hechos se ha convertido en una constante dificultad para obtener dicha información.

De acuerdo a lo manifestado por el funcionario CF, la falta de información sobre costos detallados de las actividades hidrocarburíferas dentro de la UACP, como la dificultad de obtenerlos de la Filial PETROPRODUCCIÓN, es una limitante para el diseño de estos modelos.

- El funcionario CF, manifiesta además que no existe una base de datos histórica sobre las modalidades contractuales aplicadas en

varios países, tanto de Sudamérica como de otras regiones, que permita realizar una labor de benchmarking, para identificar el nivel de atractividad para los inversionistas extranjeros, de los contratos aplicados en el Ecuador en comparación con el resto.

El proceso de Benchmarking contribuiría a proponer modelos contractuales, más competitivos al menos en relación con los aplicados por nuestros países vecinos, que atraigan inversión al país, además que se podría mejorar las condiciones para el Estado.

PROCESO CRÍTICO F2

- En relación a la elaboración de las liquidaciones de Ingresos del Bloque 10, no se han detectado problemas relevantes.

- Como se había mencionado, el análisis de los presupuestos del Bloque 10, es un proceso que involucra tanto a la Coordinación Financiera como a la Coordinación Técnica de la UACP y es aprobado por el CAD. En este sentido, el funcionario **CF** manifiesta que el principal problema detectado es el relacionado al proceso de aprobación por parte del CAD, dada la serie de modificaciones que plantea este organismo y el constante cambio de sus miembros, lo cual implica nuevos análisis que deben ser conocidos por el mismo. Esta situación se complica por el hecho de que en el CAD se tratan aspectos de todo el Sistema

PETROECUADOR, lo cual demora el tratamiento de este tema llegándose incluso a incumplirse los plazos contractuales previstos para el efecto.

PROCESO CRÍTICO F3

- Según la base legal mencionada anteriormente, las compañías petroleras están obligadas a presentar sus presupuestos y ejecuciones presupuestarias al Ministerio de Minas y Petróleos, quien es el organismo que los aprueba. En este sentido PETROECUADOR no participa en la aprobación de los mismos, a excepción del contrato del Bloque 10 que responde a otra modalidad contractual, diferente de los de Participación y del Contrato del Bloque 11, el cual es de Participación pero estipula en su Cláusula 6.1.2 que los presupuestos serán presentados a PETROECUADOR, la cual posteriormente los remitirá al Ministerio de Energía y Minas.

Por lo anterior, PETROECUADOR, y la UACP específicamente, no intervienen en la aprobación de los presupuestos de las compañías, a excepción de las dos indicadas en el párrafo anterior, por lo cual a criterio del funcionario CF, la UACP debería tener la facultad legal de opinar sobre dichos presupuestos y ejecuciones presupuestarias, que a la postre tienen incidencia directa en la determinación del Impuesto a la Renta que recibirá el Estado, de parte de cada compañía.

- El funcionario TF3 manifiesta que no se ha incorporado una base de datos que resuma los presupuestos y ejecuciones de las compañías desde el inicio de los contratos, lo cual no permite realizar una labor de comparación de los diferentes rubros, que sirva de base para establecer costos promedios de las actividades hidrocarburíferas.

PROCESO CRÍTICO F4

- La elaboración de los Estimados de Levantes de crudo, como se mencionó anteriormente, están regulados por el Acuerdo Ministerial 175, este Acuerdo fue promulgado cuando no existía aún el Oleoducto de Crudos Pesados OCP (el que entró a operar en septiembre del 2003) y todas las compañías utilizaban exclusivamente el Sistema de Oleoducto Transecuatoriano SOTE para evacuar el crudo desde Lago Agrio hasta el puerto de Balao y posteriormente embarcarlo.

El mencionado Acuerdo regula el procedimiento para la elaboración de Estimados de Levantes y Programación de Embarques del crudo que se transporta por el SOTE y que llega al terminal de Balao en Esmeraldas con el nombre comercial de Crudo Oriente, en este sentido, dicho Reglamento tiene completa aplicabilidad para las compañías operadoras que utilizan este sistema de transporte y realizan embarques de Crudo Oriente con

cargo a la producción de su participación en cada uno de los respectivos campos.

A partir del inicio de operaciones del OCP, varias compañías envían el crudo de su participación por este oleoducto y ya no utilizan el SOTE, razón por la cual, la base legal que regulaba el procedimiento para realizar los Estimados de Levantes, dejó de tener vigencia para esas compañías, situación esta que ha ocasionado problemas a la Coordinación Financiera, cuando alguna compañía se negó a suscribir los Estimados de Levante aduciendo que ya no embarca crudo Oriente sino Crudo Napo, como se denomina al crudo que se transporta por el OCP.

Lo que no consideró esta compañía, es que los Estimados de Levantes, a parte de determinar el volumen de Crudo Oriente que tiene derecho a embarcar, permiten mantener un control sobre la distribución de la producción y la consecuente determinación de las participaciones del Estado y de la compañía. En este sentido a pesar de que no se embarque Crudo Oriente, la suscripción de los Estimados de Levantes facilitaban a ambas partes el control de las participaciones y de hecho así lo han considerado varias compañías, que embarcan Crudo Napo, pero que continuaron y continúan suscribiendo dichos Estimados.

De acuerdo a lo anterior el problema básico que afronta al momento este proceso, es la falta de un instrumento legal que regule el procedimiento a seguirse con las compañías que no

embarcan Crudo Oriente sino que envían su participación por el OCP. Ante este problema, en el año 2004 la Coordinación Financiera elaboró un proyecto de Acuerdo Ministerial tendiente a regular este procedimiento, el que fue remitido para análisis a la Dirección Nacional de Hidrocarburos mediante Oficio No. 1100 ACP-F-2004 del 31 de diciembre del 2004, realizándose posteriormente algunas reuniones de trabajo, pero que no culminaron con el propósito, que era la promulgación del este Acuerdo.

- Otro problema detectado en este proceso, según se ha podido constatar, es lo relacionado con la dificultad de disponer oportunamente de algunas variables que se utilizan en el modelo económico de cálculo de los Estimados de levantes.

Un análisis de estas variables se presenta a continuación:

Producción.- para la elaboración de los Estimados de Levantes se requiere de información histórica de producción fiscalizada de las compañías y de las proyecciones de producción de dos meses, pues los Estimados se los realiza dentro de los cinco primeros días de mes anterior al cual se está calculado el volumen que tendrá derecho a embarcar la compañía, entonces se proyecta la producción del mes en el cual se elabora el Estimado y del mes siguiente en el cual la compañía embarcará.

La producción fiscalizada es emitida oficialmente por la Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH), mediante documentos denominados “Movimiento de Petróleo Crudo”, el problema radica en que esta información llega con mucha tardanza, así por ejemplo, al mes de julio 2007, se disponía de la producción fiscalizada de la DNH hasta junio del 2006, es decir hay casi un año de retraso en el envío de dicha información, utilizándose mientras tanto la información de producción que entregan las mismas compañías, pero que no puede considerarse como oficial.

En relación a la proyección de la producción, esta se la realiza en la misma Coordinación Financiera, conjuntamente con las compañías respectivas, sin embargo, esta información de producción estimada, debería ser remitida por la Coordinación Técnica de la UACP, la cual cuenta con especialistas en producción que disponen de mejores argumentos técnicos para realizar, dichas estimaciones.

Precio del petróleo.- La información de precios del petróleo es requerida no solo para el proceso F4, sino que se requiere además para los procesos F2 y F6.

De igual manera que con la variable producción, el precio del petróleo es emitido oficialmente por la DNH y también se lo remite con varios meses de retraso, así pues, a la fecha (octubre 2007) la Coordinación Financiera dispone del precio oficial a julio del

2007, debiendo utilizarse para los Estimados de Levantes precios entregados por al Gerencia de Comercio Internacional de PETROECUADOR, los cuales no se consideran oficiales para efectos de este proceso.

PROCESO CRÍTICO F5

En relación a este proceso no se evidencian problemas en su ejecución y se lo ha venido desarrollando con normalidad.

PROCESO CRÍTICO F6

- De acuerdo al funcionario TF4, este es un proceso que aún no tiene un procedimiento establecido dado que se ha estructurado a partir de una Ley y un Reglamento que al momento de su aplicación han presentado varias objeciones por parte de compañías que tienen interpretaciones diferentes a las que maneja PETROECUADOR y que están aún en discusión.

Lo anterior se evidencia en el hecho de que las reliquidaciones anuales que debe realizar la DNH para cada compañía respecto a la aplicación de esta Ley, aún no han sido realizadas para el año 2006, estando ya en octubre del 2007, pues en el Reglamento respectivo no se contempla un plazo para su realización, debiendo señalar que una vez realizada esta liquidación se

sentarían ya una base de cálculo y procedimiento para todas las compañías con las cuales al momento se tienen discrepancias.

Se menciona además el hecho de que dentro del proceso de liquidación de la Ley 42, se debe realizar el seguimiento de las recaudaciones de las compañías y esto se dificulta por la falta de oportunidad en la información que debe remitir el Banco Central, y por confusiones en los valores depositados por las compañías, dadas sus particulares interpretaciones de la Ley.

Los problemas en este proceso se evidencian más bien por la falta de claridad de la normativa legal que lo sustenta, más que por el procedimiento per se que realiza la Coordinación Financiera de la UACP. En Este sentido, en el Capítulo VI se propondrán modificaciones al Reglamento actual de aplicación de esta Ley a fin de aclarar aspectos que están dificultando se ejecución.

Se anota también la falta de una base de Datos integral que permita ligar a los estimados de levantes con el cálculo de la Ley 42, toda vez que estos estimados son la base para el cálculo de la misma.

PROCESO CRÍTICO F7

- De acuerdo a lo estipulado en los Artículos 87 y 88 de la Ley de Hidrocarburos que son la base legal de este proceso, los informes favorables previos a la liberación de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, así como los informes para el traspaso de artículos importados con liberación de derechos aduaneros, los emite PETROECUADOR, por lo tanto estos informes deben ser suscritos por el Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR, quien es el Representante Legal de la empresa, por esta razón, en ejercicio de la facultad que le confiere el Art. 11 literal u), numeral 2) del Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de PETROECUADOR, el Presidente Ejecutivo delega, mediante una carta-poder, la emisión de los informes al Jefe de la UACP.

El principal problema detectado en este proceso, según lo manifiesta el funcionario TF1, se desprende de lo anterior, pues cada vez que se produce un cambio de Jefe de la UACP, se requiere de una nueva carta-poder de delegación para que el nuevo funcionario pueda suscribir los informes indicados.

Esta situación aparentemente no debería revestir mayor dificultad, toda vez que la carta-poder es solo un memorando del Presidente Ejecutivo al Jefe de la UACP delegándole esta función, sin embargo a la luz de los hechos y en la práctica, esta situación se ha convertido en un serio problema, pues dados los frecuentes cambio en la Jefatura de la UACP y la excesiva demora en la emisión de esa delegación por parte de la Presidencia Ejecutiva,

se han producido demoras de hasta un mes en la emisión de los informes favorables, lo cual ha ocasionado graves contratiempos a las compañías petroleras que se han visto limitadas en sus importaciones por esta situación y por los vencimientos de las garantías que cubren estos trámites.

1.2.2.2 Coordinación Técnica

1.2.2.2.1 Funciones principales

La Coordinación Técnica de la UACP está estructurada al momento por el siguiente número de funcionarios, a los cuales de igual manera que en la Coordinación Financiera se les ha asignado un código para efectos de las entrevistas que se realizarán, así tenemos lo siguiente:

Funcionarios	Número	Código para entrevistas
Coordinador	1	CT
Secretaria	1	ST
Técnicos	5	TT1 al TT5
Total	7	

Elaboración: Autor.

La Coordinación Técnica de la UACP tiene como función general el analizar todos los aspectos técnicos petroleros inherentes a los contratos suscritos para la exploración y explotación de hidrocarburos. Estos aspectos técnicos se refieren a las actividades de campo que realizan las compañías, durante los períodos de

exploración, de investigación, construcción de infraestructura y desarrollo de mercado (para el caso de contratos de gas) y producción de hidrocarburos, en temas cartográficos, geológicos, geofísicos, perforación, desarrollo, extracción, tratamiento y transporte del crudo.

De la propuesta de estructura de la UACP realizada en el año 2002 y de la investigación realizada se presenta a continuación las principales funciones que realiza la Coordinación Técnica.

- Análisis y seguimiento de los planes mínimos exploratorios, planes de desarrollo, programas de Actividades, presupuestos y operaciones de campo de las empresas contratistas petroleras.

- Recopilación, análisis y elaboración de la información técnica de los posibles bloques que serán objeto de procesos licitatorios, participando además en la elaboración de documentos precontractuales, bases, proformas o modelos de contratos, reglamentos, instructivos, manuales, formularios y otros necesarios para dichos procesos.

- Analizar y evaluar las propuestas técnicas de las compañías contratistas, para la modificación de contratos de exploración y explotación de hidrocarburos e integrar las comisiones de negociación.

- Mantener una base de datos de la UACP referente a: geología, geofísica, reservorios, perforación; y de producción como: producción fiscalizada diaria, planes de desarrollo, y planes de producción que incluyen aspectos técnicos, legales y financieros.
- Analizar los aspectos técnicos de las actividades y presupuestos anuales y planes quinquenales del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10.
- Efectuar el análisis técnico para la elaboración de los informes previos a la liberación de impuestos en importaciones, traspasos de artículos con liberación de Impuestos e Internación Temporal, actividades relativas a Nacionalización, Donación, Baja y Venta de Equipos y Materiales de las compañías petroleras.
- Coordinación con Ministerio de Minas y Petróleos, Subsecretaría de Protección Ambiental, Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR a fin de vigilar el cumplimiento a disposiciones legales de aspectos ambientales y comunitarios de las empresas petroleras.
- En coordinación con PETROPRODUCCIÓN y SOTE, facilitar que las actividades de transporte de crudo proveniente de las diferentes compañías petroleras se realicen dentro de los convenios y contratos vigentes con PETROECUADOR.

1.2.2.2 Identificación de procesos críticos

Para la identificación de los procesos críticos de la Coordinación Técnica, se ha utilizado el mismo criterio con el cual se definió estos procesos en la Coordinación Financiera, llagándose a determinar los siguientes:

Función	Proceso Crítico
Recopilación, análisis y elaboración de la información y justificativos técnicos de los bloques que serán objeto de procesos licitatorios, participando además en la elaboración de documentos precontractuales: bases, proformas de contratos, reglamentos, instructivos, manuales, formularios y otros necesarios para dichos procesos.	T1 Elaboración de los paquetes de información técnica de bloques a licitarse.
Analizar los aspectos técnicos de las actividades y presupuestos anuales y Planes quinquenales del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10.	T2 Análisis del Plan de Actividades y presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL
Análisis y seguimiento de los planes de desarrollo, programas de actividades, presupuestos y operaciones de campo de las empresas contratistas petroleras.	T3 Análisis y seguimiento de planes de actividades de las compañías petroleras
Efectuar el análisis técnico para la elaboración de los informes previos a la liberación de impuestos en importaciones, traspasos de artículos con liberación de Impuestos e Internación Temporal, a actividades relativas a Nacionalización, Donación, Baja y Venta de Equipos y Materiales de las compañías petroleras.	T4 Análisis técnico de los bienes para la emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, traspasos, internaciones temporales.

Mantener una base de datos e informes técnicos como: geología, sísmica, reservorios, perforación; y de producción como: producción diaria fiscalizada, planes de desarrollo, y planes de producción que incluyan aspectos técnicos, legales y financieros.	T5 Estructuración y mantenimiento de una Base de Datos
Coordinación con Ministerio de Energía y Minas, Subsecretaría de Protección Ambiental, Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR a fin de vigilar el cumplimiento a disposiciones legales de aspectos ambientales y comunitarios de las empresas petroleras	T6 Control del cumplimiento de disposiciones legales y contractuales de aspectos ambientales y comunitarios de las compañías petroleras.
En coordinación con PETROPRODUCCIÓN y SOTE, facilitar las actividades inherentes a transporte de crudo proveniente de las diferentes compañías petroleras se realicen de acuerdo a los convenios y contratos vigentes con PETROECUADOR.	T7 Control de las entregas de crudo por parte de las compañías al RODA y al SOTE.

Elaboración: Autor.

Un análisis pormenorizado de cada Proceso Crítico identificado, se lo presenta a continuación:

PROCESO CRÍTICO T1

Elaboración de los paquetes de información técnica de bloques a licitarse.

Para el lanzamiento de un proceso de licitación internacional de campos petroleros, se requiere de un complejo análisis y la

presentación de los justificativos técnicos que involucra aspectos como los siguientes:

- Información sísmica, mapas y registros del campo.
- Geología y reservas estimadas
- Inversiones, costos y gastos estimados.
- Perfil de producción estimada.
- Aspectos ambientales.

Toda esta información, debe ser recopilada por la Coordinación Técnica de varias entidades, como PETROPRODUCCIÓN, La Gerencia de Protección Ambiental, el Ministerio de Minas y Petróleos, Dirección Nacional de Hidrocarburos, la Dirección Nacional de Protección Ambiental entre otros. Esta información, luego de un exhaustivo análisis, se convierte en los parámetros técnicos que servirán de base, tanto para la elaboración del modelo económico del futuro contrato, así como para la estructuración de los paquetes de información técnica que se entregará a las compañías que participen en el proceso licitatorio.

Cuando la información técnica de bloques a licitarse, esta muy dispersa, disgregada o es escasa, la Coordinación Técnica lidera la ejecución, de acuerdo al Reglamento del Sistema Especial de Licitaciones, de un contrato de consultoría, con compañías de reconocida experiencia internacional, que consoliden la información y provean la documentación requerida del Bloque, para elaborar los documentos licitatorios respectivos.

En estos casos, el seguimiento del contrato de consultoría, en los aspectos técnicos, es de atribución exclusiva de la Coordinación Técnica, y ella es la que recibe los informes y los aprueba o solicita rectificaciones o ampliaciones. El objetivo es contar con la información técnica mejor estructurada para que el proceso licitatorio sea atractivo a la inversión extranjera.

PROCESO CRÍTICO T2

Análisis del Plan de Actividades y Presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL.

De manera conjunta con la Coordinación Financiera, se realiza el análisis del Plan de Actividades y Presupuesto Anual del Bloque 10, aceptado por el Comité de Administración del Contrato, que como se explicó anteriormente se ejecuta bajo la modalidad de Prestación de Servicios.

El propósito del análisis técnico del presupuesto, es revisar el Plan de Actividades que sustenta dicho presupuesto y que contiene las acciones que ejecutará la compañía en el siguiente año. Este Plan de Actividades y Presupuesto se coteja con el Plan de Desarrollo y Planes Quinquenales de actividades operacionales y ambientales propuestos por la contratista.

PROCESO CRÍTICO T3

Análisis y seguimiento de planes de actividades de las compañías petroleras

Según lo manifiesta el funcionario TT2, este proceso es uno de los más importantes de la Coordinación Técnica, pues involucra una serie de actividades que se desarrollan de acuerdo a las necesidades particulares que presenta la ejecución de cada contrato.

En términos generales, el seguimiento del plan de actividades implica el monitoreo continuo de las acciones comprometidas por la compañía, lo cual se ejecuta a través de la revisión de los informes emitidos por la misma, los requerimientos que pueda realizar la UACP, así como por las visitas de campo que realizan los técnicos de esta Unidad.

Como se dijo anteriormente, del seguimiento de los Planes de Actividades se desprenden varias acciones que ejecuta esta Coordinación, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Plan Mínimo Exploratorio.
- Informes sobre declaraciones de Fuerza Mayor.
- Incumplimiento de Plazos.
- Prórrogas de Períodos de Exploración.
- Cumplimiento de actividades de exploración.
- Cumplimiento de Planes de Desarrollo.

- Registros de producción estimada y real de las compañías.
- Monitoreo de temas ambientales.

PROCESO CRÍTICO T4

Análisis técnico de los bienes para la emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, traspasos e internaciones temporales.

Este proceso se lo realiza conjuntamente con la Coordinación Financiera, bajo la misma base legal y procedimiento indicado el Proceso F7.

En el caso de la importación de bienes, el funcionario TT4 indica que la función de la Coordinación Técnica en este proceso consiste en el análisis de los bienes para avalizar su pertinencia dentro de las actividades hidrocarburíferas de la compañía.

Para la conformación de la comisión que se mencionó en el Proceso F7, el delegado de la UACP, es justamente de la Coordinación Técnica, quien conjuntamente con el delegado de la CAE realiza la inspección y constatación física de los bienes, previo a la autorización de traspaso o la enajenación de bienes importados con liberación de impuestos

PROCESO CRÍTICO T5

Estructuración y mantenimiento de una Base de Datos

Este proceso significa el incorporar en un software especializado la información técnica generada por cada contrato petrolero, que permita contar con mapas digitalizados, registros de pozos, reportes de producciones por yacimiento y pozos, procesos de perforación y reacondicionamientos de pozos y en general información de las actividades ejecutadas, con detalles de tiempos, costos etc.

PROCESO CRÍTICO T6

Control del cumplimiento de disposiciones legales y contractuales de aspectos ambientales y comunitarios de las compañías petroleras.

Las Compañías Operadoras de los diferentes Bloques bajo diversas modalidades contractuales vigentes, tienen la obligación de presentar a PETROECUADOR los programas de actividades y presupuestos de inversión anual en el que consta un rubro destinado a la protección del medio ambiente y relaciones comunitarias. El control y seguimiento de estas actividades es de responsabilidad de la Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR sin embargo por ser de carácter contractual, se debe trabajar en conjunto y estar inmerso en las actividades que realiza la UACP.

El propósito de este proceso es verificar el cumplimiento de las obligaciones que tiene la contratista respecto al tema ambiental y de relaciones comunitarias, es un proceso que debe realizarse mediante el control in situ, es decir con visitas periódicas a los bloques, para constatar su ejecución.

PROCESO CRÍTICO T7

Control de las entregas de crudo por parte de las compañías al RODA y al SOTE.

El petróleo crudo del campo fiscalizado que es extraído por las compañías petroleras, contratistas del Estado, se convierte en la razón de ser de todo el proceso hidrocarburífero, de allí que el control de los volúmenes que cada compañía produce es considerado un proceso crítico dentro de la Coordinación Técnica.

La ejecución de este proceso implica una coordinación y comunicación con la Filial PETROPRODUCCIÓN y la Gerencia de Oleoducto, que son los organismos que manejan, la Red de Oleoductos de la Región Amazónica RODA, y el Sistema de Oleoducto Transecuatoriano SOTE respectivamente, que son los sistemas que reciben el petróleo crudo por parte de todas las compañías petroleras y específicamente la Participación del Estado en la producción de las mismas.

El propósito de este proceso, es mantener el control de la situación del transporte del crudo que proviene de los diversos Bloques y sus respectivas compañías operadoras, a fin de llevar el control de su producción de campo fiscalizada, que permitirá entre otras cosas, sustentar las declaratorias de Fuerza Mayor solicitadas por las compañías petroleras, debido a problemas en los oleoductos de transporte, huelgas, paros de actividades etc., circunstancias estas, que afectan al volumen de Participación del Estado en la producción de dichas compañías, lo cual debe ser reportado al Comité Nacional de Programación de PETROECUADOR, fin de y tomar las medidas necesarias.

1.2.2.2.3 Problemas detectados

PROCESO CRÍTICO T1

- Como se había mencionado, la elaboración de la información y los justificativos técnicos con la que se armarán los Paquetes de Información Técnica de los Bloques a licitarse, requiere de la recopilación de información dispersa en varios organismos, como la Filial PETRORPRODUCCIÓN, la Dirección Nacional de Hidrocarburos, la Dirección de Protección Ambiental y la Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR, en este sentido el problema detectado, según lo manifiesta el funcionario TT4, radica justamente en lo dispersa y disgregada que está la

información, lo cual dificulta enormemente su ubicación, por otra parte, mucha de esta información, que debe ser certificada y preservada, no está digitalizada o está digitalizada inadecuadamente, por ejemplo una mapa puede estar digitalizado como imagen, lo cual no sirve para los propósitos técnicos. Todo esto vuelve un proceso engorroso y lento que muchas veces no encaja en los plazos de un proceso licitatorio.

- El funcionario entrevistado señala además que al momento la Coordinación Técnica, no cuenta con el personal de perfil adecuado, que pueda realizar una evaluación consistente de la información geológica y geofísica existente, esto es un geólogo especializado en geofísica.

PROCESO CRÍTICO T2

- En lo que respecta al análisis y seguimiento de los programas de actividades, presupuestos anuales y Planes Quinquenales del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL, el funcionario TT3 manifiesta que la Coordinación Técnica no tiene una participación directa y previa a las aprobaciones de actividades operacionales de este Bloque, las cuales son analizadas y aprobadas por los representantes de PETROECUADOR al Comité de Administración del Bloque 10 conjuntamente con los representantes de la compañía AGIP OIL.

- De igual manera que el problema detectado en el proceso F2, en la Coordinación Técnica también se identifica al aspecto de la aprobación por parte del CAD, como un problema a este proceso, por la demora que implica.

PROCESO CRÍTICO T3

- El seguimiento del Plan de Actividades de la compañía, como se mencionó anteriormente, es uno de los procesos más importantes dentro de esta Coordinación, pues abarca muchos subprocesos que en su conjunto permiten el control y cumplimiento de las acciones de las compañías. De acuerdo a esto, los problemas que se encuentran en este proceso son los mismos que se identifican para el resto de procesos, así pues, la falta de una base de datos técnicos que permita el control de las actividades, la falta de personal especializado en aspectos geológicos y geofísicos, la disgregación de la información, especialmente la ambiental, las escasas visitas técnicas a los bloques, son problemas que no permiten un adecuado seguimiento de las actividades a las compañías.

PROCESO CRÍTICO T4

- El funcionario TT3 supo manifestar que, en lo que respecta a este proceso, no existe una base de datos histórica de los bienes

importados por las compañías, lo cual se constituye en un problema, al no poder constatar fácilmente los bienes sujetos a actividades relativas a Nacionalización, Donación, Baja y Venta de Equipos y Materiales de las compañías. Así también la ausencia de esta base de datos, va a ocasionar un problema al momento de la terminación de los contratos actuales para exploración y explotación de hidrocarburos, toda vez que, de acuerdo al Art. 29 de la Ley de Hidrocarburos, a la terminación de un contrato, la contratista deberá entregar al Estado sin costo todos los equipos, herramientas, maquinaria, e instalaciones que hubieren sido adquiridos para los fines del contrato, por lo que al no disponer de esta base de datos no se podrá cotejar con documentos propios, la información de inventarios de las compañías.

PROCESO CRÍTICO T5

- De acuerdo a la entrevista con el funcionario TT4, la estructuración y mantenimiento de una base de datos e informes técnicos de cada contrato petrolero, es uno de los procesos que debería tener el mayor apoyo dentro de esta Coordinación, pues permitiría el seguimiento y sustentaría la toma de decisiones sobre diferentes aspectos técnicos de los contratos.

- La Base de Datos, que requiere la Coordinación Técnica, debería abarcar acceso a bases de datos de otros organismos, que

mantienen información necesaria para la administración de los contratos petroleros, principalmente la Dirección Nacional de Hidrocarburos, la Dirección Nacional de Protección Ambiental y Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR, lo cual permitiría acceder a estas entidades gubernamentales para evaluar el cumplimiento de actividades Ambientales y de desarrollo comunitario realizado por las compañías, en los diferentes bloques. En este sentido el problema radica en que justamente no existe esta base de datos.

PROCESO CRÍTICO T6

- El control de las obligaciones ambientales de las compañías petroleras tropieza por la falta de coordinación con las instituciones y organismos que manejan los aspectos ambientales, y que son, como ya se ha mencionado, la Dirección Nacional de Protección Ambiental, el Ministerio del Ambiente y la Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR. Lamentablemente se ha constatado que la información que reposa en estas entidades no se encuentra debidamente digitalizada e inventariada, lo cual vuelve aún más complicado el proceso de control.

PROCESO CRÍTICO T7

- Uno de los principales problemas, según lo manifiesta el Funcionario TT3, es que no existe presencia de funcionarios de la Coordinación Técnica en el campo, por falta de personal, lo que no permite mantener una adecuada relación de trabajo con PETROPRODUCCIÓN (RODA) y Oleoducto (SOTE) para diversas actividades inherentes a transporte de crudo proveniente de los diversos bloques y compañías petroleras.

1.2.2.3 Coordinación Legal

1.2.2.3.1 Funciones principales

La Coordinación Legal de la UACP está estructurada al momento por el siguiente número de funcionarios, a los cuales de igual manera que en las dos Coordinaciones ya analizadas, se les ha asignado un código para efectos de las entrevistas que se realizarán, así tenemos lo siguiente:

Funcionarios	Número	Código para entrevistas
Coordinador	1	CL
Secretaria	1	SL
Técnicos	2	TL1 al TL2
Total	4	

Elaboración: Autor.

La Coordinación Legal de la UACP tiene como función general el análisis y asesoramiento de los aspectos legales derivados de los

contratos suscritos para la exploración y explotación de hidrocarburos.

Su actuación se enmarca en una estructura legal que sustenta los procesos licitatorios para la adjudicación de campos petroleros, continúa con el asesoramiento para la negociación y suscripción del contrato, y se prolonga durante toda su ejecución, supervisando, proponiendo y recomendando alternativas jurídicas de solución de controversias que pudieran surgir de los mismos.

Un detalle de sus funciones, de carácter general, tomadas del documento de reestructura de la UACP del año 2002 y de la investigación realizada se presenta a continuación:

- Asesoramiento y participación en la elaboración de documentos para la implantación de procesos de licitación petrolera internacional, en la evaluación de ofertas, negociación, adjudicación y suscripción de contratos.
- Analizar y evaluar las propuestas de las contratistas, para la modificación de contratos de exploración explotación de hidrocarburos e integrar las comisiones de negociación.
- Informes sobre pedidos de Cesión o Transferencia de Derechos y Obligaciones Contractuales, Cambios de Denominación de las Contratistas y venta de acciones de las compañías que integran las contratistas.

- Emitir pronunciamientos legales sobre aspectos contractuales de las compañías petroleras.

- Facilitar la comprensión del contenido de las cláusulas contractuales y de las normas legales vigentes, asesorando y emitiendo criterios jurídicos sobre el control y seguimiento de contratos vigentes ante requerimientos de las empresas contratistas, sobre aspectos como:
 - Declaraciones de Caducidad
 - Declaraciones de Fuerza Mayor
 - Ejecución de Garantías Económicas
 - Cesiones o Transferencias de Derechos y Obligaciones contractuales.
 - Cambios de Denominación de las Compañías.
 - Modificación de Cláusulas Contractuales.
 - Incumplimiento de Plazos.
 - Prórrogas de Períodos de Exploración.
 - Cumplimiento de Planes Exploratorios.
 - Cumplimiento de Planes de Desarrollo.
 - Cumplimiento de Planes de Trabajo y de Presupuestos de Inversiones.
 - Estudios de Medio Ambiente.
 - Estudio de Relaciones Comunitarias y,
 - Demás aspectos legales y de carácter contractual.

1.2.2.3.2 Identificación de procesos críticos

En la Coordinación legal no es aplicable un procedimiento similar al utilizado en las otras dos Coordinaciones para la identificación de los procesos críticos, pues según lo indicado por el funcionario CL en la entrevista realizada, no es factible distinguir procesos específicos y muy diferenciados como en la Técnica o la Financiera; su asesoramiento es de manera general en todas las funciones y actividades que ejecuta la UACP, es decir, tanto las funciones y procesos financieros como técnicos tiene un fundamento legal y contractual que los sustenta, y en este sentido cualquier controversia jurídica que pudiera surgir será objeto del análisis respectivo de la Coordinación legal.

Existen varios procesos que se realizan con relativa frecuencia en esta Coordinación, pero que no se los puede considerar como críticos, en el estricto sentido de su definición que dimos anteriormente, pues son más bien trámites que no tienen una influencia decisiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UACP. Así tenemos por ejemplo:

- Control y seguimiento sobre el porcentaje de obreros, empleados administrativos y personal técnico ecuatoriano y extranjero, con que cuentan las contratistas para sus operaciones, ya que sea directamente o a través de contratos de trabajo.

- Control y seguimiento sobre los pedidos efectuados a la contratista para que estudiantes o egresados de educación técnica superior relacionada con la industria de hidrocarburos, realicen sus prácticas pre profesionales en sus instalaciones de campo.
- Atención a pedidos de las contratistas para obtener visas y carnés ocupacionales para ejecutivos y técnicos contratados en el extranjero.

No obstante lo anterior, conjuntamente con el funcionario CL se ha identificado un proceso que reviste mucha importancia y que si se lo puede catalogar como crítico el cual es el siguiente:

Función	Proceso Crítico
Informes sobre pedidos de Cesión o Transferencia de Derechos y Obligaciones Contractuales, Cambios de Denominación de las Contratistas y venta de acciones de las compañías que integran las contratistas.	<p style="text-align: center;">L1</p> <p style="text-align: center;">Elaboración del informe sobre la solvencia económica, la idoneidad operativa y técnica y la capacidad legal de las compañías cesionarias de derechos y obligaciones de los contratos petroleros vigentes.</p>

Elaboración: Autor.

PROCESO CRÍTICO L1

Elaboración del informe sobre la solvencia económica, la idoneidad operativa y técnica y la capacidad legal de las compañías cesionarias de derechos y obligaciones de los contratos petroleros vigentes.

La base legal de este proceso se fundamenta en el Art. 79 de la Ley de Hidrocarburos que dispone: “La transferencia de un contrato o la cesión a terceros de derechos provenientes de un contrato, serán nulas y no tendrán valor alguno si no se procede autorización del Ministerio del Ramo, sin perjuicio de la declaración de caducidad según lo previsto en la presente Ley.- El Estado recibirá una prima por el traspaso y la empresa beneficiaria deberá celebrar un nuevo contrato en condiciones económicas más favorables para el Estado y para PETROECUADOR, que las contenidas en el contrato primitivo”.

El Reglamento para la Aplicación de la Ley 44 Reformatoria de la Ley de Hidrocarburos establece en su Art. 14, lo siguiente: “Si conviniere a los intereses del Estado, la transferencia de un contrato o la cesión de derechos y obligaciones provenientes del mismo, deberán ser autorizados por el Ministerio del Ramo, para cuya finalidad se aplicará el Reglamento al artículo 79 de la Ley de Hidrocarburos...”

El Decreto Ejecutivo No. 1363 publicado en el Registro Oficial No. 293 de 27 de marzo del 2001, con el cual se expide el Reglamento para la Transferencia o Cesión de Derechos y Obligaciones de los Contratos de Hidrocarburos previsto en el Art. 79 de la Ley de Hidrocarburos, determina en su Art. 2, entre otras importantes disposiciones, que “La transferencia o cesión, total o parcial, se

efectuará únicamente a favor de empresas nacionales o extranjeras previa y debidamente calificadas, de acuerdo con las condiciones y requisitos exigidos por la ley y reglamentos y bajo las condiciones económicas más favorables para el Estado...”

De acuerdo a la base legal expuesta, cuando una empresa contratista del Estado en un contrato para exploración y explotación de hidrocarburos, decide ceder o transferir parte o la totalidad de sus derechos en dicho contrato, a un tercero, solicita la autorización respectiva al Ministerio Minas y Petróleos, el cual previo a la autorización, y entre otros requisitos, solicita a PETROECUADOR un informe sobre la capacidad legal, solvencia financiera e idoneidad operativa y técnica de la compañía que va a adquirir los derechos del contrato.

La elaboración de este informe, lo realiza la UACP y es liderado por la Coordinación legal, para lo cual se requiere a la compañía cedente, toda la documentación pertinente que avale la situación legal, técnica y financiera de la posible cesionaria y eventual contratista del Estado Ecuatoriano.

Con la información recibida, cada Coordinación procede al análisis del aspecto que le compete, y corresponde a la Coordinación Legal el recopilar los informes financiero y técnico, los cuales con el análisis legal, se constituyen en la base del informe final que se remitirá al Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR para su posterior envío al Ministerio de Minas y Petróleos.

1.2.2.3.3 Problemas detectados

PROCESO CRÍTICO L1

- En relación al Proceso Crítico L1, el funcionario CL, manifiesta que no se han evidenciado problemas relevantes en su ejecución, y si bien en ocasiones la falta de información de las compañías cesionarias, a demorado la emisión del informe, han sido situaciones esporádicas y que no han incidido mayormente en el proceso.
- Una situación que sí se ha convertido en un problema para la Coordinación Legal, y que ha sido una constante a largo de varios años atrás, es la falta de personal en esta Coordinación, esto debido a una falta de planificación de las jefaturas de turno de la UACP, que no se han preocupado de dotar de un equipo estable de profesionales en Derecho para las funciones de esta Coordinación.

Esta circunstancia ha ocasionado que durante ciertos períodos actué únicamente el coordinador Legal, para el ejecutar todas las funciones, lo cual evidentemente a sido un grave escollo para el normal desenvolvimiento de la UACP.

1.2.2.4 Área de Apoyo Administrativo

Esta área está conformada de la siguiente manera:

Funcionario	Número
Documentación y archivo	1
Secretaría de la Jefatura	1
Asistente Administrativo	1
Conserje	1
Chofer	1
Total	5

Elaboración: Autor.

1.2.2.4.1 Funciones principales

Las funciones de esta área, son en general de soporte logístico para la Jefatura y las Coordinaciones de la UACP, debiendo resaltarse el aspecto concerniente a Documentación y Archivo, el cual se constituye en un apoyo fundamental para las actividades de la misma.

Entre las funciones principales están las siguientes:

- El funcionario encargado de Documentación y Archivo, es el responsable por mantener en custodia todos los documentos que ingresan y que salen de la UACP, así como de proveer a los funcionarios de la misma de la información documental que se requiera para el trabajo diario.

- La secretaría de la Jefatura cumple dos funciones, por un lado lleva la agenda del Jefe de la UACP, y por otro, es la encargada de la recepción de todos los documentos que ingresan a la UACP, los cuales son ingresados al sistema informático de documentación y posteriormente remitidos al Jefe de la UACP para que sean direccionados a alguna de las Coordinaciones.

- El asistente administrativo está encargado de la numeración y despacho de los documentos que salen de la UACP, además de colaborar con la Jefatura en las tareas específicas.

- El conserje se encarga del traslado de la documentación que emite la UACP, hacia sus distintos destinatarios, así como de tareas ocasionales que disponga la Jefatura.

- El chofer básicamente está a órdenes de la Jefatura y colabora también con el reparto de documentación.

1.2.2.4.2 Identificación de proceso críticos

En el área de apoyo administrativo, el proceso crítico identificado esta relacionado a Documentación y Archivo, pues, todo el trabajo que realiza la UACP, se plasma en documentos o en medios magnéticos de almacenamiento, como CD's, así también, toda la información que llega a la Unidad, ingresa igualmente en documentos o CD's, que deben ser registrados y canalizados a

través de un flujo de documentos que permita su seguimiento, hasta su respuesta o trámite final.

De acuerdo a lo anterior, se puede deducir la importancia que conlleva para el trabajo eficiente de la UACP, un sistema de documentación y archivo, ágil y eficiente, que por un lado permita realizar el seguimiento de los documentos ingresados y por otro, facilite de todo el soporte documental necesario para el trabajo de los funcionarios.

Siguiendo el mismo esquema que utilizamos en el análisis de las tres Coordinaciones, este proceso crítico lo podemos presentar de la siguiente manera:

Función	Proceso Crítico
El funcionario encargado de Documentación y Archivo, es el responsable por mantener en custodia todos los documentos que ingresan y que salen de la UACP, así como de proveer a los funcionarios de la misma de la información documental que se requiera para el trabajo diario.	A1 Control, seguimiento y archivo de toda la documentación que ingresa y sale de la UACP

Elaboración: Autor.

PROCESO CRÍTICO A1.

Control, seguimiento y archivo de toda la documentación que ingresa y sale de la UACP

El flujo que recibe la documentación que ingresa a la UACP, es básicamente el siguiente:

1. El documento ingresa por la secretaría de la Jefatura, donde se registra su fecha y hora de ingreso.
2. El documento es ingresado al sistema informático de documentación y remitido al Jefe de la UACP, para que se disponga el trámite respectivo.
3. Sale de la Jefatura y la secretaría de la misma elabora la hoja de ruta del documento, con la cual se envía a la Coordinación designada por el Jefe de la UACP para el trámite respectivo.
4. El documento es recibido por la secretaria de la Coordinación, quien firma la recepción del documento y la remite al Coordinador del Área.
5. Coordinador sumilla el documento a uno de los técnicos, y lo devuelve a la secretaria de la Coordinación.
6. La secretaria de la Coordinación, incorpora la sumilla en la hoja de ruta y lo entrega al técnico designado.
7. Cuando se ha elaborado el documento de respuesta, este es revisado por el Coordinador y se envía por medio de la

secretaria de la Coordinación al Jefe de la UACP para que firme el documento de respuesta.

8. Una vez que el documento de la respuesta está firmado, este pasa al asistente administrativo, quien lo numera, lo registra en el sistema y lo entrega al conserje para su despacho.
9. Finalmente una copia del documento ingresado originalmente, así como del documento de respuesta quedan en archivo.

Este es el proceso general del flujo de documentos dentro de la UACP, en ocasiones un documento es sumillado por la Jefatura a las tres Coordinaciones para una respuesta en conjunto, en cuyo caso la Coordinación que consta primera en la sumilla, hace de cabeza para elaborar la respuesta al documento.

Los documentos que se generan directamente en la UACP, sin que tengan como origen una comunicación externa, siguen el mismo proceso anterior desde el punto 7.

1.2.2.4.3 Problemas detectados

- En este proceso se detectan varios problemas, que lo han convertido en un cuello de botella para el normal desenvolvimiento de las actividades de la UACP.

Por una parte el sistema informático de documentación, es obsoleto, por cuanto no permite la digitalización de los documentos, a fin de agilizar su circulación dentro de la UACP, situación esta que conlleva a la acumulación de papeles en todas las Coordinaciones.

El sistema tampoco permite direccionar de manera automática muchos trámites a las Coordinaciones que los ejecutan, lo cual implica demoras cuando por error un documento fue enviado a una Coordinación equivocada.

No es posible detectar automáticamente el punto de demora en el despacho de un documento, lo cual si lo permitiría un sistema moderno que envíe alertas cuando se supere un tiempo preestablecido.

La búsqueda de documentos en el sistema es lenta y difícil, pues no existe un menú de opciones para ubicar un documento desde varias opciones.

- No se ha centralizado el manejo de los documentos, es decir no hay un departamento responsable de dicho trabajo, un funcionario

ingresa, otro numera y otro los archiva, pero cada uno pertenece a una instancia diferente, es decir no existe un departamento de documentación y archivo per se.

- El archivo de los documentos es al momento uno de los principales problemas, pues no existe un manejo técnico del archivo, lo cual a ocasionado que el encontrar documentos sea muy difícil y a veces imposible.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

De acuerdo a lo analizado en el Capítulo anterior, el problema detectado en la UACP, radica en la falta de una Gestión Gerencial que aplique herramientas modernas y eficaces de administración empresarial, por lo que en el presente Capítulo nos concentraremos en describir a la Administración por Procesos y a la Planificación Estratégica, las cuales a la postre serán la base de la propuesta planteada en el Capítulo VI. Se realizará además el análisis teórico del Cuadro de Mando Integral, el cual lo plantearé únicamente como recomendación para que sea desarrollado en la UACP.

2.1. MARCO TEÓRICO

Una administración eficiente requiere de la aplicación de modelos gerenciales que provean a la organización de objetivos claros y definidos hacia los cuales se orienten los esfuerzos de todos quienes la conforman.

De igual manera esa gerencia deberá visualizar y compartir la visión de la organización, así como establecer los procesos internos que permitirán el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Marco Teórico que servirá de base para las propuestas de optimización de las funciones de la UACP, se fundamentan en los siguientes temas:

2.1.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

La Administración o Gestión por Procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

El tecnicismo y un falso sentido de la especialización individual, junto con la competencia interna y la jerarquización feudal de muchas empresas, han llevado a sus integrantes a estar orientados a su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista técnico y, lo demás, no importa.

Ante esto la administración por procesos resalta el hecho de que el accionar de toda empresa se fundamenta no en unidades funcionales, sino en determinados procesos críticos, cuya ejecución tiene conexión directa con los objetivos organizacionales, en

este sentido la correcta identificación, delimitación y asignación de responsables de dichos procesos es fundamental para una adecuada administración.

Para analizar a la Administración por procesos revisaremos varios artículos publicados en el Internet sobre el tema, pero básicamente la propuesta de Roure, Moniño y Rodríguez-Badal, expuesta en su libro “La Gestión por Procesos” (1997).

2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.”³

³ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificacionestrat%C3%A9gica.htm

El tema de Planificación Estratégica será analizado bajo la metodología de la Dra. Mónica Urigüen Ph.D. en su libro “Un Futuro Planificado Estratégicamente: Aplicación de las Herramientas de Gestión de Calidad. (2006).”

2.1.3 Cuadro de Mando Integral.

El Tablero de Comando es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, Permite el modelo que la Alta Dirección se encuentre permanentemente informada, acerca del avance en el logro de las metas pre fijadas.

En síntesis el Tablero de Comando es una metodología que permite implementar el Plan Estratégico u Objetivos de una Organización. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

Posibilita - a través del diagrama causa efecto - establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/entonces).

Permite anticipar a futuro, como se creará valor en la Organización para que todos se alineen a través del efecto cascada y sinergicen el logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

El análisis de Cuadro de Mando Integral se basará en el trabajo de Robert Kaplan y David Norton, creadores del mismo. (2002)

2.2 Revisión de la Literatura.

2.2.1 Administración por Procesos⁴

Para el análisis de la teoría de la Administración por Procesos, revisaremos los postulados del libro “La Gestión por Procesos” de Juan Roure, Manel Moniño y Miguel Rodríguez-Badal

Las empresas siempre han tratado de mejorar sus procesos internos, que conlleven a un ahorro de recursos y el consecuente aumento de su utilidad, que hay de nuevo entonces en la llamada administración por procesos, la respuesta puede resumirse en una palabra: “priorizar” es decir centrarse en aquellos procesos vitales o críticos para la organización y que requieren de una estrategia para su correcta ejecución.

La administración o gestión por procesos, surge como respuesta a un entorno cambiante y dinámico que requiere de una nueva concepción empresarial acorde a las nuevas necesidades del mercado. En el siguiente cuadro se muestran los cambios de gestión que implica la administración por procesos.

Gestión tradicional de los procesos	Gestión estratégica de los procesos
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen normalmente, de una unidad funcional	Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.
La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización	La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.

⁴ J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, “La Gestión por Procesos”

vertical.	
Se evalúa la eficacia de los procesos	Los procesos se mantienen bajo control
Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.	Mejora permanente, gradual y radical de carácter proactivo.
Aprendizaje esporádico del propio sector.	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

Cuadro tomado de: J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, “La Gestión por Procesos”

La gestión por áreas funcionales, es insuficiente en un ambiente competitivo, en el cual las organizaciones deben competir por ganar un segmento del mercado para sus productos, pues la estructura funcional lleva a que cada unidad interna se preocupe únicamente por cumplir su trabajo de manera individual, sin una visión de globalidad que apunte a los objetivos generales de la organización. Cada unidad funcional de la empresa debe contribuir a la satisfacción del cliente externo, no tan solo de los directivos de la misma.

J. Roure define a los procesos como “una serie de actividades, acciones, o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.”

Distingue dos tipos de procesos: los operativos, cuyo objetivo es entregar bienes o servicios que necesitan los clientes internos o externos, y los procesos de apoyo y gestión, que respaldan los procesos operativos y ayudan a tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Para la priorización de los procesos, se presentan dos metodologías utilizadas por algunas empresas: la relación entre objetivos y procesos y el grado de dificultad y contribución de los procesos. Para el primer caso se analiza la siguiente matriz:

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y PROCESOS				
	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4
Proceso 1	A	A	C	D
Proceso 2	B	C	A	D
Proceso 3	D	D	D	D
Proceso 4	D	B	B	D

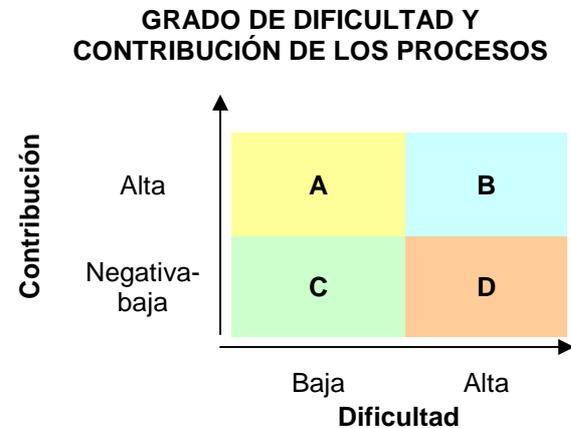
Cuadro tomado de : J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, “La Gestión por Procesos”

La relación entre objetivos y proceso está dado por las letras A,B,C,D, siendo A extremadamente importante y D nada importante.

De acuerdo a lo que se aprecia en esta matriz se puede identificar lo siguiente:

- Los procesos 1 y 2 son críticos para el cumplimiento de los objetivos 1, 2 y 3
- El proceso 3 no está contribuyendo para ninguno de los objetivos, en este caso sería un buen candidato para eliminarse o al menos reorientarlo para que aporte hacia algún objetivo.
- El Objetivo 4 no tiene ningún proceso que lo apoye para su cumplimiento, entonces se requiere tomar una decisión al respecto, que puede ser o eliminar un objetivo mal planteado o mantenerlo e incluir un proceso que lo respalde.

Para la metodología del grado de dificultad y contribución de los procesos se plantea el siguiente esquema:



Cuadro tomado de: J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, “La Gestión por Procesos”

De acuerdo al esquema, los procesos que se enmarquen en el cuadrante A son los que requieren una mayor priorización, pues representan una alta contribución a los objetivos organizacionales y una baja dificultad para su ejecución, en contraposición, los del cuadrante C son susceptibles de eliminarse al no aportar hacia los objetivos y más bien representar dificultades a la empresa. Los procesos que se encuentran en los cuadrantes B y C, deben ser cuidadosamente analizados para redecirlos o en último caso eliminarlos.

Roure señala que para el éxito de los procesos críticos, la empresa debe designar a un único responsable para dicho proceso, más aun cuando los procesos involucran a varias áreas funcionales de la empresa, en donde la estructura horizontal del proceso puede quedar supeditada a la estructura vertical de cada área lo que dificultaría al proceso per se.

Para designar este responsable del proceso se toma en consideración algunos criterios como los siguientes:

- Responsabilidad e involucración.- Se analizará si el responsable del proceso será un experto en la gestión por procesos o el responsable de alguna de las funciones que involucra el proceso en cuestión, de igual manera se analizará si su dedicación será parcial o total.
- Poder.- El propietario del proceso deberá tener suficiente poder dentro de la organización como para decidir sobre los cambios que fueren necesarios para la correcta ejecución del proceso.
- Capacidad de liderazgo.- Es obvio que el liderar un proceso involucra el trabajo íntimo con la gente que lo ejecuta, y por lo tanto las capacidades negociadoras, de trabajo en equipo, de buenas relaciones interpersonales etc. Son muy necesarias.
- Conocimientos.- El responsable deberá tener un muy buen conocimiento del proceso.
- Mejorar permanentemente el proceso.- Buscando la reingeniería de los procesos.
- Supervisar las actividades de benchmarking.- Verificar los procesos de otras organizaciones para mejorar.

- Coordinar y resolver conflictos.- Manejar las situaciones conflictivas entre los involucrados.
- Identificar e implantar acciones de cambio.- Para esto es necesaria una fluida comunicación con los proveedores y clientes del proceso.
- Mantener el proceso “bajo control”.- Para esto el proceso deberá ser:

Entendido por quienes están involucrados, e implica que todos conozcan cuál es el propósito y descripción básica del proceso, quienes son sus clientes, sus proveedores, quien es el propietario, qué rendimiento se está obteniendo.

Documentado, lo cual implica la elaboración del diagrama de flujo de proceso, las medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso, el nombre del propietario del proceso, los miembros del equipo de gestión del proceso.

La narrativa de cada etapa del proceso debe ser de fácil comprensión para que igualmente se facilite su comunicación a quienes participan en el mismo.

Medido, a fin de conocer el nivel de rendimiento, con respecto a las expectativas de sus clientes internos y externos.

Todo este esquema de priorizar, identificar una autoridad única y poner bajo control los procesos, propende a una mejora permanente, gradual y radical de los procesos, lo que puede implicar el cambiar aspectos del proceso existente, modificando o eliminando actividades innecesarias, o cambiar totalmente el proceso. Una metodología que puede aplicarse para el mejoramiento gradual de los procesos es la llamada rueda de Deming, planear, hacer, verificar y actuar o PDCA. (plan, do, check, act). Esta metodología, no obstante, suele ser más apropiada para mejorar tareas individuales o actividades, mientras que la reingeniería suele tener más sentido cuando tenemos que mejorar los procesos o subprocesos.

Tanto la metodología de Deming como la reingeniería son dos aspectos complementarios para la mejora gradual de los procesos, sin embargo hay que ser muy cuidadosos en cuanto al factor de riesgo que conlleva la aplicación de la una o de la otra, así pues, una reingeniería implica un cambio profundo en la manera de operar la organización, en el cómo trabajan sus miembros y en la forma en que la información fluye entre ellos. El desafío de la empresa estará entonces en saber escoger la mejora forma de optimizar sus procesos, corriendo el menor riesgo en cuanto a costes e impactos organizacionales.

El Benchmarking para mejoramiento de procesos.

Las empresa modernas utilizan el Benchmarking para una mayor efectividad en mejora de los procesos, este consiste básicamente en fijarse metas ambiciosas en cualquier área de gestión, y establecer las vías por las que dichas metas se van a conseguir, a partir del conocimiento

tanto de lo obtenido por otras organizaciones en dicha área como de la forma en que lo han alcanzado.

El Benchmarking implica saber cuáles son las competencias o procesos críticos para competir en el presente y en el futuro, averiguar quien es el mejor en dichos procesos, independientemente del sector en el que compita, conocer en profundidad cómo ha conseguido llegar a ese nivel de excelencia y ser capaz de adaptar dicho conocimiento a la propia organización.

El proceso del Benchmarking que señala el autor, hace referencia al modelo aplicado por la compañía Xerox y que está estructurado de la siguiente manera:

Proceso del Benchmarking	
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Definir en qué áreas de la compañía se llevará a cabo el Benchmarking. - Identificar las compañías objeto de la comparación. - Determinar el método de recogida de la información.
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Qué prácticas realiza de mejor forma la competencia? - Por qué es mejor? - Cómo estas prácticas pueden adaptarse a mi empresa
Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar los hallazgos del Benchmarking a la dirección. - Establecer objetivos basados en esos hallazgos.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> - Planes a seguir, responsables, etapas, resultados esperados, recursos necesarios - Implantar acciones específicas y controlar sus progresos
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> - La madurez se alcanzará cuando las mejores prácticas se hayan aplicado en la propia empresa.

Cuadro tomado de : J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, “La Gestión por Procesos”

El benchmarking es, por una parte, un proceso de fijación de objetivos. Pero, mucho más importante, es un medio a través del cual se descubren, entienden e incorporan las prácticas necesarias para seguir estos objetivos. Además, cuando se integra totalmente en las prácticas de gestión de una organización, se convierte en un elemento motivador que

la lleva a moverse hacia objetivos realistas y hacia el cambio de las prácticas de trabajo existentes.

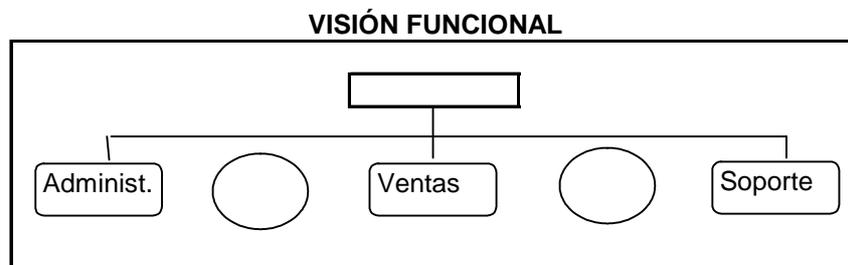
Ventajas de la gestión estratégica de los procesos

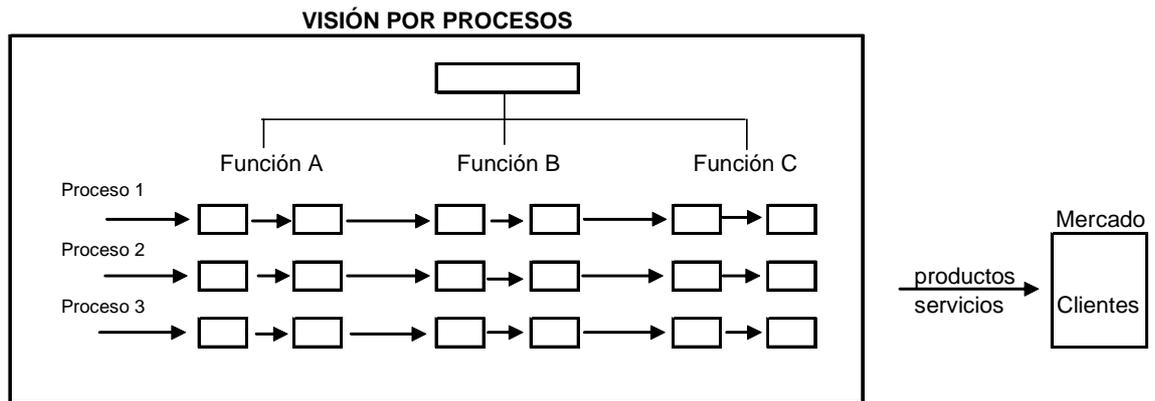
Roure señala que la gestión estratégica de los procesos implica ver a la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interrelacionadas, de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente, la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.

Señala que la gestión por procesos lleva a las empresas a cinco posibles ventajas, que son:

- Alineamiento hacia lo vital

Se obliga a los directivos a centrarse en los procesos que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, superando una visión funcional hacia una por procesos.





Cuadro tomado de: J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, “La Gestión por Procesos”

- Búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno o externo

Para conseguir satisfacer al cliente externo, es muy importante que se satisfaga también al cliente interno de la organización, esto garantiza que la cadena de procesos sea efectiva. En este sentido la gestión por procesos tiene las ventajas añadidas de que ayudan a identificar al cliente interno y a promover su satisfacción.

- Aumento de la eficacia en las actividades críticas

El aumento de la eficacia se evidencia en la estructura horizontal de la gestión por procesos, así como en la búsqueda de la mejora continua de los procesos, siendo la reducción de los tiempos de ciclo uno de los elementos de mejora y consecuentemente de eficacia en los procesos.

- Seguimiento de sus indicadores clave

La gestión por procesos permite medir tanto los procesos internos como externos a través de la fijación de indicadores en los diferentes procesos críticos, así pues la definición de las relaciones internas permiten establecer indicadores de eficiencia y evaluar continuamente los niveles de desempeño que están consiguiendo los procesos y subprocesos.

- Mayor creación de valor.

Roure señala que la gestión y mejora de los procesos favorece que se eliminen errores, que se haga un uso óptimo de los recursos escasos y que se simplifiquen los procedimientos y tareas, lo cual sumado a la mejora del enfoque al cliente, proveen un importante valor agregado de la organización hacia sus clientes.

2.2.2 Planificación Estratégica

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas “correctas” – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas ‘correctas’ y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas

metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.⁵

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.⁶

La Planificación Estratégica difiere de otros tipos de planificaciones, ya que se basa en desarrollar la estrategia que el negocio va a seguir durante un período de tiempo y puede ser diseñada para un área específica del negocio, como por ejemplo planificar su estrategia de marketing, como para el negocio como un todo. Usualmente en la Planificación estratégica tradicional, los más altos directivos fijan la estrategia global de la compañía y luego cada una de las áreas fija sus propias estrategias, totalmente alineadas con las de la compañía. Usualmente los planes eran confeccionados a 5 años algo que hoy se torna completamente insostenible, ni hablar en el caso de las empresas de Internet.

⁵ La Planeación Estratégica en las Organizaciones por Carlos Barthelmess Vargas, tomado de <http://www.gestiopolis.com>

⁶ Ibid

Muchas veces se confunde la Planificación estratégica con la confección de un Business Plan (BP - plan de negocios) o con la confección de un plan de Acción. En general y para aclarar esto en una forma sencilla un B.P. se desarrolla cuando se está comenzando con algo nuevo, una nueva empresa, una nueva área de negocios, una línea de productos/servicios. La estrategia apunta hacia el CRECIMIENTO mientras que el BP se fija en los comienzos. La estrategia puede prever el desarrollo de nuevos negocios, productos o servicios, para los cuales luego se hará un BP.⁷

Hay muchas definiciones sobre Planificación Estratégica y de hecho cada directivo que haya organizado su empresa en base a una visión de futuro, podrá dar su propia interpretación de lo que para él significa la Planificación Estratégica, a continuación se presentan algunas definiciones:

*“Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.*⁸

“Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias

⁷ Planificación Estratégica: Herramienta para Todos, por Gustavo Marchisone tomado de <http://www.gestiopolis.com>

⁸ Serna (1994), tomado de Un futuro Planificado Estratégicamente: Aplicación de las Herramientas de Gestión de Calidad, M. Urigüen (2006)

para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”⁹

“La planificación estratégica es un proceso analítico de la relación causa causa-efecto, el cual inicia con la identificación de problemas, formulación de metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para alcanzar las metas, desarrollo de planes para asegurar la implantación de las estrategias que nos lleven a la meta deseada, la definición indicadores de gestión sujetos a planificación presupuestaria y los procesos de evaluación y mejoramiento continuo. Por su puesto, que este proceso se fundamenta en la misión y visión empresarial y se lleva a cabo mediante el trabajo en equipo, con principios bien claros de calidad.”¹⁰

Analizando los conceptos anteriores, vemos la importancia que adquieren los objetivos y las metas de la empresa. En este sentido, toda planificación parte del establecimiento de la visión que los directivos aspiran alcanzar con su empresa, de manera general y de manera específica para cada unidad funcional dentro de ella.

Al hablar de los objetivos de la empresa nos referimos a los objetivos estratégicos, que son aquellos que se constituyen en impulsores decisivos para la consecución de la visión organizacional. Estos objetivos, al igual que la Planificación Estratégica deben ser fruto de un consenso general dentro de la organización, partiendo de la premisa que la visión también lo fue. Esto se fundamenta en el hecho de que el comprometimiento de la gente hacia una meta es mucho más intenso cuando la meta en cuestión

⁹ Planificación Estratégica, tomado de <http://www.gestiopolis.com>

¹⁰ Un futuro Planificado Estratégicamente: Aplicación de las Herramientas de Gestión de Calidad, M. Urigüen (2006)

ha sido diseñada con la participación de quienes con su trabajo directo contribuirán a su realización.

Los objetivos estratégicos proporcionan una dirección a la organización, nos permiten orientar los esfuerzos hacia los procesos y actividades que deben cumplirse para alcanzar dichos objetivos, esto supone un análisis muy exhaustivo de todos los procesos de la empresa, su relevancia estratégica, su opción de mejora o su inminente eliminación.

Todo objetivo debe ser susceptible de ser medido, esto nos da información sobre la coherencia de los procesos que llevamos a cabo en pos de su realización. El no diseñarlos de esta manera, es decir medibles bajo algún parámetro, no permitiría valorar el esfuerzo realizado por la empresa, ni corregir a tiempo las desviaciones que se presenten.

El modelo de planificación estratégica que se utilizará para el presente trabajo se basa en el modelo de la Dra. Mónica Urigüen Ph. D., el cual postula las siguientes etapas y herramientas para el proceso de planificación estratégica.

1. Introducción del proceso de planificación mediante la descripción de la institución, en el que se incluyen: antecedentes, historia, filosofía, cultura organizacional, entre otros.

2. Análisis crítico de la Institución. Se relaciona la institución con los contextos interno y externo, la competencia y oportunidades de desarrollo. Se incluyen datos cualitativos y cuantitativos.

3. Revisión y análisis de literaturas o casos relacionados con la institución en proceso de planificación estratégica. El objetivo es fundamentar las propuestas estratégicas con el estudio de casos, teorías e información general.

4. Descripción de la metodología científica. Se fundamenta en la filosofía y metodología de calidad, principalmente en la Rueda de Calidad de Deming, así como los procesos propuestos por Juran, Brassard, Scholtes y Baldrigr.

5. Aplicación de las herramientas de la Calidad, para la elaboración de las herramientas que se indican a continuación, se sugiere que las mismas surjan del consenso de toda la organización.

5.1 Diagrama de Afinidad. Este agrupa por criterios de afinidad a los problemas identificados, de entre los cuales se ubica al problema central que guiará a toda la planificación estratégica. En definitiva este diagrama es una herramienta que recoge un sinnúmero de ideas, opiniones, datos; información que se agrupan por afinidad.

5.2 Diagrama de interrelaciones. Permite ver las interconexiones existentes entre los criterios definidos o procesos, con lo cual se comprueba si todos los criterios tienen influencia entre si y en qué medida. En caso de no haber ninguna relación, quiere decir que está mal formulado el o los criterios. Para conocer el grado de interrelación, se contabiliza en número de entradas (In) y salidas (Out) existentes entre los criterios.

Luego este diagrama se lo puede ordenar identificando las fuerzas de entradas o conductores – procesadores – Salidas o Resultados.

5.3 Diagrama de causa – efecto. También llamado espina de pescado, es una técnica de mapeo que orienta el camino a recorrer y las tareas a ser cumplidas por la Institución hasta alcanzar el objetivo central. Ayuda a visualizar las causas y subcausas que producen el problema central y en definitiva nos orienta a llegar a la meta.

5.4 Árbol de planificación. Una vez establecidas las causas y efectos del diagrama anterior, estas se trasladan al árbol de planificación, donde el objetivo central definido en la cabeza de la espina de pescado se convierte en el objetivo central o meta, cada una de las causas o criterios, pasan a ser los objetivos específicos y las sub-causas contenidas en las espinas menores se convierten en las tareas a ser cumplidas.

5.5 Matriz de Priorización. Esta es una matriz bidimensional, cuyo objetivo es priorizar las tareas, con el objetivo de asignar los recursos según la importancia de cada uno.

5.6 Matriz de Responsabilidades. A través de esta herramienta se definen los responsables de las tareas priorizadas. Se traslada la información de la matriz de priorizaciones, en forma ordenada del puntaje mayor al menor, se cruza la información con los procesos o unidades de análisis de la institución que son responsables de la ejecución, se identifican los niveles de responsabilidad de los procesos y sus líderes mediante una escala de valoración. Una vez valorados los niveles de

responsabilidad, se suman en forma vertical y se identifican los principales procesos y líderes con mayores responsabilidades.

5.7 Matriz de Tareas y Proyectos de Desarrollo. A través de esta se definen los proyectos concretos de desarrollo, los que garantizan el cumplimiento de las tareas definidas en el proceso.

5.8 Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas. En esta fase, cada equipo organizado por procesos, piensa críticamente qué puede fallar, qué podría salir diferente a lo planificado y se determinan las contingencias o problemas y así también en las soluciones a las mismas.

5.9 Matriz General de Objetivos, Metas, Indicadores de Gestión, Cronogramas y presupuesto. Esta matriz resume todo el trabajo a ser cumplido en la planificación estratégica, se definen las metas estratégicas, que no es otra cosa que cuantificar y dar tiempo a los objetivos, se establecen los indicadores, cronogramas

2.2.3 Cuadro de Mando Integral¹¹

Para desarrollar este tema recorreremos de manera sucinta el libro de Harvard Business School Press, titulado Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) de los Drs. Robert Kaplan y David Norton, creadores de esta metodología.

¹¹ R. Kaplan y D. Norton, “Cuadro de Mando Integral”

El Cuadro de Mando Integral CMI. es un sistema creado para integrar indicadores derivados de la planificación estratégica de la organización, introduce inductores que repercutirán en la actuación financiera futura. Estos Inductores están determinados por las llamadas perspectivas que corresponden a finanzas, clientes, procesos y de aprendizaje y crecimiento, lo cuales derivan en una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

No obstante lo anterior, el CMI es mucho más que un compendio de indicadores estratégicos, es un sistema de gestión que permite

- Clarificar la estrategia organizacional y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener una retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

La estructura el CMI comprende el análisis de cuatro perspectivas que resumen todo el plan estratégico de una organización.

La Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas. Todas las actividades que se planifiquen en las restantes perspectivas, deberán orientarse a coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva financiera.

Cada organización identificará el nivel de sus objetivos financieros, dependiendo de la etapa de su ciclo de vida en que se encuentre. Los autores del CMI definen a tres fases en las cuales puede ubicarse una empresa en términos de la perspectiva financiera:

Fase de crecimiento.- En esta fase se encuentran las empresas que realizan grandes inversiones para ampliar sus mercados o construir nueva infraestructura, que le permita un desarrollo agresivo dentro de su industria. El objetivo financiero general de las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercado, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

Fase de sostenimiento.- Aquí las empresas siguen atrayendo inversiones, pero se les exige que obtengan muy buenos rendimientos financieros. La mayor parte de las empresas en esta fase aplicarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad, que puede expresarse con indicadores como los beneficios de explotación y el margen bruto. También se pueden utilizar medidas que relacionen los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio, en este sentido se pueden utilizar medidas como los

rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor económico agregado.

Fase de cosecha.- Se ubican en esta fase las empresas o unidades de negocio que han llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar o cosechar las inversiones ejecutadas en las fases anteriores. En esta instancia las empresas ya no buscan realizar inversiones importantes, sino solo las necesarias para mantener los niveles de producción alcanzados. Las medidas financieras para esta fase serán aumentar al máximo el retorno del cash flow y reducir las necesidades de capital circulante.

Para cada una de las fases mencionadas, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial, estos son: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/mejora de la productividad y Utilización de los activos/estrategia de inversión.

Los indicadores de los temas estratégicos financieros en cada una de las fases de las empresas, se los puede apreciar en la siguiente matriz.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de activos.
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas). I+D (porcentaje de ventas)

Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la líneas y producto y clientes	Coste frente a competidores. Tasas de reducción de costes gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración). ROCE por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos
Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes. Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación (Pay-back).

Grafico tomado del libro "Cuadro de Mando Integral" de Kaplan y Norton p-65

Con lo que acabamos de ver, podemos concluir que la perspectiva financiera representa los objetivos a largo plazo que busca la organización como rendimiento de su capital invertido, en otras palabras, la maximización de valor de la empresa para los accionistas, se verá plasmada en la consecución de la perspectiva financiera del CMI.

Esta claro y como se verá más adelante, que las restantes perspectivas del CMI, de clientes, de procesos y de aprendizaje, se orientarán en último término hacia la consecución de los objetivos financieros de la empresa, en una relación causa-efecto que se coordina estratégicamente dentro del CMI.

La Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, las empresas identifican los indicadores concretos de sus objetivos estratégicos en cuanto a sus clientes y segmento de mercado.

El identificar el valor agregado que se proveerá al cliente es clave para la comprensión de los indicadores dentro de esta perspectiva. Esto supone una definición del mercado específico al que se quiere atender y un análisis de las necesidades reales de los clientes.

Los indicadores generales para la perspectiva de clientes son los siguientes:

➤ Cuota de mercado

Refleja la porción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Tradicionalmente nos fijábamos solo en el incremento de las ventas y si se encontraba un incremento en estas, la compañía podía respirar tranquila pensando que el negocio va viento en popa. Sin embargo, un incremento de ventas, puede obedecer a una estrategia de precios bien manejada, pero que en cualquier momento puede verse afectada por una jugada de competencia.

El indicador de cuota de mercado, complementa sustancialmente al indicador de ventas, pues nos señala si la estrategia con el

cliente está funcionando, recordemos que son los clientes los que generan valor dentro de la compañías.

Un incremento de ventas y una reducción de la cuota de mercado es un grave indicador para la compañía, pues no le da sustentabilidad en el tiempo.

➤ Incremento de clientes

Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

La importancia de aumentar el número de clientes es obvia. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes.

➤ Retención de clientes

Sigue la pista, en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantienen las relaciones existentes con sus clientes.

Ahora bien no todas las empresas pueden identificar fácilmente a todos sus clientes, pero las que pueden hacerlo. Muchas veces analizan también el grado de fidelidad de sus clientes revisando el porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

➤ Satisfacción del cliente

Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.

La satisfacción del cliente es un aspecto que no es fácil de interpretar, en el sentido de que una conformidad del cliente con el bien o servicio recibido no garantiza que este regrese, solo una respuesta que exprese una extremada satisfacción del cliente, puede dar a la empresa una relativa seguridad que vuelva. En la actualidad el análisis de satisfacción de clientes es un tema muy utilizado en las investigaciones de mercado y puede requerir de especialistas en diversas áreas para obtener resultados confiables.

➤ Rentabilidad de los clientes

Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Los esfuerzos por satisfacer y retener clientes, debe verse cotejada con la rentabilidad que representa para la empresa ese cliente, los sistemas de coste basados en las actividades permiten a la empresa medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.

Habíamos mencionado que la creación de valor para el cliente es un aspecto fundamental dentro de esta perspectiva y se la puede categorizar en los siguientes aspectos:

- Los atributos de los productos y/o servicios, que abarcan la funcionalidad, del producto, su precio y su calidad.

- La relación con los clientes que considera la oportuna entrega del producto, tiempo de respuesta a sus requerimientos y qué sensación tiene el cliente al comprar a esa empresa.

- La Imagen y prestigio refleja los valores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Estos valores están relacionados con el nivel de identificación que adquiere el cliente con la marca, sea por el status que ella le representa o por el sentimiento de lealtad hacia una empresa que le atiende muy bien.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

La Perspectiva del Proceso Interno.

Corresponde en esta fase, el identificar aquellos procesos críticos que inducen al cumplimiento de los objetivos de las perspectivas financiera y de clientes.

Los procesos de una organización van desde los procesos de innovación de los productos para satisfacer la nuevas necesidades de los clientes, sigue a través de los procesos operativos, por medio de los cuales se entregan los bienes y servicios al cliente y terminan en el servicio posventa. Lo importante es no perder de vista los objetivos descritos en el ámbito financiero y de clientes, pues los procesos deben apuntalar su cumplimiento, estos es calve en la estructuración del CMI.

Una plantilla de procesos claves para generar valor en la organización esta dada por los siguientes aspectos:

- Innovación.- En este proceso, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades.

El proceso de innovación es la onda larga mediante la cual las empresas crean nuevos productos o servicios para sus clientes, el proceso operativo en cambio sería la onda corta mediante la cual se entregan a los clientes esos nuevos productos.

Los procesos de innovación han dado un gran impulso a las actividades de investigación y desarrollo, como la herramienta idónea para obtener ventaja competitiva en el mercado.

En cuanto a los indicadores para los procesos de innovación, el texto nos presenta los siguientes orientados a la investigación, tomados del CMI de una importante compañía de semiconductores :

- El porcentaje de ventas de productos nuevos.
- El porcentaje de ventas de productos de la marca.
- La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia; también la introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.
- Las capacidades del proceso de fabricación
- El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

- El proceso operativo.- Como se había mencionado anteriormente, este proceso representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios.

Los indicadores para los procesos operativos, han sido tradicionalmente de tipo financieros, como los costes estándar, presupuestos y desviaciones, pero últimamente los directivos han incorporado además indicadores de calidad y tiempo de ciclo.

- El servicio posventa.- Esta es la fase final de la cadena interna de valor, incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procedimiento de pagos.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta perspectiva del CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos de esta perspectiva constituyen la base para promover los temas estratégicos de procesos, clientes y finanzas, pues hacen relación las capacidades del recurso humano y al desarrollo de las habilidades organizacionales que posibilitan la sostenibilidad de la empresa.

Se han identificado tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

- **Las capacidades de los empleados**

Las habilidades y capacidades que desarrollen los empleados revisten mucha importancia, por cuanto son ellos los ejecutores directos del trabajo y son ellos los que tratan con los clientes. La imagen de la empresa que tendrán los clientes es la que transmitan sus empleados.

Los indicadores claves sobre los empleados son:

La satisfacción del empleado.- La medición de la satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente por su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de organizaciones.

Se pueden establecer encuestas que midan la satisfacción del empleado, considerando puntos como: participación en las decisiones, si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo, acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo, si se les anima de una forma activa a ser preactivos y a utilizar la iniciativa, si se sienten apoyados por los directivos y si están satisfechos, en general, con la empresa.

La retención del empleado.- se la mide con un porcentaje de rotación del personal clave, que son aquellos en los que la empresa tiene un interés especial por sentirles como fieles representantes de la filosofía institucional y por lo tanto considerados como una inversión para el futuro de la organización.

La productividad del empleado.- Se la mide usualmente como el ratio entre los ingresos y el número de empleados.

Esta medida es fiable en cuanto la estructura interna del negocio no cambie de manera sustancial. Si se utiliza este indicador para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe

aplicarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen en forma disfuncional.

➤ **Las capacidades de los sistemas de información**

No es suficiente la motivación y la capacitación de los empleados, para el logro de los objetivos estratégicos de clientes y procesos. Se necesita además que los empleados cuenten con un sistema de información completa y oportuna sobre los clientes, en el sentido de retroalimentarse del lo que opina el cliente de los servicios o bien recibido, solo así podrán ir mejorando de manera continua sus acción.

Un indicador de los sistemas de información, pueden ser el porcentaje de procesos con feedback disponibles sobre calidad de tiempo real, tiempo de ciclo y coste, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes.

➤ **Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.**

Vanos sería los procesos de capacitación y dotación de buenos sistemas de información de clientes, si los empleados no sienten una motivación que les impulse a dar lo mejor de sí en su trabajo.

Son muchas las estrategias que se pueden aplicar respecto de la motivación del personal, pero una de las que sobresalen es la capacidad que se da al empleado para decidir sobre aspectos importantes de la organización, así pues, las sugerencias que den los empleados pueden ser medidas y utilizadas a su vez como herramienta de motivación. Un ejemplo de esto puede ser cuando la empresa publica el listado de sugerencias planteadas por los empleados y que se han llegado a aplicar, de esta manera se demuestra la importancia que da la empresa a las iniciativas de sus gente y por su puesto se produce una gran motivación del empleado al sentirse tomado en cuenta en su organización.

Hay también indicadores de mejora que analizan el costo de las entregas tardías, el número de defectos, desechos y absentismo.

Respecto a la coherencia de los objetivos se refiere a si los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa. Sus indicadores pueden ser obtenidos de encuestas que demuestren el porcentaje de alineación de las diferentes unidades del negocio con los objetivos del CMI.

En general los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, no han sido tan desarrollados como los de las restantes perspectivas, a pesar de tratarse de un tema básico para la sustentabilidad de las otras.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta tesis, el proceso de levantamiento de información y datos está basado en la metodología de investigación mixta, la cual se describe más adelante, y en la utilización ciertas técnicas que nos permiten la recopilación y el análisis de la información. En el presente capítulo se revisará la metodología aplicada en este trabajo investigativo

3.1 METODOLOGÍA CIENTÍFICA

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

La presente investigación combina dos tipos de metodologías, la cualitativa y la cuantitativa, las cuales nos permitirán obtener la información requerida para nuestros propósitos.

La Metodología Cualitativa, se enmarca dentro del paradigma constructivista, el cual sostiene que el conocimiento es construido por la gente y que las realidades no existen objetivamente, ya que la realidad es creada por la gente.¹²

Esta metodología utiliza la investigación y el análisis de información como el instrumento principal, da énfasis en descripciones detalladas y profundas, se enfoca en el constructivismo de procesos sociales y utiliza métodos

¹² Urigüen Mónica. “Evaluación de la Calidad de la Educación. Mitos y Desafíos en Ecuador”, 2005, p. 56

múltiples para obtener información, especialmente observación participativa y las entrevistas.¹³

Lo anterior se aprecia claramente en el presente trabajo, en la determinación de los problemas a los procesos críticos identificados, pues las realidades identificadas surgen de las vivencias profesionales de los funcionarios de la UACP.

La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción, a profundidad, de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud, se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.¹⁴

Las cualidades que nos habla la teoría anterior, corresponderían en nuestro caso a la descripción de las funciones de cada Coordinación, así como también, a los problemas percibidos. Estas descripciones obviamente están muy lejos de la exactitud, por la propia naturaleza social de que se tratan, pero si permiten ahondar en el contexto de una realidad analizada.

¹³ Ibid.

¹⁴ Durán Silvia “La metodología cualitativa representada por la etnometodología”, tomada de <http://www.monografias.com/trabajos22/etnometodologia/etnometodologia.shtml>, consultado el 27-08-07.

Dentro de las características principales de esta de metodología podemos mencionar:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las apersonas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- En esta metodología se deben apartar las creencias, perspectivas y predisposiciones del propio investigador.
- Todas las perspectivas son valiosas.
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico.
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.¹⁵

Estas características de la metodología cualitativa, enmarcan en gran medida a la investigación realizada, en el sentido de que ha sido necesario comprender el contexto en el que se desarrolla profesionalmente cada

¹⁵ Taylor S.J. y Bogdan R., (1998) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación", Paidós, España. P. 20-23

funcionario entrevistado, a fin de poder filtrar sus vivencias y seleccionar aquellos problemas que verdaderamente afectan a los procesos críticos y no aquellos que afectan a los funcionarios como tales.

Las preguntas básicas que guiaron la Investigación Cualitativa y que se reflejarán más adelante, cuando se presente un extracto de las entrevistas realizadas, se han orientado principalmente a dos temas que son:

- ¿Cuáles son los problemas críticos que usted considera existen en su Coordinación?
- ¿Qué problemas considera usted que afectan a la ejecución de determinado proceso crítico?

La metodología Cuantitativa, por su parte, va enfocada a probar hipótesis específicas correspondientes a partes pequeñas de una perspectiva teórica mayor. Este método sigue el modelo científico natural de forma más cercana que el cualitativo, dando énfasis en diseños experimentales y análisis estadísticos. La investigación cuantitativa enfatiza en la estandarización, precisión, objetivismo, confiabilidad, replicabilidad de las mediciones y la generalización de los hallazgos. La metodología Cuantitativa se la relaciona con el paradigma positivista, asociado con metodologías experimentales, quasi-experimentales y representativas.¹⁶

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, trata de determinar la fuerza de

¹⁶ Urigüen Mónica. (2005) “Evaluación de la Calidad de la Educación. Mitos y Desafíos en Ecuador”, Ecuador, p. 56-57

asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

La metodología cuantitativa, en el presente trabajo está relacionada al análisis porcentual de los procesos críticos en los que se han detectado problemas, así como en la determinación del número de ellos que se los asocia a dos aspectos básicos que son: la gestión gerencial de la UACP y la normativa jurídica vigente. Esto se apreciará al analizar las hipótesis de trabajo.

Entre sus características de esta metodología tenemos:

- Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico.
- Medición penetrante y controlada.
- Objetiva.
- Inferencias más allá de los datos.
- Confirmatoria, inferencial, deductiva.
- Orientada al resultado.
- Datos sólidos y repetibles.
- Generalizable.
- Particularista.
- Realidad estática.¹⁷

¹⁷ Fernández Pita, Díaz Pértegas, “Investigación Cuantitativa y Cualitativa”, tomado de http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm, consultado el 27-08-07

De acuerdo a estas características propias de la metodología cuantitativa, nuestra investigación arroja datos objetivos en cuanto a la cantidad de procesos críticos que se han visto afectados por las dos variables indicadas anteriormente: gestión gerencial de la UACP y normativa jurídica vigente. Esto nos permite generalizar que nuestras conclusiones hacia todo el contexto de procesos de la UACP

3.1.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Como se había analizado en el numeral anterior, una de las técnicas que se utilizan en la metodología cualitativa, es la entrevista y es justamente esta técnica la que es aplicada en la presente investigación, pues tratándose de una propuesta que debe surgir del consenso de quienes en un determinado momento deberán aplicarla, es necesario identificar la necesidades que profesionalmente están insatisfechas entre los funcionarios de la UACP.

Toda entrevista tiene un objetivo que va más allá de la información conseguida. La información tiene que ser utilizada para evaluar, planificar y tomar decisiones.¹⁸ Es muy claro advertir esto en el presente trabajo, pues la información obtenida de las entrevistas y que han permitido definir funciones de las coordinaciones, procesos críticos y sus problemas, constituyen la base para las propuestas que se plantearán en el capítulo VI.

¹⁸ Goodale J. (1998) “La Entrevista - técnicas y aplicaciones en la empresa”, Ediciones Pirámide, España, p. 30

A diferencia de las entrevistas estructuradas tipo encuestas, las entrevistas, dentro de la metodología cualitativa, son flexibles y dinámicas, han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas, utilizándose la expresión “entrevistas en profundidad” para referirnos a este método de investigación cualitativo. Por entrevistas cualitativas en profundidad, entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencia o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Estas entrevistas siguen el modelo de la conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender que preguntas hacer y cómo hacerlas.¹⁹

Durante esta investigación hemos aplicado la teoría anterior, las entrevistas realizadas han procurado desarrollarse en un clima de total distensión, matizadas estas por el hecho de ser entre compañeros de trabajo, pero básicamente por que el tema a tratarse es sobre las experiencias profesionales de cada funcionario, constituyéndose esta en la ocasión propicia para que cada uno de ellos exprese sus preocupaciones sobre su trabajo diario.

¹⁹ Taylor S.J. y Bogdan R., (1998) “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”, Paidós, España. p. 101

Cada entrevista realizada, prácticamente significó un diálogo entre iguales, que iniciaba con una breve exposición de los propósitos de la investigación que se está realizando, recalcando en la necesidad de la colaboración y sinceramiento del funcionario en sus respuestas, toda vez que los resultados de esta, determinarán la orientación de la propuesta de mejoramiento técnico – administrativo de la UACP, lo cual redundará en beneficio directo al trabajo diario que realiza cada funcionario y de manera general en la optimización de esta Unidad.

Con esta introducción se iniciaba la entrevista, la cual, si bien tenía un formato establecido de preguntas más o menos estándar, referidas a - Cuáles son los procesos Críticos que se ejecutan en cada Coordinación y, - Cuáles son los problemas que ha percibido en la ejecución de esos procesos, la entrevista en general variaba de acuerdo a la experiencia propia del funcionario y sus propuestas de posibles alternativas de solución a diversos aspectos.

Para efecto de las entrevistas, se ha identificado a los funcionarios de las Coordinaciones Financiera, Técnica y Legal con un código, a fin de mantener en reserva sus nombres, un ejemplo de la estructuración de los códigos utilizados se muestra a continuación:

- La primera letra indicará si el funcionario es Coordinador , Técnico o Secretaria de cada una de las Coordinaciones, en el primer caso se utilizará la letra **C** y en el segundo la letra **T** y en el tercero la **S**.

- La segunda letra indicará la Coordinación que se trate, así será **F** Financiera, **T** Técnica y **L** Legal
- El número será una identificación para cada funcionario

Como ejemplo de lo anterior, el Coordinador Financiero tendrá el código **CF**; los técnicos de la Coordinación Legal tendrán los códigos **TL1**, **TL2...** , la secretaria de la coordinación Técnica será **ST** etc.

Otra técnica que se utilizó para la recolección de información, es el análisis documental que se dispone en la UACP.

3.2 HIPÓTESIS

Como se mencionó, las hipótesis de trabajo corresponden a la metodología cuantitativa, ya explicada. Estas hipótesis han sido estructuradas para determinar cuantitativamente, los procesos críticos afectados en la UACP, bajo dos variables: la gestión gerencial y la normativa jurídica.

3.2.1 Hi. = La falta de una gestión gerencial apoyada en técnicas de planificación organizacional eficientes, que defina claramente los objetivos estratégicos de cada área de la UACP, ha ocasionado la demora y descoordinación en más del 30% de sus procesos críticos.

3.2.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variables	Concepto	Indicadores
Gestión Gerencial	Trata en esencia, del proceso de organizar y administrar las actividades de la empresa, bajo premisas de eficacia y eficiencia.	Planificación Estratégica de la UACP elaborada. Procesos críticos identificados y estructurados.
Procesos críticos	Acciones y procedimientos mediante las cuales cada Área de la UACP ejecuta sus funciones.	Identificación del porcentaje de procesos críticos que se han visto afectados desde al año 2003 en adelante.

Elaboración Autor

3.2.2 Hi. = La normativa jurídica vigente, no ha viabilizado la adecuada ejecución de las labores de control que debe ejercer la UACP a los contratos con las empresas petroleras privadas.

3.2.2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variables	Concepto	Indicadores
Normativa jurídica.	Conjunto de leyes, reglamentos y demás normas jurídicas que regulan al ámbito petrolero y a las	Número de normas jurídicas que se deban modificar para optimizar el trabajo de la UACP.

	relaciones contractuales entre el Estado Ecuatoriano y las empresas petroleras privadas.	
Labores de control.	Procesos que ejecuta la UACP para administrar los contratos petroleros.	Porcentaje de procesos críticos que no han podido optimizarse por la normativa jurídica desde el año 2003 en adelante

Elaboración Autor

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población de una investigación representa el universo de fenómenos que pueden ser investigados y de cuyo análisis se podrá inferir conclusiones aplicables a la totalidad de la misma.

Dependiendo del tamaño de la población y de la imposibilidad de aplicar la investigación todos los sujetos, se puede seleccionar estadísticamente una muestra, representativa de la misma, sobre la cual se aplica la investigación.

3.3.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En razón de que se analizarán todos los procesos críticos de las diferentes áreas de la UACP, se constituye una población accesible por lo que no se requiere de muestras.

De acuerdo a lo anterior, la población total de procesos críticos a analizarse está conformada por los siguientes:

**CUADRO 3.1
PROCESOS CRÍTICOS**

Procesos Críticos de la Coordinación Financiera
F1
Elaboración del modelo económico de determinación de la renta petrolera en la modalidad contractual a licitarse.
F2
Elaborar las Liquidaciones de Ingresos y análisis de presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL
F3
Seguimiento de la ejecución presupuestaria de las compañías.
F4
Elaboración de Estimados de Levantes mensuales de crudo de los contratos bajo la modalidad de Participación y Campos Marginales
F5
Elaboración de Estimados de Facturación por ventas de gas de participación del Estado en la producción del Bloque 3 a la compañía EDC. ECUADOR LTD.
F6
Determinación del valor a pagar mensual por parte de las compañías petroleras por concepto de la aplicación de la Ley 2006-42 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos.
F7
Emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, traspasos, internaciones temporales.
Procesos Críticos de la Coordinación Técnica
T1
Elaboración de los paquetes de información técnica de bloques a licitarse.
T2
Análisis del Plan de Actividades y Presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL
T3

Análisis y seguimiento de Planes de Actividades de las compañías petroleras

T4

Análisis técnico de los bienes para la emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, traspasos, internaciones temporales.

T5

Estructuración y mantenimiento de una Base de Datos

T6

Control del cumplimiento de disposiciones legales y contractuales de aspectos ambientales y comunitarios de las compañías petroleras.

T7

Control de las entregas de crudo por parte de las compañías al RODA y al SOTE.

Proceso Crítico de la Coordinación Legal

L1

Elaboración del informe sobre la solvencia económica, la idoneidad operativa y técnica y la capacidad legal de las compañías cesionarias de derechos y obligaciones de los contratos petroleros vigentes.

Proceso Crítico del Área de Apoyo Administrativo

A1

Control, seguimiento y archivo de toda la documentación que ingresa y sale de la UACP

Elaboración Autor

Lo analizado en este Capítulo, es decir, la metodología, las hipótesis de trabajo y la población y muestra, representan los parámetros bajo los cuales se ha realizado la investigación. Las hipótesis nos orientaron hacia el tipo de información a obtener y que en el siguiente capítulo nos permitirá comprobarlas.

CAPITULO IV

HALLAZGOS

En el presente Capítulo procederemos a organizar los resultados obtenidos en la investigación realizada en la UACP, los cuales serán cotejados con nuestras hipótesis de trabajo para establecer su confirmación o no.

4.1 TABULACIÓN DE HALLAZGOS

Como lo habíamos explicado en el capítulo anterior, la metodología utilizada para la presente investigación, esta basada en una parte cualitativa, representada por las entrevistas realizadas a los funcionarios de la UACP, para obtener con ellos, la determinación de los procesos críticos, la descripción de los mismos y los problemas que se detectan en cada uno de ellos.

Los hallazgos de la investigación cualitativa se presentan a continuación a través de un extracto de las entrevistas realizadas. Estas entrevistas están ordenadas de acuerdo a las Coordinaciones en las que se realizaron, sea esta Financiera, Técnica o Legal. Además, para mayor facilidad de identificación por parte de los lectores, sobre qué hallazgos en concreto se obtuvo en cada entrevista, se indica en el encabezado de cada una de ellas, el código del proceso crítico sobre el cual trata la entrevista.

Los criterios e indicadores bajo los cuales se han realizado las entrevistas, se los resume en el siguiente cuadro:

CRITERIOS

	Procesos Críticos	Problemas Detectados
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none">➤ Procesos Críticos de la Coordinación Financiera➤ Procesos Críticos de la Coordinación Técnica➤ Procesos Críticos de la Coordinación Legal	<ul style="list-style-type: none">➤ Atribuibles a la falta de Gestión Gerencial➤ Atribuibles a la normativa jurídica vigente➤ Atribuibles a otras causas

Elaboración Autor

Entrevistas a funcionarios de la Coordinación Financiera.

CUADRO 4.1
ENTREVISTA A FUNCIONARIO CF

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (Se definen todos los procesos críticos de la Coordinación Financiera y se analiza a los procesos F1 y F2)
CF	Jul/2/2007	<p>P. Cuáles considera que son los procesos críticos que se realizan en su Coordinación ?</p> <p>R. Básicamente tenemos la elaboración de los estimados de levantes, las liquidaciones del contrato con AGIP OIL, los informes favorable para la liberación de impuestos a las importaciones, el cálculo del Ley 42, los presupuestos de las compañías, los estimados de facturación de EDC.</p> <p>P. Qué opina de los modelos económicos para los proceso licitatorios, son un proceso crítico ?</p> <p>R. Si bien no tienen la misma periodicidad que los que ya mencioné, si es un proceso importante para la UACP y para PETROECUADOR, por lo que si se lo puede considerar como crítico.</p> <p>P. De estos procesos críticos Cuáles los maneja directamente y qué problemas ha detectado en los mismos?</p> <p>R. Justamente la elaboración del modelo económico para los procesos licitatorios, y ahí básicamente el problema es la dificultad de conseguir la información sobre costos, aquí en la Unidad y en PETROPRODUCCIÓN, pues a veces simplemente no existe, o está muy dispersa o también hay resistencia de la gente en entregarla, Además no se tiene mucha información de los modelos que se aplican en otros países.</p> <p>También realizo los estimados de levantes de algunas compañías, aquí no hay mucha dificultad que no sea la falta de información actualizada de precios y producciones fiscalizadas por parte de la DNH.</p> <p>En cuanto las liquidaciones de ingresos de AGIP, en general no hay problemas, no así en lo referente a los presupuestos, los cuales tienen que ser aprobados pro el CAD y allí si se presentan demoras, por informes extras que se solicitan o porque incluso se cambian los miembros del CAD y se debe empezar de cero con los nuevos.</p>

Elaboración Autor

CUADRO 4.2
ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF3

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (Se analiza el proceso crítico F3)
TF3	Jul/3/2007	<p data-bbox="552 371 1361 461">P. Usted es el encargado del proceso de seguimiento de las ejecuciones presupuestarias de las compañías. En este sentido, qué problemas a detectado en el mismo ?</p> <p data-bbox="552 495 1361 613">R. Básicamente desde que me hice cargo de este proceso, hace poco tiempo he encontrado que no existe una base de Datos que resuma los presupuestos de las compañías de años anteriores, con sus reformas y por su puesto con sus ejecuciones presupuestarias.</p> <p data-bbox="552 647 1361 795">Además, esta Unidad debería participar en la aprobación de los presupuestos, lo cual le daría un fundamento para solicitar la información desagregadas de acuerdo a los requerimientos internos, que a la postre nos permitirán determinar costos promedios en la industria hidrocarburífera.</p>

Elaboración Autor

CUADRO 4.3
ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF2

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (Se analiza a los procesos críticos F4 y F5)
TF2	Jul/3/2007	<p>P. Usted maneja dos procesos críticos de la Coordinación Financiera, que son los estimados de levantes y los estimados de facturación de la compañías EDC, En este sentido, qué problemas a detectado en ellos ?</p> <p>R. Bueno, en lo que se refiere a los estimados de levantes siempre hemos tenido problemas en obtener información actualizada de la DNH sobre producciones fiscalizadas, así por ejemplo, tenemos al momento producción fiscalizada a junio del 2006 y ya estamos en julio 2007, es decir casi una año de retraso, mientras tanto trabajamos con la información de las mismas compañías, otro problema es el precio, pues el último que ha enviado la DNH es hasta marzo 2007, todo lo cual si bien no para el proceso, no permite tener cifras más reales en la elaboración de los estimados.</p> <p>Otro aspecto es que la estimación de la producción para los dos meses siguientes a la fecha de elaboración del estimado, lo realizamos nosotros mismos, en base al comportamiento histórico, pero sería más recomendable que se cuente con el aval de la Coordinación Técnica que son los que tiene mejores argumentos para pronosticar la producción.</p> <p>Finalmente creo que la falta de normativa jurídica para las compañías que levantan Crudo Napo, es un problema en este proceso.</p> <p>P. Y sobre los estimado de facturación a la compañía EDC.</p> <p>R. Respecto a los estimados de facturación con EDC, existe al momento una dificultad por un pedido de la compañía para variar la forma de calcular el precio del gas sobre el cual se le factura, pero esto es un tema puntual, ajeno al proceso en sí, por lo que considero que en cuanto al proceso propiamente dicho, no hay problemas.</p>

Elaboración Autor

**CUADRO 4.4
ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF6**

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (Se analiza el proceso crítico F6)
TF6	Jul/2/2007	<p>P. Usted maneja el proceso de liquidación de la Ley 42. Qué problemas ha detectado en este proceso ?</p> <p>R. En cuanto al proceso propiamente dicho, la falta de una Base de Datos integral en la Coordinación Financiera que permita acceder fácilmente a las variables que se requieren para el cálculo de esta ley, las que están relacionadas con la información que se obtiene de los estimados de levantes de las compañías, a dificultado la labor mensual de determinación de los valores de esta ley,</p> <p>Básicamente se ha evidenciado que varias compañías no depositan en el Banco Central los valores calculados por esta Coordinación para la Ley 42, esto dado a que existen discrepancias en la manera de realizar los cálculos debido a interpretaciones particulares de estas compañías. Esta situación podría resolverse cuando la DNH realice la reliquidación anual del año 2006, la cual sentaría un procedimiento fijo de cálculo con todas las compañías con las que se tienen diferencias en cuanto a la aplicación y manera de cálculo de esta Ley.</p>

Elaboración Autor

**CUADRO 4.5
ENTREVISTA A FUNCIONARIO TF1**

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (Se analiza el proceso crítico F7)
TF1	Jul/3/2007	<p>P. Tengo entendido que usted es la encargada del manejo del proceso de emisión de informes favorables para la liberación de impuestos en las importaciones de las compañías.</p> <p>R. Así es, ese es el principal proceso, pero también se realizan los informes para transferencias de dominio de bienes importados por las compañías, para dar de baja bienes, así como para las internaciones temporales de equipos que realizan las compañías.</p> <p>P. Cuáles son los principales problemas que ha detectado en este proceso ?</p> <p>R. En general no hay problemas graves, pues cuando una compañía omite algún documento necesario para poder emitir el informe favorable, se procede a solicitarlo y una vez que está completa la documentación se lo tramita.</p> <p>No obstante, una situación que si ha dificultado el proceso, es la demora en la obtención de la carta de delegación que otorga el Señor Presidente Ejecutivo al Jefe de la Unidad, para la firma de los informes favorables, pues cada vez que hay cambio de Jefe de la Unidad o de Presidente Ejecutivo, se tiene que requerir una nueva carta y en ocasiones esto a demorado hasta 2 meses, tiempo en el cual el proceso ha tenido que paralizarse.</p>

Entrevistas a funcionarios de la Coordinación Técnica.

CUADRO 4.6
ENTREVISTA A FUNCIONARIO CT

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (definición de cuatro procesos críticos de la Coordinación Técnica)
CT	Jul/6/2007	<p>P. Cuáles considera que son los procesos críticos que se ejecutan en su Coordinación ?</p> <p>R. Hay muchos procesos que se realizan en esta Coordinación, pero como críticos se puede mencionar a la elaboración de la información técnica para los Procesos Licitatorios Internacionales, que son elaborados aquí, también tenemos los análisis a los planes de actividades de las diferentes compañías, de manera especial del contrato con AGIP, donde se analiza además el presupuesto que luego es aprobado por el CAD.</p> <p>Esta también el análisis previo a la emisión de los informes favorables a los acuerdos automáticos de liberación de las compañías, que se lo ejecuta conjuntamente con la Coordinación Financiera.</p> <p>P. Serían esos, todos los procesos críticos ?</p> <p>R. No, como dije, aquí hay varios procesos, pero con el resto de funcionarios se podrán definir algunos más que se los pueda considerar críticos.</p>

Elaboración Autor

CUADRO 4.7
ENTREVISTA A FUNCIONARIO TT4

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (se define tres procesos críticos adicionales y se analiza al proceso T1, T6 y T7)
TT4	Jul/6/2007	<p>P. Otro funcionario de esta coordinación ha señalado cuatro procesos críticos, que son: la elaboración de la información técnica para los Procesos Licitatorios Internacionales, los análisis a los planes de actividades de las diferentes compañías, el análisis al presupuesto de AGIP y el análisis previo a la emisión de los informes favorables a los acuerdos automáticos de liberación. A parte de estos, considera que existe otros y que problemas se han detectado en los que usted maneja ?</p> <p>R. Pienso que en ellos se resumen gran parte del trabajo de esta Coordinación, se debería incluiría la importancia de mantener una base de Datos técnicos, lo cual no se ha hecho hasta el momento pero que se debería hacerlo. Además está el tema de los controles a los aspectos ambientales y comunitarios de las compañías y el control de las entregas de crudo al RODA y al SOTE.</p> <p>En cuanto a la elaboración de los paquetes de información para los procesos licitatorios, el principal problema es la dificultad de recopilar la información técnica, que está disgregada en varias instituciones como PETROPRODUCCIÓN, la Dirección Nacional de Hidrocarburos, la Dirección de Protección Ambiental y la Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR y muchas veces esta información no está digitalizada, lo que agrava el problema. A esto hay que sumar la falta de un geólogo para que analice la información.</p> <p>Sobre el control de los aspectos ambientales y comunitarios de las compañías, el problema es que no hay una adecuada coordinación con las instituciones y organismos que manejan los aspectos ambientales, además la información que reposa en estas entidades no se encuentra debidamente digitalizada e inventariada, lo cual vuelve aún más complicado el proceso de control.</p> <p>En cuanto al control de las entregas de petróleo tanto al RODA como al SOTE, el principal problema es que la falta de personal en esta Coordinación, no permite mantener una presencia frecuente en el campo para verificar in situ este proceso.</p>

Elaboración Autor

CUADRO 4.8
ENTREVISTA A FUNCIONARIO TT3

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (se analizan los procesos T2, T3, T4 y T5)
TT3	Jul/9/2007	<p>P. En esta Coordinación se han identificados siete procesos críticos, considera usted, que falta alguno y qué problemas ha detectado en los que usted maneja ?</p> <p>R. En general en estos procesos definidos se concentran todas las funciones de esta Coordinación, sin bien en ocasiones se analizan temas específicos de algún contrato, por pedido de las autoridades, o porque así lo ameritan las circunstancias, estas son muy puntuales y en general caen dentro del control de las actividades de las compañías.</p> <p>En general aquí todos los técnicos participamos en los diferentes procesos críticos, pero orientados a determinados bloques que tenemos asignados, yo puedo referirme al tema del análisis de los presupuestos y plan de actividades de AGIP, aquí el problema es que no participamos en las aprobaciones de las actividades operacionales de este Bloque, las cuales son analizadas y aprobadas por los representantes de PETROECUADOR al Comité de Administración del Bloque 10, conjuntamente con los representantes de la compañía AGIP, por lo que nuestra tarea es más bien limitada al seguimiento de estos planes.</p> <p>El tema de los presupuesto, tiene su cuello de botella en las aprobaciones de CAD, lo que cual retrasa el proceso.</p> <p>Lo que se refiere al seguimiento de los planes de actividades de las compañías, el problema básico está en que no se tiene una base de datos e informes técnicos para el control, esto ocasiona que la información esté dispersa y se dificulte su ubicación y análisis.</p> <p>Además es importante realizar visitas al campo para le verificación del avance de las compañías, lo que no fácil por la falta de personal que tenemos.</p> <p>Los informes previos a los acuerdos automáticos de liberación, tienen el problema de que igualmente no hay una base de datos histórica para verificar lo que tienen la compañía en el campo y que será necesario cuando llegue la reversión de los bloques al Estado.</p>

Elaboración Autor

Entrevistas a funcionarios de la Coordinación Legal.

CUADRO 4.9
ENTREVISTA A FUNCIONARIO CL

Código del Funcionario	Fecha	Extracto de la entrevista (Se define proceso crítico y se analiza el proceso L1)
CL	Jul/11/2007	<p>P. En las Coordinaciones Financiera y Técnica se han definido los procesos críticos que se realizan en ellas y se han determinado los problemas que se presentan. En la Coordinación Legal, cuáles serían los procesos críticos y sus problemas ?</p> <p>R. Bueno, pienso que en esta Coordinación no es factible distinguir procesos específicos y muy diferenciados como en la Técnica o la Financiera, nuestro asesoramiento es de manera general en todas las funciones y actividades que ejecuta la UACP, es decir, tanto las funciones y procesos financieros como técnicos tiene un fundamento legal y contractual que los sustenta, y en este sentido cualquier controversia jurídica que pudiera surgir será objeto del análisis respectivo de la Coordinación legal.</p> <p>P. Entonces no hay procesos que se ejecuten exclusivamente en esta Coordinación ?</p> <p>R. De hecho si los hay, el asesoramiento legal es un proceso en sí pero no es específico en un determinado tema, sino que está de acuerdo a los requerimientos y a las circunstancias por las que atraviesa cada contrato. En todo caso hay procesos que se ejecutan como el control y seguimiento sobre los pedidos efectuados a la contratista para que estudiantes practiquen en sus instalaciones, o la atención a pedidos de las contratistas para obtener visas y carnés ocupacionales para técnicos extranjeros.</p> <p>Un proceso que lo lidera esta Coordinación es la elaboración de los informes técnicos, legales y económicos de las compañías cesionarias de derechos y obligaciones de los contratos petroleros vigentes, el cual este si es un proceso que se lo puede considerar como crítico, por su importancia y por la relativa frecuencia con la que se lo realiza.</p> <p>P. En este proceso crítico se han detectado problemas ?</p> <p>R. No han existido problemas en este procesos, más allá de que a veces las compañías no envían toda la información para analizarlas, pero esto se soluciona fácilmente solicitándoles que completen la información que falta.</p> <p>Lo que si es un problema es esta Coordinación, es la falta de personal profesional en Derecho, para las labores diarias, lo que muchas veces ha recargado de trabajo a quienes trabajamos aquí.</p>

Elaboración Autor

De acuerdo a lo anterior, se presenta a continuación un resumen de los procesos críticos identificados y los problemas detectados en los mismos.

**CUADRO 4.10
RESUMEN DE HALLAZGOS CUALITATIVOS**

PROCESOS CRÍTICOS	PROBLEMAS DETECTADOS
F1	➤ Falta de información de costos de la actividad hidrocarburífera en la UACP.
	➤ Dificultad de obtener información de Petroproducción
	➤ Falta de base de datos para benchmarking de modelos de contratación en otros países.
F2	➤ Demora en la aprobación de los Presupuestos del Bloque 10 por parte del CAD
F3	➤ La UACP no interviene en la aprobación de los presupuestos de la mayoría de compañías petroleras
	➤ Falta de base de datos sobre presupuestos de las compañías
F4	➤ Falta de normativa jurídica que regule los estimados de levantes para las compañías que embarcan Crudo Napo.
	➤ Retraso en la emisión de precios del crudo y producciones fiscalizadas actualizadas por parte de la DNH
F5	➤ No se han detectado problemas en este proceso
F6	➤ Vacío legal que fije un plazo a la DNH para realizar la liquidación anual de la Ley 2006-42
	➤ Falta de una Base de Datos
F7	➤ Demora en la emisión de la Carta de Delegación al Jefe de la UACP por parte del Presidente Ejecutivo, para la suscripción de informes previos a liberación de impuestos
T1	➤ Dificultad en obtener información de PETROPRODUCCIÓN
	➤ Falta de personal técnico (Geólogo) para análisis de información.
T2	➤ La UACP no interviene en la aprobación de las actividades operacionales del Bloque 10
	➤ Demora en la aprobación de Presupuestos del Bloque 10 por parte del CAD.
T3	➤ La falta de una base de datos para el seguimiento de las actividades
	➤ Falta de personal técnico
	➤ Escasas visitas a al campo.
T4	➤ No existe una base de datos histórica de los bienes importados por las compañías
T5	➤ No existe una base de datos que permita el seguimiento de las actividades y el sustento en la toma de decisiones.
T6	➤ Falta de coordinación entre la UACP y los organismos que controlan el tema ambiental.
	➤ Falta de información debidamente digitalizada e inventariada en los organismos que manejan aspectos ambientales.
T7	➤ Escasas visitas al campo para coordinar directamente con el SOTE y el RODA.
L1	➤ Falta de personal profesional en Derecho para el cumplimiento oportuno de funciones y actividades.
A1	➤ No existe un manejo técnico de la documentación y archivo de la UACP, ni un sistema informático idóneo para el efecto.

Elaboración Autor

4.1.1 CODIFICACIÓN

Luego de haber identificado los procesos críticos y los problemas inherentes a cada uno de ellos, procederemos a codificarlos de acuerdo a las dos variables definidas en nuestras hipótesis de trabajo, esto es, por una parte la falta de Gestión Gerencial de la UACP y por otra, la normativa jurídica vigente.

Con este proceso de codificación, culmina la investigación cualitativa del presente estudio, correspondiendo entonces el análisis cuantitativo de los hallazgos, que nos permitirán comprobar o negar las hipótesis planteadas.

De acuerdo a lo anterior, procederemos a codificar los hallazgos, es decir los procesos críticos y sus problemas, de acuerdo a estas dos variables, para esto hemos procedido a analizar cada problema detectado para determinar si este es atribuible a la falta de gestión gerencial o a la normativa jurídica.

Los problemas atribuibles a la falta de gestión gerencial, han sido considerados aquellos que pueden ser solucionados a través de acciones directas que apliquen los directivos de la UACP, ya sea para dotar de herramientas técnicas (software y hardware especializado para estructurar bases de datos) para el cumplimiento de las funciones de la Unidad, o gestionar la incorporación de personal técnico para las Coordinaciones que lo necesita, o simplemente optimizar aspectos administrativos que están siendo un obstáculo para determinados procesos.

Los problemas atribuibles a la normativa jurídica, son aquellos en los que se requiere para su solución, una modificación en determinado cuerpo legal, a fin de que la UACP optimice sus procesos. En el Capítulo VI se presentará una propuesta de modificación de la normativa jurídica que corresponda.

Finalmente, existen problemas que no caen dentro de las dos variables anteriores y que los hemos atribuido a “otros” aspectos, aquí básicamente están aquellos que dependen para su optimización, de que otros organismos igualmente optimicen sus procesos.

**CUADRO 4.11
CODIFICACIÓN DE HALLAZGOS**

PROCESOS CRÍTICOS	PROBLEMAS DETECTADOS	ATRIBUIBLES A LA FALTA DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA UACP	ATRIBUIBLES A LA NORMATIVA JURÍDICA VIGENTE	OTROS
F1	➤ Falta de información de costos de la actividad hidrocarburífera en la UACP.	✓		
	➤ Dificultad de obtener información de Petroproducción			✓
F2	➤ Falta de base de datos para benchmarking de modelos de contratación en otros países.	✓		
	➤ Demora en la aprobación de los Presupuestos del Bloque 10 por parte del CAD		✓	
F3	➤ La UACP no interviene en la aprobación de los presupuestos de la mayoría de compañías petroleras		✓	
	➤ Falta de base de datos sobre presupuestos de las compañías	✓		
F4	➤ Falta de normativa jurídica que regule los estimados de levantes para las compañías que embarcan Crudo Napo.		✓	
	➤ Retraso en la emisión de precios del crudo y producciones fiscalizadas actualizadas por parte de la DNH		✓	
F5	➤ No se han detectado problemas en este proceso			
F6	➤ Vacío legal que fije un plazo a la DNH para realizar la liquidación anual de la Ley 2006-42		✓	
	➤ Falta de una Base de Datos	✓		
F7	➤ Demora en la emisión de la Carta de Delegación al Jefe de la UACP por parte del Presidente Ejecutivo, para la suscripción de informes previos a liberación de impuestos	✓		

PROCESOS CRÍTICOS	PROBLEMAS DETECTADOS	ATRIBUIBLES A LA FALTA DE GESTIÓN GEERENCIAL DE LA UACP	ATRIBUIBLES A LA NORMATIVA JURÍDICA VIGENTE	OTROS
T1	➤ Dificultad en obtener información de PETROPRODUCCIÓN			✓
	➤ Falta de personal técnico (Geólogo) para análisis de información.	✓		
T2	➤ La UACP no interviene en la aprobación de las actividades operacionales del Bloque 10		✓	
	➤ Demora en la aprobación de Presupuestos del Bloque 10 por parte del CAD.		✓	
T3	➤ La falta de una base de datos para el seguimiento de las actividades	✓		
	➤ Falta de personal técnico	✓		
	➤ Escasas visitas a al campo.	✓		
T4	➤ No existe una base de datos histórica de los bienes importados por las compañías	✓		
T5	➤ No existe una base de datos que permita el seguimiento de las actividades y el sustento en la toma de decisiones.	✓		
T6	➤ Falta de coordinación entre la UACP y los organismos que controlan el tema ambiental.	✓		
	➤ Falta de información debidamente digitalizada e inventariada en los organismos que manejan aspectos ambientales.			✓
T7	➤ Escasas visitas al campo para coordinar directamente con el SOTE y el RODA.	✓		
L1	➤ Falta de personal profesional en Derecho para el cumplimiento oportuno de funciones y actividades.	✓		
A1	➤ No existe un manejo técnico de la documentación y archivo de la UACP, ni un sistema informático idóneo para el efecto.	✓		
TOTAL		15	7	3

Elaboración Autor

4.1.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

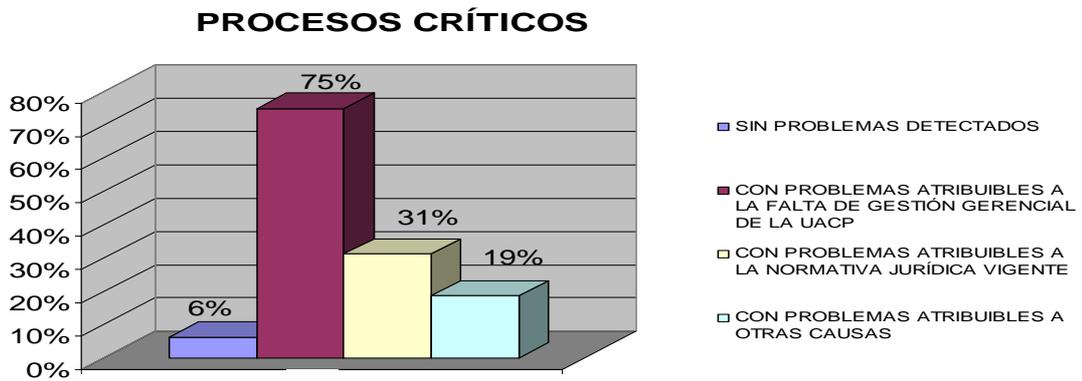
Continuando con la metodología plateada, corresponde ahora el análisis cuantitativo de los hallazgos, para determinar el porcentaje de procesos que se han visto afectados tanto por falta de Gestión Gerencial, como por la normativa jurídica vigente, lo que a la postre permitirá la comprobación o no de las hipótesis de trabajo planteadas.

**CUADRO 4.12
CUANTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS**

PROCESOS CRÍTICOS		
	TOTAL	PORCENTAJE EN RELACIÓN AL TOTAL DE PROCESOS CRÍTICOS
PROCESOS CRÍTICOS ANALIZADOS	16	
PROCESOS CRÍTICOS SIN PROBLEMAS DETECTADOS	1	6%
PROCESOS CRÍTICOS CON PROBLEMAS DETECTADOS ATRIBUIBLES A LA FALTA DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA UACP	12	75%
PROCESOS CRÍTICOS CON PROBLEMAS DETECTADOS ATRIBUIBLES A LA NORMATIVA JURÍDICA VIGENTE	5	31%
PROCESOS CRÍTICOS CON PROBLEMAS DETECTADOS ATRIBUIBLES A OTRAS CAUSAS	3	19%

Elaboración Autor

**GRÁFICO 4.1
CUANTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS**



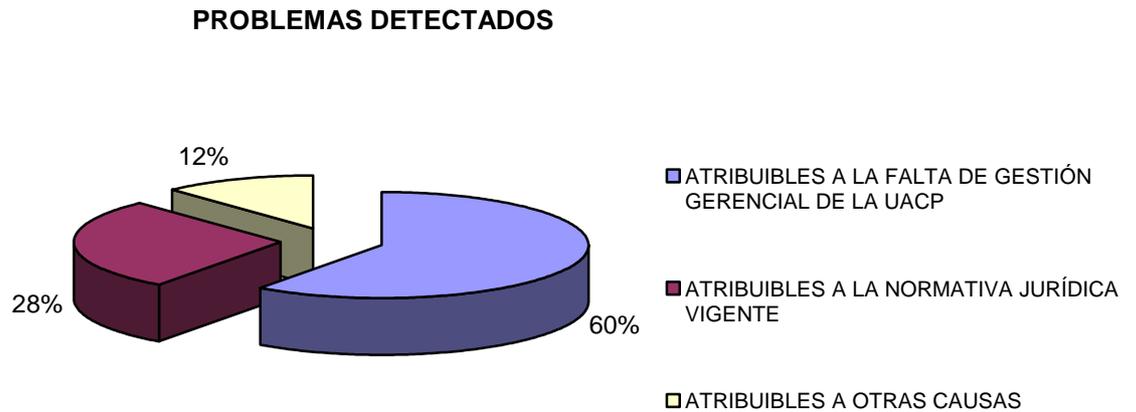
Elaboración Autor

**CUADRO 4.13
CUANTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS**

PROBLEMAS DETECTADOS		
	TOTAL	PORCENTAJE
PROBLEMAS DETECTADOS	25	100%
PROBLEMAS DETECTADOS ATRIBUIBLES A LA FALTA DE GESTIÓN GERENCIAL DE LA UACP	15	60%
PROBLEMAS DETECTADOS ATRIBUIBLES A LA NORMATIVA JURÍDICA VIGENTE	7	28%
PROBLEMAS DETECTADOS ATRIBUIBLES A OTRAS CAUSAS	3	12%

Elaboración Autor

**GRÁFICO 4.2
CUANTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS**



Elaboración Autor

- La Hipótesis No. 1 planteada fue la siguiente:

La falta de una gestión gerencial apoyada en técnicas de planificación organizacional eficientes, que defina claramente los objetivos estratégicos de cada área de la UACP, ha ocasionado la demora y descoordinación en más del 30% de sus procesos críticos.

De acuerdo a los cuadros 4.12 y 4.13 y a los gráficos 4.1 y 4.2 tenemos los siguientes resultados: el 75% de los Procesos Críticos, presentan al menos un problema que se debe o tiene su origen en la falta de una Gestión Gerencial eficiente.

De los veinticinco problemas detectados, el 60% son atribuibles a la falta de Gestión Gerencial eficiente en la UACP.

Por lo anterior, se puede concluir que se comprueba la Hipótesis No. 1, pues la falta de una Gestión Gerencial eficiente, ha ocasionado problemas en más del 30% de los Procesos Críticos identificados en la UACP.

- La Hipótesis No. 2 planteada fue la siguiente:

La normativa jurídica vigente, no ha viabilizado la adecuada ejecución de las labores de control que debe ejercer la UACP a los contratos con las empresas petroleras privadas.

De acuerdo a los cuadros 4.12 y 4.13 y a los gráficos 4.1 y 4.2, se puede determinar que, el 28% de los problemas detectados son atribuibles a la normativa jurídica inapropiada y caduca.

Así también, el 31% de los Procesos Críticos analizados presentan problemas atribuibles a la normativa jurídica vigente. Estos procesos críticos son los que constan en el Cuadro 4.11 y como se puede apreciar corresponden tanto a la Coordinación Financiera, como a la Coordinación Técnica.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que se comprueba la hipótesis No. 2, por cuanto la normativa jurídica no ha permitido un adecuado proceso de control a las actividades de las empresas petroleras que tiene contratos suscritos con el Estado.

4.1.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La Hipótesis No. 1 contiene dos variables identificadas, la Gestión Gerencial que se pueda aplicar la UACP y los Procesos Críticos de la misma, analicemos ambos:

Gestión Gerencial. Una óptima gestión gerencial se evidencia en la aplicación de técnicas y metodologías que permitan a una organización, en nuestro caso a la UACP, el cumplimiento de sus funciones de manera eficaz y eficiente. Como indicador de una óptima gestión gerencial, hemos considerado a la existencia de una planificación estratégica, que identifique sus objetivos estratégicos y cómo llegar a ellos, se ha considerado también que se deberían tener plenamente identificados y estructurados sus procesos críticos, como aquellos impulsores directos de los objetivos estratégicos de esta organización.

Con la investigación realizada se ha comprobado que no existe en la UACP una herramienta gerencial, llámese planificación estratégica u otro, que proyecte el trabajo de esta Unidad en el futuro, que defina sus objetivos, que conlleve a plantear cambios en la manera de realizar las actividades en busca de su optimización, pues, como se indicó en el Capítulo I, el único instrumento oficial que de alguna manera orienta el trabajo y funciones de la UACP, es la Resolución de su creación en el año 2000, más allá de eso, el trabajo se lo venido ejecutando de manera inercial, básicamente apoyada en la experiencia de algunos de sus funcionarios, que tras una larga trayectoria en la empresa, han mantenido

procedimientos, que si bien han permitido a la UACP cumplir sus funciones, definitivamente no se ha logrado los niveles de eficiencia que se espera en la empresa más grande del país.

Procesos Críticos. La identificación de los dieciséis procesos críticos que se han planteado, han sido obtenidos de la experiencia en estos seis años de existencia de la UACP. Todos ellos han sido analizados con los funcionarios que los ejecutan directamente, e igualmente los problemas detectados son aquellos que se han vivenciado en las actividades cotidianas.

La Hipótesis No. 2 contiene dos variables identificadas: la normativa jurídica, que constituye el marco regulatorio a las actividades que ejecuta la UACP y, las labores de control que son aquellas acciones mediante las cuales la UACP vigila y monitorea las actividades de la empresas petroleras.

Normativa Jurídica. Todas las actividades que lleva a cabo la UACP, tiene un sustento legal y contractual, en base a las Leyes y Reglamentos que regulan la actividad hidrocarburífera en el país y, a los contratos suscritos con empresas privadas para la exploración y explotación de hidrocarburos.

Con la investigación realizada se ha verificado que existe normativa jurídica que no permite la optimización de varias actividades que ejecuta la UACP, sea porque prevé procesos de aprobación que se han constituido en cuellos de botella para el normal desenvolvimiento de sus actividades y

de las compañías, o porque no disponen plazos a organismos públicos para la entrega de información que utiliza la UACP, o porque no se ha adecuado la normativa a los cambios que se han sucedido en la industria petrolera nacional.

En el Capítulo VI se presentarán las alternativas concretas para que esta normativa jurídica viabilice una eficiente administración de los contratos petroleros.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 PARTICULARES

- Los Procesos Críticos identificados en la UACP encierran en su conjunto las principales funciones que ejecuta esta Unidad para la administración de los contratos petroleros, no obstante parte de esta administración implica también el conocer y resolver aspectos puntuales que se suceden dentro de las relaciones contractuales con las diferentes compañías. En este sentido, pueden presentarse situaciones y de hecho ha sucedido, en las que la UACP debe resolver aspectos de suma importancia para el país, que se convierten durante un determinado periodo de tiempo en procesos críticos adicionales a los señalados en la presente investigación. Valga mencionar por ejemplo, el proceso de caducidad de la compañía Occidental Exploration and Production Company ex - operadora del Bloque 15, en el cual, varios funcionarios de esta Unidad fueron delegados para el análisis de tan delicado tema.

Lo anterior permite concluir que los Procesos Críticos de esta Unidad, no se circunscriben a los señalados, sino que los mismos se adecuan a las necesidades y requerimientos que las relaciones contractuales lo exigen.

- En el ámbito de la función pública, se dice que solo se puede hacer lo que está escrito en las respectivas Leyes, Reglamentos, Instructivos etc. que norman a las instituciones públicas, esto pone límites al accionar de todo funcionario que debe encasillarse en procesos definidos y que no son flexibles. En términos generales esto es correcto, pues lo contrario significaría actuar sin regulación en el manejo de bienes y fondos públicos. El problema radica, en que en ocasiones, esta normativa jurídica no permite el mejorar ciertos procesos y más aun, el problema se agrava porque nadie hace nada por cambiarlo.

Un aspecto puntual analizado en el Capítulo I, es la falta de regulación legal para controlar los levantes de crudo de las compañías que transportan su participación por el OCP y embarcan Crudo Napo, pues más allá de una iniciativa de la Coordinación Financiera que se plasmó en un requerimiento a la Dirección Nacional de Hidrocarburos, no se llegó a continuar con el proceso y quedó trunco hasta la fecha, como consecuencia del engorroso trámite que significa en nuestro país el proponer un cambio en la legislación, termina por desmotivar las buenas iniciativas que puedan haber.

- La frecuente movilidad del personal hacia otras dependencias de PETROECUADOR u organismos externos, para realizar trabajos específicos o ejercer funciones de asesoría que demandan en ocasiones, varios meses fuera de la Unidad, se constituye en una continua amenaza para la ejecución de los Procesos Críticos. Justamente al tiempo de realizar esta investigación, cuatro funcionarios

han sido requeridos para funciones fuera de la UACP, lo cual ha obligado a reorganizar el trabajo en las Coordinaciones Técnica y Financiera, con los problemas que entraña esta situación.

5.1.2 GENERALES

- Para el ejercicio de una eficiente Gestión Gerencial dentro de una organización, se requiere disponer de una Planificación Estratégica, que defina lo que se quiere alcanzar en el corto y largo plazo, es decir de un instrumento en el cual se plasmen las ideas valiosas que tienen todos quienes hacen parte de la organización. Lo contrario significa un camino a ciegas, que puede ser solventado por la experiencia y habilidad intuitiva de los mandos directivos, pero que solo permite actuar en el día a día, sin posibilidad de proyección al futuro.

En PETROECUADOR, he percibido que se apuesta mucho por la experiencia de sus funcionarios, en la manera en que han manejado a la empresa en sus diversas instancias técnico-administrativas, lo cual no está mal, pues la experiencia de la gente es un bien invaluable dentro de una organización; sin embargo, esta situación conlleva a una natural resistencia al cambio, "...si siempre se ha hecho así, para que cambiar ahora...", cerrándose para la empresa, muchas veces, la posibilidad de mejorar sus procesos.

Lo que se ha encontrado en la UACP es una muestra de lo anterior, una Unidad que cumple un papel tan importante dentro de la industria

hidrocarburífera nacional, como es el administrar los contratos petroleros que suscribe el Estado, no ha recibido en apoyo necesario para su estructuración y optimización interna, la propuesta de reestructura del año 2002 nunca llegó a concretarse, las razones pueden ser muchas, pero en definitiva no se impulsó este proceso, considero que las autoridades de turno simplemente vieron que funcionaba y con el trabajo del día a día se omitió esta importante herramienta. La UACP ha funcionado, y lo ha hecho bien en términos generales, pero en mi criterio, los problemas detectados en la presente investigación, no estarían allí, si se hubiese actuado con una Gestión Gerencial apoyada en una planificación formal.

- El constante cambio en los mandos directivos de PETROECUADOR, ha involucrado también a la UACP, la cual ha tenido once Jefes en el lapso de 7 años, desde el 2002 hasta el 2007, dando un promedio de duración de 7 meses en el cargo a cada uno, pero si consideramos que algunos Jefes han estado por más de una ocasión en el cargo, el promedio de permanencia continua en la Jefatura se rebaja aún más. Esta situación ha sido una de las razones por las que no se ha llegado concretar ningún esfuerzo por optimizar su funcionamiento, más aun cuando únicamente en el período del año 2002 se realizó la única propuesta de reestructurar a esta Unidad, la cual nunca llegó a concretarse, como se había analizado en el Capítulo I.

5.2 RECOMENDACIONES

5.2.1 PARTICULARES

- Se hace necesario definir los flujogramas de los Procesos Críticos, determinándose los insumos que ingresan y los productos que se emiten, así como las coordinaciones y organismos externos a la UACP que intervienen en los mismos.
- Se debe, designar un responsable por cada proceso, lo que permita monitorearlos para que se conviertan en impulsores de los objetivos estratégicos de la Unidad.

Estos procesos así estructurados, serán la base para la implantación de sistemas informáticos que manejan y controlan procesos en las organizaciones.

En el numeral 6.1.2, del Capítulo VI, se presenta la estructuración y flujogramas de los Procesos Críticos, con lo anteriormente señalado.

- Varios Procesos Críticos, específicamente los procesos F2, F3, F4, F6, y T2, como se puede apreciar en el Cuadro 4.11, detectan problemas relacionados a la normativa jurídica vigente, por lo que se requiere efectuar propuestas de modificaciones a los cuerpos legales que permitan la agilización y optimización las funciones que realiza la UACP. Estas propuestas se presentan en el numeral 6.1.3 del Capítulo VI.

- Ante el problema que representa para la UACP, la frecuente movilidad de sus funcionarios hacia otras dependencias de PETROECUADOR u organismos externos, es recomendable que en cada coordinación, se capacite a varios funcionarios para ejecutar los procesos críticos que allí se realizan, esto permitirá suplir la falta temporal de aquellos funcionarios y no detener el normal desenvolvimiento de las actividades internas.

5.2.2 GENERALES

- Una organización como la UACP, requiere de un instrumento gerencial que establezca los lineamientos a seguirse y las metas a alcanzarse, más aún en una dependencia como esta en la que su estamento directivo no tiene una continuidad que asegure un proceso uniforme de transformación, situación esta que exige de una Planificación Estratégica que ubique a las Jefaturas de turno en el contexto del trabajo de la UACP y les provea de la herramienta para continuar por una línea de mejoramiento continuo de los procesos.
- La optimización de los procesos de la UACP, va a requerir de la inclusión de nuevos funcionarios dentro de la estructura actual de esta Unidad, principalmente en las Coordinaciones Técnica y Legal, esto se desprende de las entrevistas realizadas a los funcionarios de esas dependencias, cuadros 4.7 – 4.8 y 4.9. En este sentido la

recomendación va en el sentido de que en la medida de lo posible, los funcionarios que deban incorporarse, pertenezcan al Sistema PETROECUADOR y sean reasignados a funciones dentro de la UACP, esto con el propósito de no incrementar burocracia, sino reasignar funciones a técnicos de otras dependencias, que pueden venir a fortalecer a la UACP, desde luego que ello implica un proceso coordinado de varias dependencias de la empresa y principalmente de la Unidad de Recursos Humanos.

- Finalmente considero necesario recomendar, la estructuración de un Cuadro de Mando Integral para la UACP, cuya base teórica consta en el Capítulo II del presente trabajo, de manera que se viabilice el monitoreo de la Planificación Estratégica que se planteará en el siguiente Capítulo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 PROPUESTA

Este Capítulo presenta la propuesta planteada por el autor, para el mejoramiento técnico – administrativo de la UACP. Esta propuesta está constituida por los siguientes aspectos:

- **Propuesta de Planificación Estratégica de la UACP.-** En ella se procederá a presentar el esquema de Planificación Estratégica bajo la Metodología Urigüen, analizada en el Capítulo II.
- **Propuesta de estructuración de los Procesos Críticos de la UACP.-** Este es un aporte a la Planificación Estratégica de la Unidad, pues uno de los objetivos estratégicos de la Planificación será justamente la estructuración optimizada de los Procesos Críticos internos.
- **Propuestas de modificaciones de normativa jurídica tendiente a mejorar las acciones de control de la UACP.-** Igualmente esta propuesta, constituye un aporte a la Planificación Estratégica.
- **Propuesta de Estructura Funcional de la UACP.-** Constituye también un aporte a la Planificación Estratégica.

6.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UACP.

La Planificación Estratégica, nos provee de un marco de referencia lógico y secuencial para que una organización alcance sus más altos objetivos, los mismos que en el esquema de Planificación Estratégica están representados por la Misión y la Visión institucional.

Como se mencionó en el Capítulo II, al hablar del Marco Teórico que fundamentará el presente trabajo, la Planificación Estratégica que se pone a consideración, está estructurada bajo la metodología de la Dra. Mónica Urigüen Ph.D., planteada en su libro “Un Futuro Planificado Estratégicamente: Aplicación de las Herramientas de Gestión de Calidad.” (2006).

De acuerdo a esta metodología, el autor ha elaborado una serie de matrices, las cuales permiten incorporar de manera secuencial, los diferentes aspectos que conforman la ruta hacia la consecución de los objetivos establecidos. Estas matrices serán explicadas, una por una, a fin de entender el contexto bajo las cuales han sido realizadas y los aportes que proveen, lo cual, dicho sea de paso, está implícito en las mismas.

la Planificación Estratégica para la UACP que pongo a su consideración, es un instrumento de discusión, no solo al interior de la UACP, sino en el contexto global de PETROECUADOR, de manera que esta empresa, en una especie de benchmarking interno, pueda obtener los positivo de cada propuesta para aplicarla en las diversas Unidades operativas de la organización.

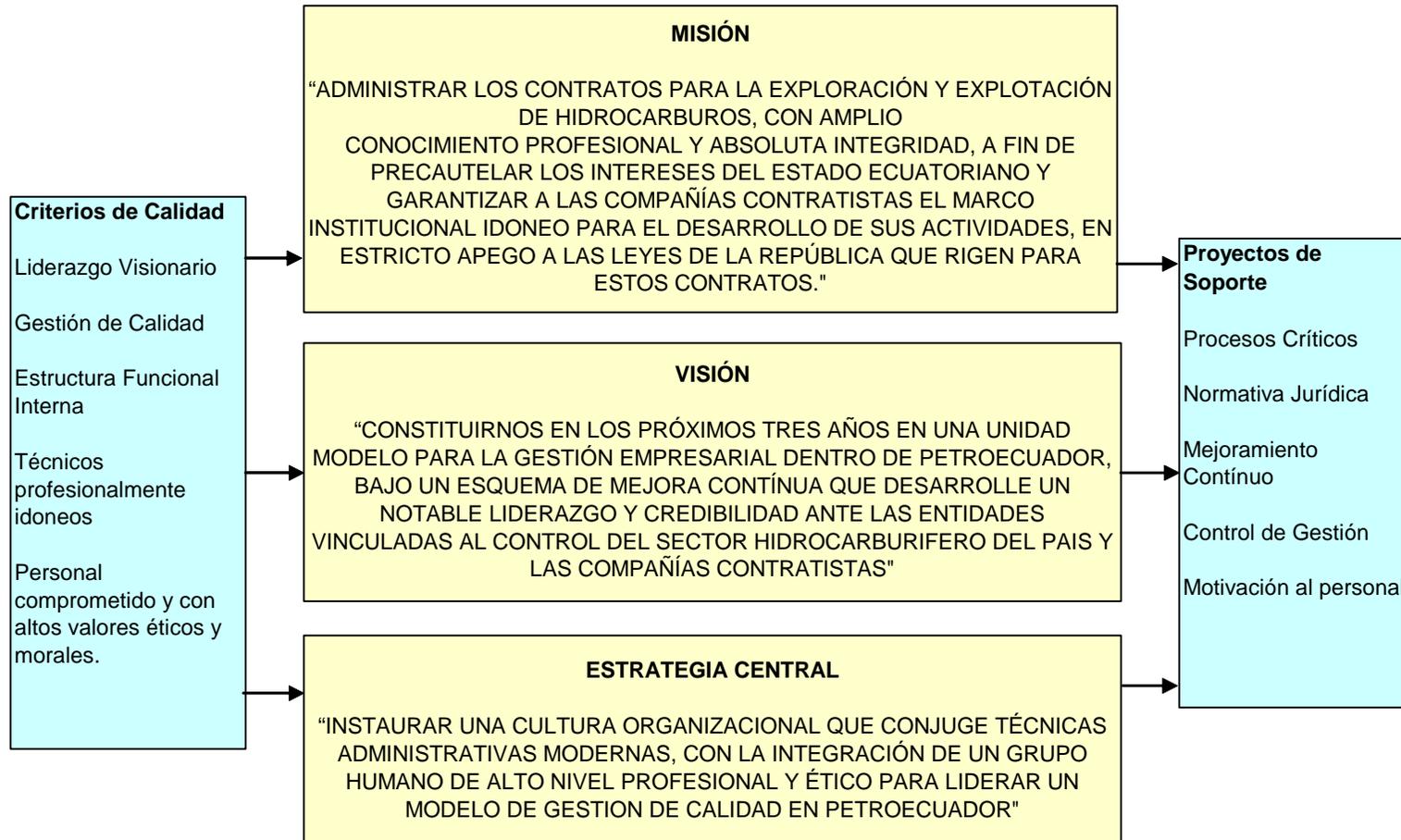
6.1.1.1 Mapa de Planificación Estratégica

El Mapa de Planificación Estratégica, es un esquema que nos permite observar los aspectos fundamentales, bajo los cuales se ha desarrollado la Planificación Estratégica, estos aspectos son los siguientes:

- La Misión.- Describe la función fundamental de la UACP. Nos presenta en un párrafo la actividad básica de la Unidad y la cual se propende a optimizar.
- La Visión.- Es una declaración de lo que anhelamos que se convierta la UACP en el futuro, es la organización que queremos construir. Es el objetivo hacia el que apunta la Planificación Estratégica.
- Criterios de Calidad.- Corresponden a los temas globales, bajo los cuales se desarrollará la Planificación Estratégica.
- Proyectos de Soporte.- Son aquellos elementos, bajo los cuales se sustentan los criterios de calidad.
- Estrategia Central.- Es el tema que guía, orienta y al cual se propende en todas las actividades desarrolladas en la Panificación Estratégica.

De acuerdo a lo anterior el Mapa propuesto es el siguiente:

MAPA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



6.1.1.2 Diagrama de afinidad

Para este diagrama se ha partido de la identificación de un Problema Central, el que pretende ser solucionado a través de la Planificación Estratégica. En relación a este problema se han vertido algunas ideas a manera de preguntas, cuyas respuestas coadyuvarán a la solución del Problema Central. Finalmente estas ideas, han sido agrupadas bajo criterios de afinidad, siendo estos criterios los que pasarán a ser los objetivos estratégicos de la Planificación.

En el diagrama se presentan cinco criterios, los cuales los describimos a continuación:

- **Procesos Críticos.-** Consideramos que las funciones de la UACP deben estar estructuradas a través de procesos, en los cuales se plasma el accionar per se de la Unidad. En este sentido la importancia de identificar estos procesos y estructurarlos óptimamente es un tema fundamental para el mejoramiento de la administración de los contratos petroleros, el que a su vez es el problema central y objetivo último de la Planificación propuesta.

- **Normativa Jurídica.-** Al hablar de administración de contratos, resalta el hecho de la normativa jurídica que regula esta administración, dicha normativa estará representada todo el conjunto de Leyes, Reglamentos, Acuerdos etc, aplicables para este tipo de contratos, así como, por su puesto, por el contrato per se que rige las relaciones entre

las partes, en este caso el Estado Ecuatoriano a través de PETROECUADOR y la compañía petroleras privadas.

Por lo anterior se ha considerado al tema de la normativa jurídica como un criterio sumamente importante dentro de la óptima administración de los contratos.

- Estructura Interna.- Como se analizó en el Capítulo I, la UACP no cuenta con una estructura interna definida y en todo caso, la manera actual en la que se ha organizado resalta una estructura vertical, que no ha permitido la optimización de sus funciones. Bajo estas circunstancias se considera que la propuesta de una estructura interna orientada a procesos, aportará el esquema organizacional necesario para el cambio de rumbo pretendido.

- Gestión de Calidad.- Una propuesta de mejoramiento organizacional como la que se pretende, debe estar respaldada por una eficiente gestión gerencial, que aplicando técnicas administrativas modernas permita el sostenimiento del nuevo esquema.

Es básico entonces, que se instaure en la UACP una gestión de calidad que vele por la optimización de sus procesos, o lo que es lo mismo, por la optimización en la administración de los contratos.

- Liderazgo Visionario.- Este punto debe ser una constante en toda Planificación Estratégica y se refiere a la orientación que los mandos directivos de la organización deben dar a todos sus esfuerzos y

recursos, así como a su influencia ante la gente, para llegar a la Visión de la organización planteada al inicio de la Planificación.

De acuerdo a lo anterior, el diagrama de afinidad elaborado es el siguiente:

DIAGRAMA DE AFINIDAD

PROBLEMA CENTRAL

¿Cómo lograr el mejoramiento Técnico - Administrativo de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de PETROECUADOR para optimizar la Administración de los Contratos Petroleros suscritos entre el Estado Ecuatoriano y las empresas privadas?

Procesos Críticos	Normativa Jurídica	Estructura Interna	Gestión de Calidad	Liderazgo Visionario
¿Cuáles son los procesos críticos de la UACP?	¿Qué normativa jurídica fundamenta las funciones que realiza la UACP?	¿Cómo optimizar la estructura interna de la UACP?	¿Cómo lograr que el personal aporte para el mejoramiento organizacional?	¿Cómo lograr una influencia positiva en el personal?
¿Qué problemas se han detectado en los procesos críticos?	¿Qué normativa jurídica no permite la correcta ejecución de las funciones de la UACP?		¿Cómo lograr que organismos externos a la UACP contribuyan a la optimización de los procesos críticos?	¿Cómo lograr la mejora continua de los procesos?
¿Cómo estructurar los procesos críticos?	¿Qué cambios pueden realizarse a la normativa jurídica vigente para optimizar algunas funciones de la UACP?			

6.1.1.3 Diagrama de interrelaciones

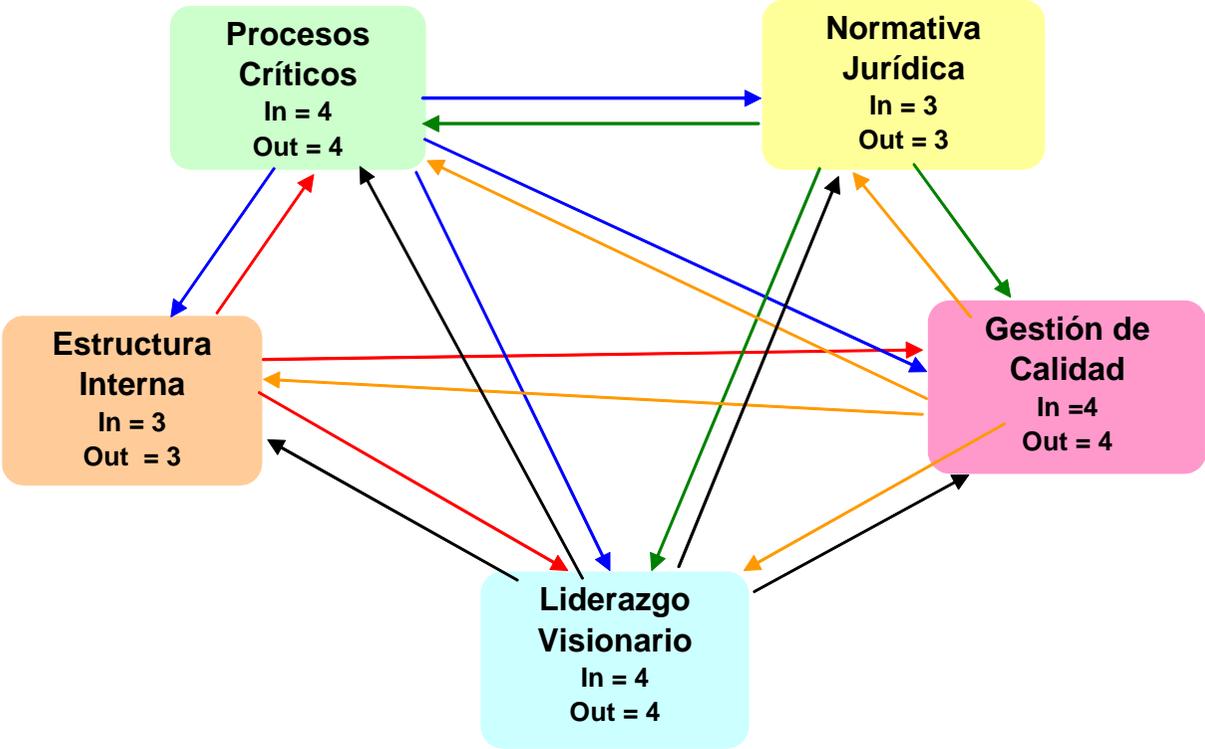
A través de este Diagrama se comprueba las interconexiones existentes entre los criterios definidos en el Diagrama de Afinidad, el objetivo es determinar que todos los criterios tengan influencias mutuas, si se llegare a determinar un criterio que no las tiene, sería un elemento aislado que debería eliminarse.

En el Diagrama que se presenta, se observa que todos los criterios están mutuamente interconectados, esto se demuestra a través de entradas (In) y salidas (Out), las que representan que el criterio influye y a la vez está influenciado por otro.

Cabe hacer una aclaración entre los criterios “Normativa Jurídica” y “Estructura Interna”, sobre los cuales, si bien no se ha identificado una interconexión directa, si están relacionados indirectamente por medio del resto de criterios.

A continuación se presenta este Diagrama:

DIAGRAMA DE INTERRELACIONES

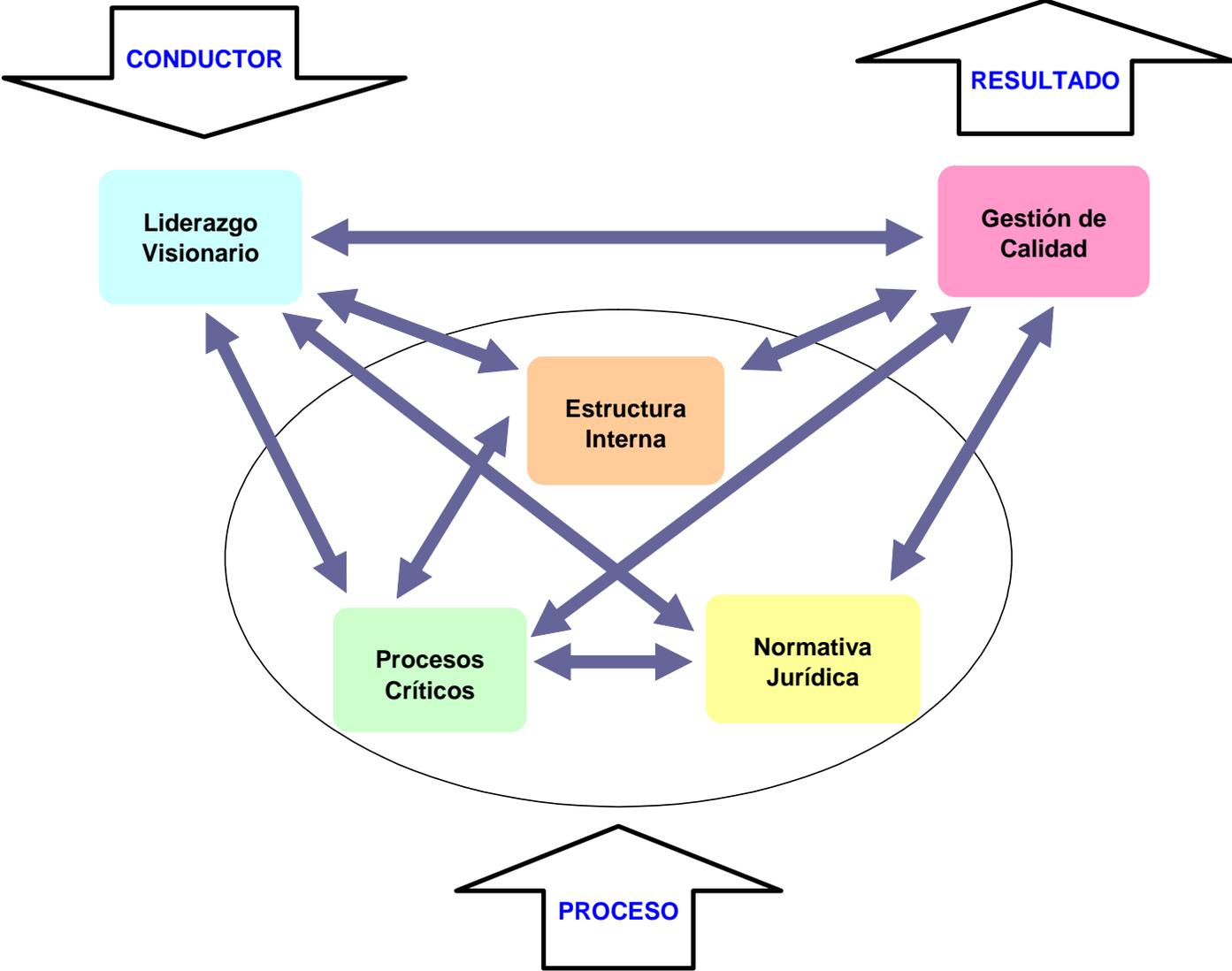


6.1.1.4 Diagrama de interrelaciones ordenado

El objetivo de este Diagrama, es el de presentar al anterior con una organización en forma procesal, para poder visualizar las fuerzas de entrada o conductoras, el proceso y las salidas o resultados.

Para nuestro caso, se ha considerado al Liderazgo Visionario, como el criterio que se constituiría en la fuerza de entrada de la Planificación, el proceso estaría dado por la Estructura Interna, la Normativa Jurídica y los Procesos Críticos y el resultado lo representaría la Gestión de Calidad. Cabe señalar sin embargo, que los cinco criterios u objetivos estratégicos definidos, son en su conjunto los impulsores del objetivo central el cual se lo plasma en el Diagrama Causa-Efecto, que se lo analiza en el siguiente punto.

DIAGRAMA DE INTERRELACIONES ORDENADO



6.1.1.5 Diagrama Causa-Efecto

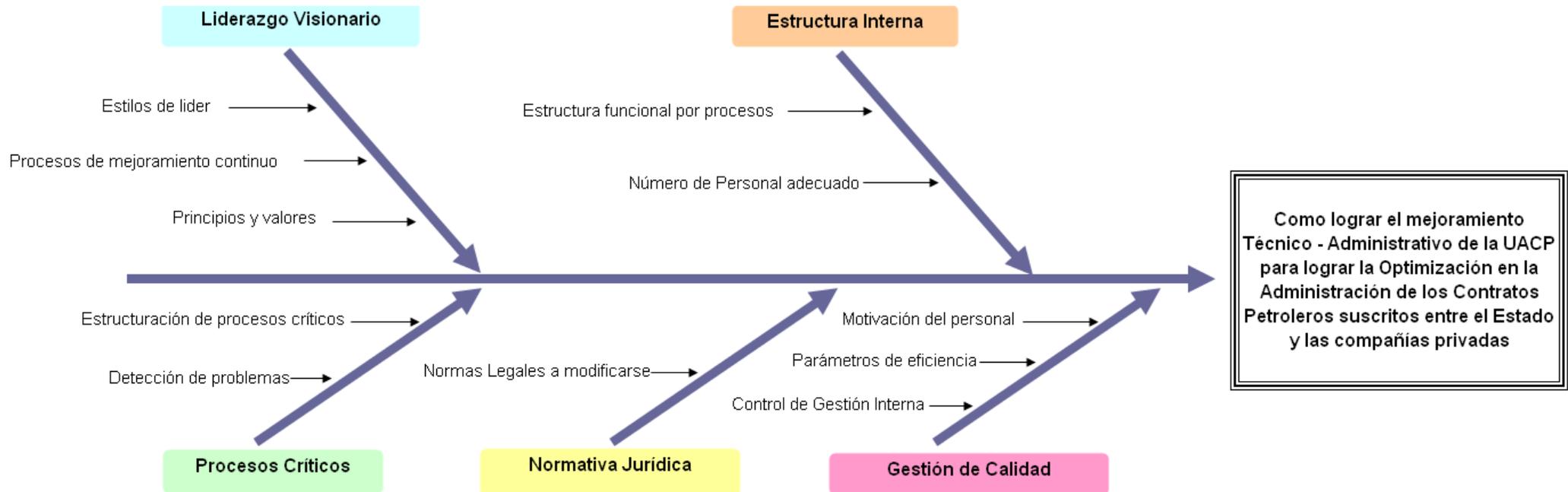
Es también conocido como Fishbone (espina de pescado) o Ishicahua. Este Diagrama nos presenta la ruta o el camino, con las tareas a ser cumplidas para alcanzar los objetivos estratégicos y el objetivo central.

Para la estructuración de este Diagrama, hemos procedido a ubicar a los cinco criterios como las espinas principales y a las ideas que se plantearon en el diagrama de afinidad, como las espinas secundarias que viabilizarán la consecución de los criterios principales, los que a su vez nos conducirán al cumplimiento del objetivo central que bien a ser la cabeza del Fishbone.

Cabe señalar que al estructurar este Diagrama, han aparecido ideas (espinas secundarias), que no constaron en el Diagrama de Afinidad inicial, esto en razón de que la Planificación Estratégica es un proceso dinámico y flexible que va estructurándose paulatinamente a través de cada Diagrama, lo cual nos permite ir mejorando su estructura con aspectos que pudieron no haberse considerado en un primer momento.

El Diagrama propuesto se presenta a continuación:

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



6.1.1.6 Árbol de Planificación.

Con este Diagrama se ordena la información del Fishbone, de manera que la cabeza del mismo, pasa a ser el Objetivo Central de la Planificación Estratégica, cada uno de los criterios, pasan a ser los Objetivos Estratégicos y las ideas de las espinas secundarias pasan a ser la Tareas ser cumplidas. Para esto, se procede a realizar una redacción adecuada de los mismos a fin de que guíen a los siguientes Diagramas.

Respecto de los objetivos estratégicos y sus tareas cabe realizar las siguientes puntualizaciones:

- Para el Liderazgo Visionario se han considerado tres tareas básicas:
 - La participación activa de los funcionarios en las decisiones de la UACP, esto bajo la concepción de que el liderazgo debe propender a la inclusión de todos los miembros de la organización y no convertirse en un caudillismo disfrazado, en el cual las opiniones de la gente no sean consideradas.

La participación que se plantea está orientada a que todos los técnicos estén enterados y aporten en los temas que está trabajando la UACP, pues en administraciones anteriores, se ha llegado al extremo de que muchos funcionarios se enteran a través de la prensa, sobre procesos que se están desarrollando dentro de la Unidad, lo cual ha demostrado una total polarización interna que no ha favorecido a procesos participativos y más bien ha creado

resistencia entre los funcionarios para colaborar y aportar a los procesos.

- El mejoramiento continuo de los procesos internos, se ha considerado como parte de un liderazgo con visión de futuro y que no se conforma con un proceso inicial, que si bien puede dar resultados inmediatos, es siempre perfectible.
 - Que sería de un liderazgo sin valores éticos y morales, en este sentido, es fundamental para la UACP que estos temas sean parte de la cultura organizacional.
-
- La Estructura Funcional que se plantea para la UACP, considera dos aspectos, por una parte la conformación de un grupo humano idóneo en número y en calificación profesional y por otra la estructuración funcional por procesos, los cuales lleguen a automatizarse en un software especializado.
 - Para los Procesos Críticos, se propone tres tareas: su identificación, su estructuración optimizada y la determinación de los problemas que los afectan con sus soluciones.
 - Respecto de la Normativa Jurídica, la tarea principal es proponer las modificaciones legales para aquellas normas identificadas como problemas que afectan a los procesos críticos.

- La Gestión de Calidad, estará respaldada por la creación de un Área de Control de Gestión, que será la encargada de los procesos de mejoramiento continuo.

Se ha considerado además, como tareas importantes para este objetivo estratégico, la fijación de indicadores de eficiencia a través de una Balanced Scorecard y finalmente, pero no menos importante, el tema de la motivación del personal, como motor del accionar institucional.

De acuerdo a lo anterior, el Árbol de Planificación que se plantea es el siguiente:

ÁRBOL DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TAREAS
LOGRAR EL MEJORAMIENTO TÉCNICO - ADMINISTRATIVO DE LA UACP, PARA OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTRATOS PETROLEROS SUCRITOS ENTRE EL ESTADO Y LAS COMPAÑÍAS PRIVADAS	Instaurar un Liderazgo Visionario en la UACP	Fomentando un liderazgo participativo y de consenso, que comprometa al personal de la UACP con los objetivos organizacionales.
		Desarrollando estrategias de mejoramiento continuo, a través de la retroalimentación permanente en la ejecución de los procesos internos.
		Transmitiendo una imagen fundamentada en valores éticos y morales, que coadyuven hacia una influencia positiva en el personal.
	Establecer una eficiente estructura funcional	Dotando a la UACP de los funcionarios adecuados, tanto en número como en nivel profesional, para una eficiente ejecución de sus funciones.
		Promoviendo una estructura funcional horizontal y orientada hacia los Procesos Críticos
	Estructurar los Procesos Críticos Internos	Identificando aquellos procesos internos, que se constituyen en impulsores directos para la optimización en la Administración de los Contratos Petroleros
		Esquematisando y diagramando en flujogramas la óptima ejecución de los Proceso Críticos
		Identificando los problemas que afectan a la eficiente ejecución de los Procesos Críticos y proponiendo soluciones a los mismos
	Propender a la optimización de la normativa jurídica que regula el accionar de la UACP	Proponiendo las modificaciones a los cuerpos legales que regulan el accionar de la UACP, y que pueden estar obstaculizando una eficiente ejecución de sus procesos
	Desarrollar una Gestión de Calidad interna	Implantando un área de Control de Gestión para el monitoreo del eficiente funcionamiento interno de la UACP
		Fijando parámetros de eficiencia a través de indicadores en un Balanced Scorecard
		A través de una continua labor de motivación al personal, para conseguir su comprometimiento hacia la visión organizacional

6.1.1.7 Matriz de priorizaciones.

Esta Matriz tiene por propósito priorizar las tareas dentro de cada objetivo estratégico, de acuerdo a un puntaje que se da a cada tarea en relación a variables, contra las cuales se analizará la importancia de cada tarea.

Las variables que se ha determinado para valorar a las tareas son las siguientes:

- Precautelar los intereses del Estado.- Se ha considerado esta variable, por cuanto la UACP es parte de una empresa Estatal que vela por los intereses del Estado en el campo hidrocarburífero. En este sentido, bajo esta variable se valorarán las tareas que cumple la Unidad y que propenden a precautelar los intereses del Estado.

- Imagen de PETROECUADOR en el exterior.- Las relaciones que mantiene PETROECUADOR con las compañías petroleras privadas extranjeras, las cumple a través de la UACP, esta situación recalca la importancia de que en base al accionar de esta Unidad, la empresas extranjeras perciban efectividad y eficiencia en la administración de sus contratos.

- Modelo de Gestión para PETROECUADOR.- Esta variable cobra mucha importancia, por cuanto en conversaciones con funcionarios de la Unidad de Sistemas de PETROECUADOR, se ha analizado la necesidad de implementar una administración por procesos en la empresa, es así que por ejemplo, los procesos críticos definidos y

estructurados, que constituyen una de las propuestas del presente trabajo, serán enviados a dicha Unidad, como un aporte para una eventual automatización de los mismos, a través de la contratación con una empresa especializada en el tema.

- Satisfacción de los clientes externos de la UACP.- A través de esta variable valoraremos a las tareas en la medida que ellas benefician a entregar productos eficientes y de manera oportuna a los clientes de la Unidad.

De acuerdo a lo anterior, la matriz propuesta se la presenta a continuación, con una valoración realizada en base a los criterios mencionados.

MATRIZ DE PRIORIZACIONES

TAREAS	VARIABLES				TOTAL	PRIORIZACIÓN GENERAL
	PRECAUTELAR LOS INTERESES DEL ESTADO	IMAGEN DE PETROECUADOR EN EL EXTERIOR	MODELO DE GESTIÓN PARA PETROECUADOR	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA UACP		
INSTAURAR UN LIDERAZGO VISIONARIO EN LA UACP						
Fomentar un liderazgo participativo y de consenso, que comprometa al personal de la UACP con los objetivos organizacionales.	9,0	7,9	9,8	8,5	8,8	11
Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo, a través de la retroalimentación permanente en la ejecución de los procesos internos.	8,0	8,5	10,0	9,5	9,0	8
Transmitir una imagen fundamentada en valores éticos y morales, que coadyuven hacia una influencia positiva en el personal.	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	1
ESTABLECER UNA EFICIENTE ESTRUCTURA FUNCIONAL						
Dotar a la UACP de los funcionarios adecuados, tanto en número como en nivel profesional, para una eficiente ejecución de sus funciones.	9,5	9,5	9,5	9,8	9,6	3
Promover una estructura funcional horizontal y orientada hacia los Procesos Críticos	8,0	7,2	10,0	8,0	8,3	12
ESTRUCTURAR LOS PROCESOS CRÍTICOS INTERNOS						
Identificar aquellos procesos internos, que se constituyen en impulsores directos para la optimización en la Administración de los Contratos Petroleros	9,6	8,6	10	9,6	9,5	4
Esquematizar y diagramar en flujogramas la óptima ejecución de los Proceso Críticos	9,4	9,1	10	9,2	9,4	6
Identificar los problemas que afectan a la eficiente ejecución de los Procesos Críticos y proponiendo soluciones a los mismos	9,5	8,5	10	9,9	9,5	5
PROPENDER A LA OPTIMIZACIÓN DE LA NORMATIVA JURÍDICA QUE REGULA EL ACCIONAR DE LA UACP						
Proponer las modificaciones a los cuerpos legales que regulan el accionar de la UACP, y que pueden estar obstaculizando una eficiente ejecución de sus procesos	10,0	10,0	9,0	10,0	9,75	2
DESARROLLAR UNA GESTIÓN DE CALIDAD INTERNA						
Implantar un área de Control de Gestión para el monitoreo del eficiente funcionamiento interno de la UACP	8,2	9,5	9,5	8,5	8,9	10
Fijar parámetros de eficiencia a través de indicadores en un Balanced Scorecard	7,9	9,0	10,0	9,0	9,0	9
Establecer una continua labor de motivación al personal, para conseguir su comprometimiento hacia la visión organizacional	8,7	9,0	10,0	8,9	9,2	7

6.1.1.8 Matriz de responsabilidades

Esta matriz permite definir los responsables de las tareas priorizadas, de acuerdo a las áreas de la organización y a sus líderes.

Para esta priorización se ha utilizado una escala de valoración de acuerdo al siguiente cuadro:

NIVEL DE RESPONSABILIDAD	PUNTAJE
Alta	9
Mediana	6
Baja	3

Los responsables en la UACP están representados por la Jefatura, las Coordinaciones y el Área de Control de Gestión que se propone crear. De acuerdo a esto se ha procedido a indicar un puntaje, en consideración a su nivel de responsabilidad en las tareas definidas.

Si bien, en alguna medida todas las instancias señaladas en la UACP tiene una responsabilidad compartida en las tareas, de acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia que la Jefatura y el Área de Control de Gestión obtienen los puntajes más altos en cuanto a nivel de responsabilidad.

Lo anterior tiene lógica, en el sentido que a la Jefatura le corresponde la coordinación total de la UACP, ella es la encargada de, en base a una gestión de calidad, amalgamar todos los aspectos técnicos y administrativos en busca del cumplimiento de las metas organizacionales. La jefatura en términos generales tendrá como función: organizar, planificar, dirigir y

controlar la distribución, uso y aplicación de los recursos económicos y humanos con que cuenta la unidad, así como liderar la elaboración de objetivos y tareas para cada una de las Coordinaciones internas.

El Área de Control de Gestión, cumplirá un papel de extrema importancia en la Planificación Estratégica de la UACP, pues en coordinación con la Jefatura, será la encargada de la puesta en marcha y seguimiento de los planteamientos y propuestas de dicha Planificación, en base a las funciones que se definirán más adelante al hablar de la Propuesta de Estructuración de la UACP.

La matriz de responsabilidades propuesta es la siguiente:

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

TAREAS ORDENADAS	JEFE UACP	COORDINADOR TÉCNICO	COORDINADOR FINANCIERO	COORDINADOR LEGAL	CONTROL DE GESTION
INSTAURAR UN LIDERAZGO VISIONARIO EN LA UACP					
Transmitir una imagen fundamentada en valores éticos y morales, que coadyuven hacia una influencia positiva en el personal.	9,0	9	9	9	9
Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo, a través de la retroalimentación permanente en la ejecución de los procesos internos.	9,0	6	6,0	6	9
Fomentar un liderazgo participativo y de consenso, que comprometa al personal de la UACP con los objetivos organizacionales.	9,0	9	9,0	9	6
ESTABLECER UNA EFICIENTE ESTRUCTURA FUNCIONAL					
Dotar a la UACP de los funcionarios adecuados, tanto en número como en nivel profesional, para una eficiente ejecución de sus funciones.	9	9	9	9	6
Promover una estructura funcional horizontal y orientada hacia los Procesos Críticos	9,0	3	3,0	3,0	9
ESTRUCTURAR LOS PROCESOS CRITICOS INTERNOS					
Identificar aquellos procesos internos, que se constituyen en impulsores directos para la optimización en la Administración de los Contratos Petroleros	6	9	9	9	6
Identificar los problemas que afectan a la eficiente ejecución de los Procesos Críticos y proponiendo soluciones a los mismos	6	9	9	9	9
Esquematizar y diagramar en flujogramas la óptima ejecución de los Proceso Críticos	6,0	9	9	9,0	9
PROPENDER A LA OPTIMIZACION DE LA NORMATIVA JURIDICA QUE REGULA EL ACCIONAR DE LA UACP					
Proponer las modificaciones a los cuerpos legales que regulan el accionar de la UACP, y que pueden estar obstaculizando una eficiente ejecución de sus procesos	6,0	6,0	6,0	9,0	6
DESARROLLAR UNA GESTION DE CALIDAD INTERNA					
Establecer una continua labor de motivación al personal, para conseguir su comprometimiento hacia la visión organizacional	9	6	6	6	9
Fijar parámetros de eficiencia a través de indicadores en un Balanced Scorecard	9	6	6	6	9
Implantar un área de Control de Gestión para el monitoreo del eficiente funcionamiento interno de la UACP	9	3	3	3	9
TOTALES	96,0	84,0	84,0	87,0	96,0

6.1.1.9 Matriz de proyectos

Esta matriz define los proyectos concretos para llevar adelante las tareas definidas.

Los proyectos que se han determinado, consideramos que nos permitirán llevar a la práctica nuestras tareas y si bien pueden haber varios proyectos adicionales para cada una, se ha procurado mencionar aquellos que necesariamente deberán estar considerados.

La matriz propuesta es la siguiente:

MATRIZ DE PROYECTOS

TAREAS	PROYECTOS
INSTAURAR UN LIDERAZGO VISIONARIO EN LA UACP	
Transmitir una imagen fundamentada en valores éticos y morales, que coadyuven hacia una influencia positiva en el personal.	Realizar reuniones mensuales con todos los funcionarios, para informar los principales temas que se encuentren tratando al interior de la UACP, a fin de transparentar todos los procesos
Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo, a través de la retroalimentación permanente en la ejecución de los procesos internos.	Establecer reuniones semanales entre los Directivos (Jefe de Unidad, Coordinadores y responsable de Control de Gestión), a fin de monitorear la ejecución de los Procesos Críticos
Fomentar un liderazgo participativo y de consenso, que comprometa al personal de la UACP con los objetivos organizacionales.	Asignar tareas y trabajos específicos a los técnicos de la Unidad, propendiendo a fomentar el empoderamiento de los mismos en la toma de decisiones.
ESTABLECER UNA EFICIENTE ESTRUCTURA FUNCIONAL	
Dotar a la UACP de los funcionarios adecuados, tanto en número como en nivel profesional, para una eficiente ejecución de sus funciones.	Elaborar un análisis del número de personal idóneo para la ejecución de los Procesos Críticos, determinando su perfil profesional.
Promover una estructura funcional horizontal y orientada hacia los Procesos Críticos	Diseñar la estructura funcional de la UACP, en base a sus Procesos Críticos, bajo un esquema de organización horizontal
ESTRUCTURAR LOS PROCESOS CRÍTICOS INTERNOS	
Identificar aquellos procesos internos, que se constituyen en impulsores directos para la optimización en la Administración de los Contratos Petroleros	Definir los Procesos Críticos de cada Coordinación de la UACP, bajo la consideración de que los mismos son aquellos impulsores del objetivo de optimización de la Administración de los Contratos petroleros que maneja esta Unidad.
Identificar los problemas que afectan a la eficiente ejecución de los Procesos Críticos y proponiendo soluciones a los mismos	Definir los problemas que afectan a la eficiente ejecución de los procesos críticos, identificando sus causas y proponiendo sus soluciones
Esquematzar y diagramar en flujogramas la óptima ejecución de los Proceso Críticos	Elaborar el esquema de los Proceso Críticos, definiendo los proveedores de insumos para los mismos, su cronograma estimado de ejecución, sus costos, sus resultados, los clientes del proceso y los responsables. Elabora además el flujograma de cada proceso Crítico, que permita visualizar su procedimiento.
PROPENDER A LA OPTIMIZACIÓN DE LA NORMATIVA JURÍDICA QUE REGULA EL ACCIONAR DE LA UACP	
Proponer las modificaciones a los cuerpos legales que regulan el accionar de la UACP, y que pueden estar obstaculizando una eficiente ejecución de sus procesos	Realizar un análisis de la normativa jurídica vigente que regula a los procesos que se ejecutan en la UACP, e identificar aquellas Leyes, Reglamentos, Acuerdos Ministeriales etc, que están impidiendo una adecuada administración de los contratos petroleros.
DESARROLLAR UNA GESTIÓN DE CALIDAD INTERNA	
Establecer una continua labor de motivación al personal, para conseguir su comprometimiento hacia la visión organizacional	Organizar talleres motivacionales con los funcionarios, para que ellos se identifiquen con los valores institucionales.
Fijar parámetros de eficiencia a través de indicadores en un Balanced Scorecard	Estructurar el Balanced Scorecard de la UACP, como instrumento de Gestión Gerencial
Implantar un área de Control de Gestión para el monitoreo del eficiente funcionamiento interno de la UACP	Crear un área de Control de Gestión que realice el análisis permanente y mejoramiento continuo de los diferentes procesos críticos organizacionales y proponga planes de capacitación del personal, con el fin de que las actividades de la Unidad se conviertan en un modelo de eficiencia y calidad, sugiriendo la aplicación de nuevos esquemas de trabajo, acorde con los avances tecnológicos y de las Ciencias Administrativas.

6.1.1.10 Matriz de Contingencias y Soluciones Estratégicas.

En esta matriz se analizan las tareas y se piensa en las eventuales contingencias que se pueden presentar en cada una de ellas, así como en las posibles soluciones a esas contingencias. Este proceso provee de una base sustentable a la Planificación Estratégica, por cuanto se involucra el análisis de lo que puede salir mal y que pudiera poner en riesgo a toda la Planificación.

La matriz propuesta se explica por si misma, sin embargo cabe señalar que existe una contingencia global que no está considerada y que definitivamente puede afectar a todo el proceso planteado. Me refiero a la inestabilidad en sus cargos de los funcionarios directivos de la empresa.

La planificación propuesta tiene un perfil de tres años para su ejecución total y durante este lapso se requiere que las autoridades de turno mantengan un misma línea de gestión gerencial, en base a los objetivos propuestos en esta Planificación, si bien podrían variar ciertos temas, pero en su contexto general se debería mantener las ideas plasmadas en la Misión y Visión Institucional.

Otro aspecto a tomarse en cuenta, es la política general que asuma el gobierno de turno en el campo petrolero y específicamente en la relación contractual con las compañías privadas que exploran y explotan crudo en el país. En este sentido cabe mencionar que al momento de elaborar este trabajo, el Gobierno Nacional ha realizado una propuesta a las compañías petroleras para cambiar la modalidad contractual de sus contratos actuales

de Participación a Prestación de Servicios, lo cual, de llegarse a dar, implicaría la reestructuración de varios procesos críticos internos en la UACP.

Con el análisis anterior, se presenta la matriz propuesta:

MATRIZ DE CONTINGENCIAS Y SOLUCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS	TAREAS	CONTINGENCIAS	SOLUCIONES
Instaurar un Liderazgo Visionario en la UACP	Transmitir una imagen fundamentada en valores éticos y morales, que coadyuven hacia una influencia positiva en el personal.	Conducta impropia de funcionarios, a las normas sociales de moral y ética	Aplicación del Reglamento Interno de PETROECUADOR, para estos casos. Solicitud de transferencia del funcionario implicado.
		Actos ilegales realizados por funcionarios	Inmediato relevo de las funciones al personal involucrado en actos dolosos Informe a las autoridades de PETROECUADOR para las acciones pertinentes.
	Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo, a través de la retroalimentación permanente en la ejecución de los procesos internos.	Falta de comunicación entre los ejecutores de los Proceso Críticos, para la identificación de las contingencias en los mismos	El área de Control de Gestión realizará análisis continuos a los procesos que se presume están fallando. Reuniones frecuentes en cada Coordinación para que cada uno de los funcionarios exprese sus inquietudes respecto de los Procesos que maneja.
		Falta de aplicación de las estrategias de mejoramiento continuo	Análisis, a través del Área de Control de Gestión sobre la viabilidad de la aplicación de las estrategias. Solicitar informes a los responsables de los procesos, por la no aplicación de las estrategias definidas.
	Fomentar un liderazgo participativo y de consenso, que comprometa al personal de la UACP con los objetivos organizacionales.	Falta de involucramiento del personal hacia el objetivo de la UACP	Aplicar un plan de inducción a los funcionarios fomentando su comprometimiento a los objetivos Reasignación de funciones, para aprovechar las potencialidades de ciertos funcionarios.
		Actitudes negativas de funcionarios hacia el grupo	Fomentar el trabajo en equipo para reorientar ciertas actitudes En casos extremos, solicitar la transferencia de los funcionarios, a otras Unidades de PETROECUADOR

Establecer una eficiente estructura funcional	Dotar a la UACP de los funcionarios adecuados, tanto en número como en nivel profesional, para una eficiente ejecución de sus funciones.	Falta de Apoyo de los Departamentos y Unidades respectivas de PETROECUADOR, para la incorporación de nuevos funcionarios con el perfil requerido en la UACP	Exponer a la Presidencia Ejecutiva la necesidad de recurso humano calificado para las funciones de la UACP
			Reasignar funciones entre los funcionarios actuales, hasta la incorporación del personal solicitado.
		Salida de funcionarios solicitados por otras dependencias de PETROECUADOR u organismos externos, bajo la modalidad de comisión de servicios	Mantener un programa de entrenamiento continuo entre todos los funcionarios de la UACP, de acuerdo a su ámbito de trabajo, para suplir a los compañeros que puedan dejar temporalmente la Unidad.
	Promover una estructura funcional horizontal y orientada hacia los Procesos Críticos		Cuando la urgencia y cantidad de trabajo lo amerite, solicitar el concurso de profesionales, de otras dependencias de PETROECUADOR, para suplir las ausencias.
		Falta de colaboración de los niveles directivos y funcionarios de la UACP, para la aplicación de este tipo de estructura funcional	El Área de Control de Gestión realizará presentaciones de los beneficios que una estructura así conlleva, en relación a una vertical.
		Falta de Recursos Económicos para la automatización de los Proceso Críticos	Organizar talleres con los funcionarios directivos, para estructurar con ellos el nuevo esquema funcional de la UACP.
		Prever en el Presupuesto de la UACP el rubro para el contrato de automatización de los procesos	
		Coordinar con la Unidad de Sistemas de PETROECUADOR que solvete el presupuesto para este efecto	

Estructurar los Procesos Críticos Internos	Identificar aquellos procesos internos, que se constituyen en impulsores directos para la optimización en la Administración de los Contratos Petroleros	Falta de claridad por parte de los funcionarios a la hora de identificar los procesos críticos	Realizar una charla de inducción a los funcionarios, sobre el esquema bajo el cual se conceptualizan los procesos críticos.
			Analizar de manera individual con cada funcionario, las tareas que ejecuta y orientarlo para determinar, cuales se pueden considerar como críticas.
		Predisposición de funcionarios, para sobrevalorar sus funciones, como defensa de su status interno.	Elaborar talleres grupales con los funcionarios, para abarcar los procesos de la UACP, desde una perspectiva holística y no individualista
			Elaborar una presentación sobre la posterior aplicación de los Procesos Internos identificados, en la estructura funcional por procesos.
	Identificar los problemas que afectan a la eficiente ejecución de los Procesos Críticos y proponiendo soluciones a los mismos	Que los funcionarios no identifiquen ciertos problemas, por considerar que son aspectos legales que no se pueden cambiar.	La Coordinación Legal, con asesoramiento legal de Procuraduría de PETROECUADOR, realizará talleres al respecto
		Error en asociar problemas atribuibles a situaciones coyunturales de afinidad entre funcionarios, a los Procesos Críticos.	El Área de Control de Gestión establecerá los parámetros bajo los cuales se categorizará los problemas de los Procesos Críticos
	Esquematizar y diagramando en flujogramas la óptima ejecución de los Proceso Críticos	Confusión por parte de los funcionarios, en la diagramación de los flujogramas de los procesos	El área de Control de Gestión. dictará talleres para el efecto.

<p>Propender a la optimización de la normativa jurídica que regula el accionar de la UACP</p>	<p>Proponer las modificaciones a los cuerpos legales que regulan el accionar de la UACP, y que pueden estar obstaculizando una eficiente ejecución de sus procesos</p>	<p>Falta de Apoyo de las Autoridades de PETROECUADOR, para la modificación de la normativa jurídica respectiva.</p>	<p>Proponer alternativas de solución a los problemas legales detectados, a fin de que las autoridades tengan suficientes elementos de análisis para la toma de decisiones.</p>
			<p>Realizar reuniones de trabajo con los organismos, que tendrían la facultad de realizar las reformas a los cuerpos legales que sean del caso, a fin de viabilizar su consecución.</p>
		<p>Imposibilidad, de modificación de determinada normativa jurídica, por razones que van más allá de las atribuciones de PETROECUADOR y de organismos de sector hidrocarburífero.</p>	<p>Proponer reestructura de los Procesos Críticos que se vean afectado por esta normativa jurídica, a fin de reducir sus efectos</p>
			<p>Proponer nueva normativa jurídica, que sin modificar a la existente, viabilice su aplicación a determinados procesos de la UACP</p>

Desarrollar una Gestión de Calidad interna	Establecer una continua labor de motivación al personal, para conseguir su comprometimiento hacia la visión organizacional	Personal desmotivado	Promover el empoderamiento del personal en la toma de desiciones, de acuerdo a sus ámbitos de trabajo Involucrando al personal técnico en reuniones con altas autoridades de PETROECUADOR y del sector hidrocarburífero	
		Apatía de ciertos funcionarios, hacia la nueva visión organizacional	Realizar talleres en las cuales se conjugue el aspecto laborar con el social, para distencionar a los funcionarios. Asignar tareas específicas a los funcionarios, que demuestren apatía al nuevo esquema, brindándoles todo el apoyo necesario, técnico y moral, para que cumplan con las mismas.	
		Fijar parámetros de eficiencia a través de indicadores en un Balanced Scorecard	Resistencia de los funcionarios hacia los indicadores de gestión establecidos en el Balanced Scorecard.	Estructurar o reestructurar el Balanced Scorecard de manera conjunta con los funcionarios de la UACP, a través de talleres, Concientizar a los funcionarios, de los beneficios de este proceso y de su flexibilidad, hasta ajustarse a las reales necesidades de la UACP.
			Implantar un área de Control de Gestión para el monitoreo del eficiente funcionamiento interno de la UACP	Falta de colaboración de los funcionarios de la UACP hacia la nueva Área
	Imposición por parte de los departamentos y Unidades respetivas de PETROECUADOR, de funcionarios que no se acojan al perfil solicitado por la UACP, para liderar esta Área	Gestionar ante la Presidencia Ejecutiva, la contratación de profesionales en la materia, que cumplan con el perfil requerido.		
		Solicitar a las Unidades respectivas de PETROECUADOR, la capacitación necesaria a los funcionarios designados, a fin de que se especialicen en el tema.		

6.1.1.11 Matriz general de objetivos, metas, indicadores de gestión, cronograma y presupuestos.

Esta matriz resume el trabajo a ser cumplido en la Planificación Estratégica. A cada tarea se le asigna una meta y a esta meta un indicador de gestión, con su cronograma anual y presupuesto.

El nivel de cumplimiento de las metas lo determinará el indicador de cada una de ellas, en este sentido los indicadores propuestos son básicamente de dos clases:

- Aquellos que estarán representados por un valor numérico, por ejemplo: Número de Personal de la UACP sobre Número de Personal requerido u óptimo. En este caso el indicador nos dará como resultado un valor de 1 (comparable a un 100%) si se ha cumplido la meta, o menos de 1 si la meta se ha cumplido parcialmente. Desde luego que cada indicador podrá ser a su vez categorizado de acuerdo a porcentajes de niveles de cumplimiento, según los cuales se puede introducir la metodología de los semáforos, en los cuales se asocia los colores rojo, amarillo y verde con porcentajes de peligro, alerta y cumplimiento respectivamente.

- Aquellos en los cuales el cumplimiento de la meta estará demostrada por una situación en concreto, por ejemplo: Área de Control de Gestión conformada. En este caso la meta será cumplida únicamente cuando la UACP ya cuente con el Área de Control de Gestión en funcionamiento.

En lo que se refiere al cronograma, este ha sido considerado en un lapso de tres años, señalando de acuerdo al porcentaje del presupuesto que se aplicará a cada año, el período en el cual se deberá ejecutar la tarea en cuestión.

El Presupuesto para la Planificación es referencial y en el cabe señalar que el mayor aporte lo representa el proceso de estructura funcional por procesos automatizado, pues esto implica por una parte, la implantación y mantenimiento de la Base de Datos de la UACP, que es uno de los Procesos Críticos de la Unidad y que conlleva una fuerte inversión en software y hardware y por otra la implantación de un sistema BPM para manejo de procesos.

De acuerdo a lo anterior, la matriz propuesta es la siguiente:

MATRIZ GENERAL DE OBJETIVOS, METAS, INDICADORES DE GESTIÓN, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

OBJETIVOS	TAREAS	META	INDICADORES DE GESTIÓN	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO			PRESUPUESTO TOTAL
				2008	2009	2010	
Instaurar un Liderazgo Visionario en la UACP	Transmitir una imagen fundamentada en valores éticos y morales, que coadyuven hacia una influencia positiva en el personal.	Contar con personal con altos valores éticos y morales	Porcentaje de empleados que hayan sido sancionados por faltas a la conducta ética o moral	34%	33%	33%	1.000
	Desarrollar estrategias de mejoramiento continuo, a través de la retroalimentación permanente en la ejecución de los procesos internos.	Procesos Críticos perfeccionados	Porcentaje de cumplimiento de tiempo y recursos de los Procesos Críticos, de acuerdo a los parámetros de su estructuración.	50%	25%	25%	10.000
	Fomentar un liderazgo participativo y de consenso, que comprometa al personal de la UACP con los objetivos organizacionales.	Contar con personal altamente comprometido con la visión organizacional	Porcentaje de funcionarios que realicen aportes a la mejora de los Proceso Críticos de la UACP	100%			1.000
Establecer una eficiente estructura funcional	Dotar a la UACP de los funcionarios adecuados, tanto en número como en nivel profesional, para una eficiente ejecución de sus funciones.	Coordinaciones conformadas por el número idóneo de funcionarios calificados	Número de personal de la UACP sobre el Número de personal requerido	100%			168.000
	Promover una estructura funcional horizontal y orientada hacia los Procesos Críticos	Contar en la UACP con una estructura funcional en base a procesos y automatizada	Estructura funcional de la UACP organizada en base a procesos, automatizada	90%	10%		2.500.000
Estructurar los Procesos Críticos Internos	Identificar aquellos procesos internos, que se constituyen en impulsores directos para la optimización en la Administración de los Contratos Petroleros	Identificar todos los Procesos Críticos de la UACP	Procesos Críticos determinados para cada Coordinación de la UACP	100%			1.000
	Identificar los problemas que afectan a la eficiente ejecución de los Procesos Críticos y proponiendo soluciones a los mismos	Determinar los problemas que afectan a los Procesos Críticos y definir sus causas y consecuencias	Número de Procesos Críticos que cuentan con sus problemas identificados, sobre el Número total de procesos Críticos	100%			1.000
	Esquematizar y diagramando en flujogramas la óptima ejecución de los Proceso Críticos	Disponer de Procesos Críticos debidamente estructurados y con sus flujogramas optimizados, en relación a sus procedimientos actuales.	Número de Procesos Críticos, estructurados y con sus flujogramas optimizados, sobre el Número total de Proceso Críticos identificados en la UACP.	100%			2.000
Propender a la optimización de la normativa jurídica que regula el accionar de la UACP	Proponer las modificaciones a los cuerpos legales que regulan el accionar de la UACP, y que pueden estar obstaculizando una eficiente ejecución de sus procesos	Normativa jurídica que ha obstaculizado determinados Procesos Críticos, modificada o complementada con nueva normativa, que cubra sus deficiencias	Número de Normas Jurídicas que han sido modificadas, sobre total de Normas Jurídicas detectadas que afectan a los Proceso Críticos	100%			2.000
Desarrollar una Gestión de Calidad interna	Establecer una continua labor de motivación al personal, para conseguir su comprometimiento hacia la visión organizacional	Contar con personal motivado y que aporte soluciones a los problemas internos, propiciando un favorable clima organizacional	Número de quejas relativas a la falta de colaboración de los funcionarios de la UACP	34%	33%	33%	30.000
	Fijar parámetros de eficiencia a través de indicadores en un Balanced Scorecard	Elaborar un Balanced Scorecard para la UACP	Balanced Scorecard culminado y en aplicación.	100%			2.000
	Implantar un área de Control de Gestión para el monitoreo del eficiente funcionamiento interno de la UACP	Creación del Área de Control de Gestión en la UACP	Área de Control de Gestión conformada por especialistas en la materia y definidas sus funciones	100%			10.000
						TOTAL	2.728.000

6.1.2 ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.

Los Procesos Críticos identificados en la UACP no han sido estructurados hasta el momento, de una manera en la cual se pueda visualizar su composición, la cual a la postre sirva de base para su operativización en programas informáticos que podrían aplicarse en PETROECUADOR y en esta Unidad en Particular.

La estructuración de los Proceso Críticos que se presenta, considera la optimización de los mismos, es decir, incluyen ciertas actividades que no se ejecutan al momento, pero que se las presentan como propuestas para su implementación. En cada uno de ellos se realizarán las observaciones respectivas de las actividades se están incorporando al proceso.

Para la estructuración de estos procesos se ha procedido a la determinación de los siguientes campos, los que permitirán identificar y caracterizar a cada Proceso Crítico.

CAMPO	DESCRIPCIÓN
CÓDIGO DEL PROCESO	Es el código que se asignó a cada Proceso Crítico en el Capítulo I. Están identificados por una letra, la cual representa a la Coordinación en la cual se ejecuta dicho proceso: F = Financiera; T = Técnica L = Legal; A = Apoyo Administrativo y por un número únicamente con fines de distinción.
DESCRIPCIÓN	Explica en que consiste el Proceso.
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Es la Coordinación de la UACP, en la cual se ejecuta o lidera el Proceso.
COORDINACIÓN DE APOYO	Es la Coordinación que participa activamente en la ejecución del proceso.
PROVEEDORES	Son aquellas dependencias, internas o externas a la UACP, que entregan o proveen de los insumos necesarios para la ejecución del Proceso.
INSUMOS	Es básicamente la información, que será analizada y procesada durante la ejecución del Proceso.
RECURSOS	Son aquellos instrumentos o herramientas que se utilizarán en la ejecución del Proceso.

TIEMPO	Es el tiempo estimado en el cual se deberá ejecutar el Proceso.
COSTOS	Es un estimativo del costo monetario que implica el Proceso, pero orientado básicamente a aquellos costos por recopilación de información.
PRODUCTOS	Es el resultado final que se obtiene con el Proceso.
CLIENTES	Son aquellas instancias, internas o externas a la UACP, que reciben el producto del Proceso.
RESPONSABLE	Es el funcionario, identificado por el código descrito en el Capítulo III, el cual ejecuta directamente o lidera la ejecución del Proceso, hasta la emisión del producto.

Utilizaremos además la representación de los procesos en diagramas de flujo. Esta técnica presenta algunas ventajas como:

- Proveen una representación visual de la secuencia de etapas de un proceso
- Visualiza las relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso.
- Ayuda a explicar el proceso a otros.
- Ayuda a detectar problemas, cuellos de botella en la ejecución del proceso.
- Ayuda a detectar electos que pueden influir en la recogida de datos.
- Ayuda a mantener y estandarizar el proceso.²⁰

De acuerdo a lo anterior, procederemos a esquematizar cada Proceso Crítico con el formato señalado e incluiremos el flujograma del mismo.

²⁰ J Roure, M. Moniño, M Rodríguez-Badal, (1997) “La Gestión por Procesos”, Ediciones Folio S.A. España. p. 28

PROCESO CRÍTICO F1

Observaciones.

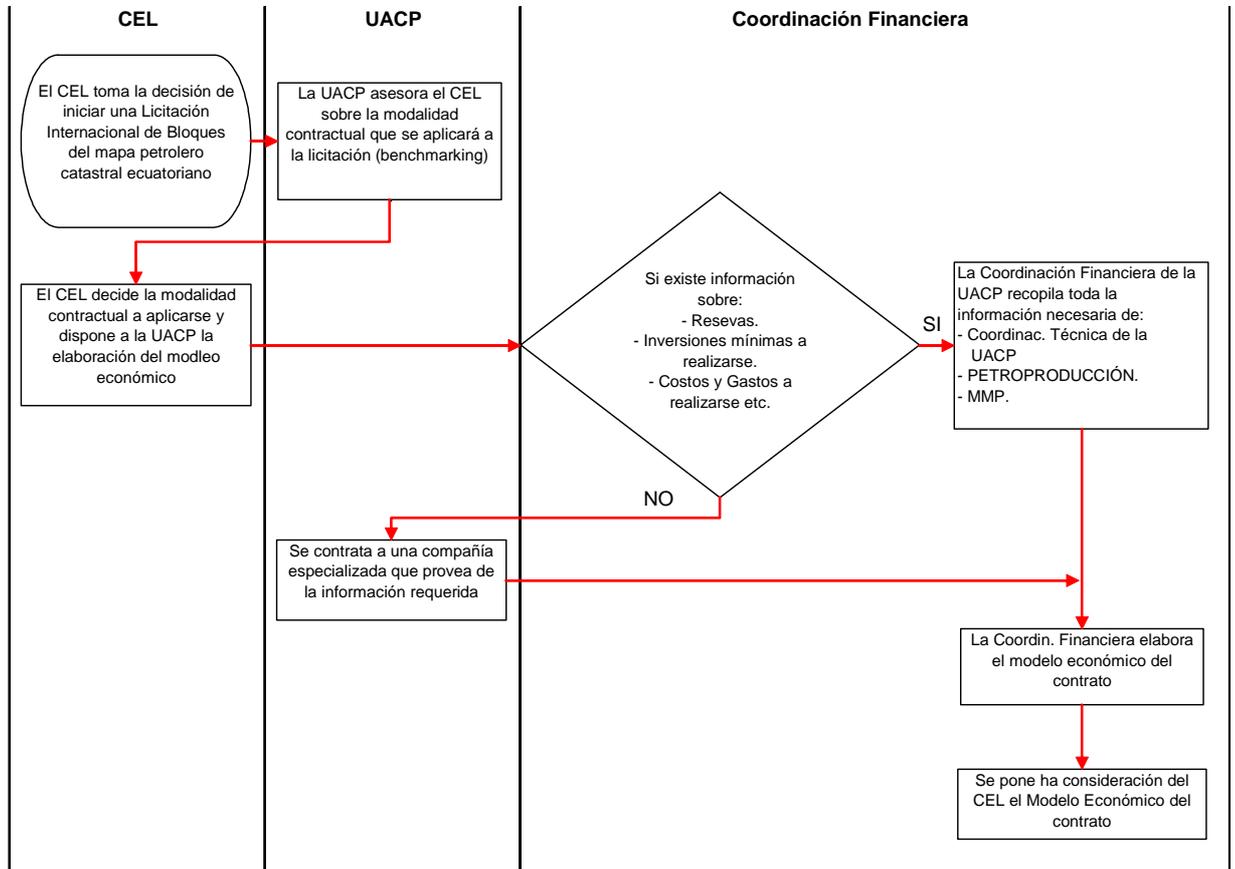
- Este proceso se lo presenta tal y como se lo ha estado ejecutando al momento, debiendo señalarse que cada licitación internacional, tiene connotaciones diferentes, dependiendo de la modalidad contractual a aplicarse, tipos de bloques que se vayan a licitar (si son costa afuera o en el continente) lo cual implica que sea muy difícil estandarizar este tipo de procesos.
- Igualmente los tiempos que se indican, para la ejecución del proceso, pueden variar mucho, pues las decisiones del Comité Especial de Licitaciones (CEL), pueden ir alterando la estructura de la licitación a convocarse y consecuentemente el proceso F1 se debe ir acoplando a los requerimientos de este organismo.
- En cuanto a los costos, estos podrán variar considerablemente si se requiere la contratación de una compañía consultora, para la obtención de los insumos requeridos, esta variación dependerá del alcance de la consultoría.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	F1																																	
DESCRIPCIÓN	Elaboración del modelo económico de determinación de la renta petrolera en la modalidad contractual a licitarse.																																	
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																	
PROVEEDORES	CEL	Coordinación Técnica UACP	PETROPRODUCCIÓN	MMP	Compañía Consultora																													
	Provee: • Disposición inicial	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos																													
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Reservas de hidrocarburos del Bloque y características ➢ Perfil de producción. ➢ Curva Base (dependiendo de la modalidad contractual) ➢ Monto mínimo de inversiones estimadas. ➢ Monto mínimo de costos y Gastos estimados. ➢ Precio estimado de venta del Crudo del Bloque. ➢ Tasas y contribuciones que deberá pagar la contratista. 																																	
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Computador ➢ Hoja de cálculo electrónica 																																	
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="5">SEMANAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El CEL decide la modalidad contractual a aplicarse</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diseño del modelo Económico</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>					DESCRIPCIÓN	SEMANAS					1	2	3	4	5	El CEL decide la modalidad contractual a aplicarse						Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP						Diseño del modelo Económico					
DESCRIPCIÓN	SEMANAS																																	
	1	2	3	4	5																													
El CEL decide la modalidad contractual a aplicarse																																		
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP																																		
Diseño del modelo Económico																																		
COSTOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>500</td> </tr> </tbody> </table>					DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	500	TOTAL	500																					
DESCRIPCIÓN	COSTO																																	
	USD.																																	
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	500																																	
TOTAL	500																																	
PRODUCTOS	Modelo económico de determinación de la Renta Petrolera																																	
CLIENTES	CEL																																	
RESPONSABLE	Funcionario CF																																	

Elaboración Autor.

Flujograma



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO F2

Observaciones

- Para efectos de esquematizar este proceso, se lo ha dividido en dos subprocesos, por lo que se estructurará un esquema para cada uno de ellos.

Esquema

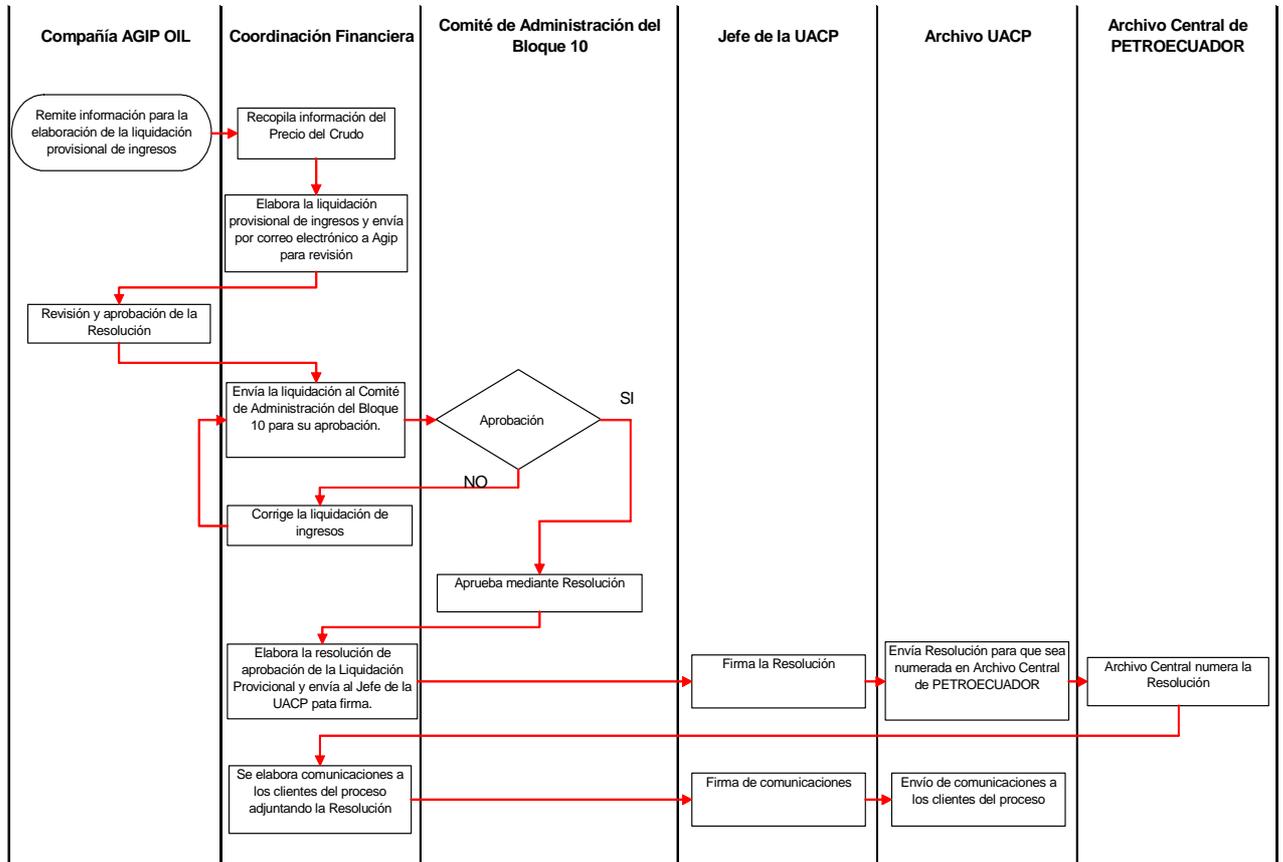
PROCESO F2- Subproceso 1

CÓDIGO DEL PROCESO	F2 SUBPROCESO 1																																																																																																																																																												
DESCRIPCIÓN	Elaborar las Liquidaciones de Ingresos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL.																																																																																																																																																												
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																																																																																																																																												
PROVEEDORES	Compañía AGIP OIL.	Comité de Administración del Contrato	DNH	GCI	Banco Central																																																																																																																																																								
	Provee: • Insumos	Provee: • Aprobación a la liquidación provisional.	Provee: - Insumos	Provee: - Insumos	Provee: • Insumos																																																																																																																																																								
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción mensual y grado API (Compañía AGIP Oil) ➢ Tasa prime (Banco Central) ➢ Precios del Crudo Oriente y grado API (DNH) / (Gerencia de Comercio Internacional GCI). 																																																																																																																																																												
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Computador ➢ Modelo Económico 																																																																																																																																																												
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="16">DÍAS</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>13</th><th>14</th><th>15</th><th>16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La Cía. remite la información para la elaboración de la liquidación provisional de ingresos.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coordinación Fin. elabora la liquidación provisional</td> <td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Se envía por correo electrónico a la Cía. para revisión</td> <td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Se envía la Liq. Provisional para aprobación del Comité de Administración.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coordinación Fin. elabora la Resolución</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Archivo Central enumera las Resoluciones</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. Envía Resolución a los clientes del proceso</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>					DESCRIPCIÓN	DÍAS																1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	La Cía. remite la información para la elaboración de la liquidación provisional de ingresos.																	La Coordinación Fin. elabora la liquidación provisional																	Se envía por correo electrónico a la Cía. para revisión																	Se envía la Liq. Provisional para aprobación del Comité de Administración.																	La Coordinación Fin. elabora la Resolución																	Archivo Central enumera las Resoluciones																	La Coor. Fin. Envía Resolución a los clientes del proceso																
DESCRIPCIÓN	DÍAS																																																																																																																																																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																													
La Cía. remite la información para la elaboración de la liquidación provisional de ingresos.																																																																																																																																																													
La Coordinación Fin. elabora la liquidación provisional																																																																																																																																																													
Se envía por correo electrónico a la Cía. para revisión																																																																																																																																																													
Se envía la Liq. Provisional para aprobación del Comité de Administración.																																																																																																																																																													
La Coordinación Fin. elabora la Resolución																																																																																																																																																													
Archivo Central enumera las Resoluciones																																																																																																																																																													
La Coor. Fin. Envía Resolución a los clientes del proceso																																																																																																																																																													
COSTOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información (copias, medios magnéticos)</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table>					DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	50	TOTAL	50																																																																																																																																																
DESCRIPCIÓN	COSTO																																																																																																																																																												
	USD.																																																																																																																																																												
Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	50																																																																																																																																																												
TOTAL	50																																																																																																																																																												
PRODUCTOS	Resolución de liquidación provisional de ingresos del Bloque 10																																																																																																																																																												
CLIENTES	Gerencia de Economía y Finanzas de PETROECUADOR Gerencia de Comercio Internacional de PETROECUADOR Contraloría de PETROECUADOR Compañía Agip Oil. Banco Central del Ecuador (Subgerencia de Hidrocarburos) Ministerio de Economía Dirección Nacional Administrativo Financiero del Servicio de Rentas Internas Dirección Nacional de Hidrocarburos (Div. Control y Liquidación) Dirección Nacional de Hidrocarburos (Div. Auditoría)																																																																																																																																																												
RESPONSABLE	Funcionario TF4																																																																																																																																																												

Elaboración Autor.

Flujograma

PROCESO F2 - Subproceso 1



Elaboración Autor.

Esquema

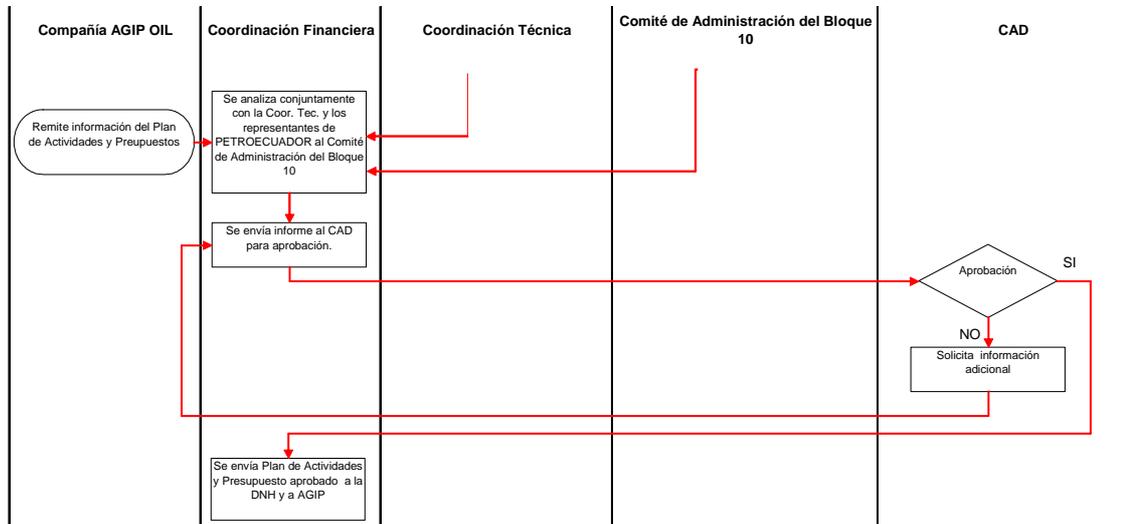
PROCESO F2- Subproceso 2

CÓDIGO DEL PROCESO	F2 SUBPROCESO 2																																														
DESCRIPCIÓN	Análisis del presupuesto y Plan de Actividades del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL																																														
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																														
COORDINACIÓN SECUNDARIA	Técnica																																														
PROVEEDORES	Compañía AGIP OIL	Comité de Administración del Contrato	CAD																																												
	Provee: • Insumos	Provee: • Información específica que se requiera	Provee: • Aprobación																																												
INSUMOS	➤ Presupuesto y Plan de actividades de la compañía Agip Oil (AGIP)																																														
RECURSOS	➤ Computador																																														
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="6">SEMANAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La Compañía remite su presupuesto y Plan de Actividades</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin y Tec. analizan conjuntamente con los representantes de PETROECUADOR al Comité de Administración del Bloque 10 y se envía al CAD para aprobación.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>El CAD aprueba el Presupuesto y Plan de Actividades</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. envía la DNH para aprobación final con Resolución</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>						DESCRIPCIÓN	SEMANAS						1	2	3	4	5	6	La Compañía remite su presupuesto y Plan de Actividades							La Coor. Fin y Tec. analizan conjuntamente con los representantes de PETROECUADOR al Comité de Administración del Bloque 10 y se envía al CAD para aprobación.							El CAD aprueba el Presupuesto y Plan de Actividades							La Coor. Fin. envía la DNH para aprobación final con Resolución						
DESCRIPCIÓN	SEMANAS																																														
	1	2	3	4	5	6																																									
La Compañía remite su presupuesto y Plan de Actividades																																															
La Coor. Fin y Tec. analizan conjuntamente con los representantes de PETROECUADOR al Comité de Administración del Bloque 10 y se envía al CAD para aprobación.																																															
El CAD aprueba el Presupuesto y Plan de Actividades																																															
La Coor. Fin. envía la DNH para aprobación final con Resolución																																															
COSTOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información (copias, medios magnéticos)</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> </tbody> </table>						DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	100	TOTAL	100																																	
DESCRIPCIÓN	COSTO																																														
	USD.																																														
Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	100																																														
TOTAL	100																																														
PRODUCTOS	Presupuesto y Plan de Actividades anual aprobado																																														
CLIENTES	AGIP OIL UACP DNH Comité de Administración del Bloque 10																																														
RESPONSABLE	Funcionarios TF4 y TT5																																														

Elaboración Autor.

Flujograma

PROCESO F2 - Subproceso 2



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO F3

Observaciones

- Este proceso implica dos momentos:
 - Uno.- cuando se aprueba el presupuesto anual de la compañía y,
 - Dos.- cuando se recibe la ejecución presupuestaria al final de año fiscal.

En este sentido se ha esquematizado el proceso incluyendo en el campo “TIEMPO”, los dos momentos indicados.

- En el Flujograma del proceso se presenta el diagrama actual del proceso y el propuesto, toda vez que se plantean cambios importantes en la ejecución del mismo, de acuerdo a esto el esquema que se presenta corresponde a la situación propuesta para este proceso.

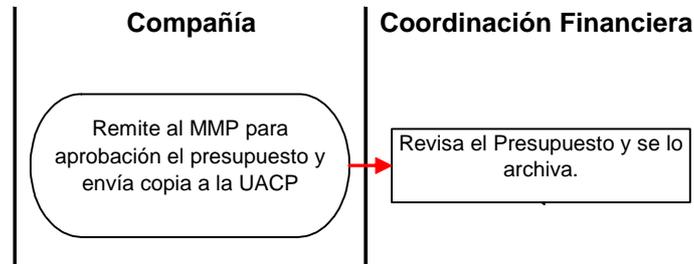
Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	F3																																																																																										
DESCRIPCIÓN	Seguimiento de la ejecución presupuestaria de las compañías.																																																																																										
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																																																																										
COORDINACIÓN SECUNDARIA	Técnica																																																																																										
PROVEEDORES	Compañías	MMP																																																																																									
	Provee: • Insumos	Provee: • Presupuesto y Plan de actividades Aprobado.																																																																																									
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Plan de actividades de las compañías ➢ Presupuestos de las compañías ➢ Resumen de actividades de las compañías ➢ Ejecución Presupuestaria de las compañías 																																																																																										
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Computador ➢ Hoja de cálculo electrónica 																																																																																										
TIEMPO	<p>Momento Uno.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="9">SEMANAS</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La Compañía remite su presupuesto y Plan de Actividades</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. revisa la información</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Téc. revisa la información</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Se emite informe conjunto</td> <td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Revisa Jefe UACP y se lo envía al MMP</td> <td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>El MMP aprueba el Presupuesto</td> <td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. Ingresar el Presupuesto en Base de Datos</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	SEMANAS									1	2	3	4	5	6	7	8	9	La Compañía remite su presupuesto y Plan de Actividades										La Coor. Fin. revisa la información										La Coor. Téc. revisa la información										Se emite informe conjunto										Revisa Jefe UACP y se lo envía al MMP										El MMP aprueba el Presupuesto										La Coor. Fin. Ingresar el Presupuesto en Base de Datos									
	DESCRIPCIÓN	SEMANAS																																																																																									
1		2	3	4	5	6	7	8	9																																																																																		
La Compañía remite su presupuesto y Plan de Actividades																																																																																											
La Coor. Fin. revisa la información																																																																																											
La Coor. Téc. revisa la información																																																																																											
Se emite informe conjunto																																																																																											
Revisa Jefe UACP y se lo envía al MMP																																																																																											
El MMP aprueba el Presupuesto																																																																																											
La Coor. Fin. Ingresar el Presupuesto en Base de Datos																																																																																											
	<p>Momento Dos.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="4">SEMANAS</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La Compañía remite su ejecución presupuestaria e informe de actividades.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. y Téc. analizan e ingresa en Base de Datos.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. analiza los Ejecuciones presupuestarias de todas las compañías y determina Costos Promedios.</td> <td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	SEMANAS				1	2	3	4	La Compañía remite su ejecución presupuestaria e informe de actividades.					La Coor. Fin. y Téc. analizan e ingresa en Base de Datos.					La Coor. Fin. analiza los Ejecuciones presupuestarias de todas las compañías y determina Costos Promedios.																																																																					
DESCRIPCIÓN	SEMANAS																																																																																										
	1	2	3	4																																																																																							
La Compañía remite su ejecución presupuestaria e informe de actividades.																																																																																											
La Coor. Fin. y Téc. analizan e ingresa en Base de Datos.																																																																																											
La Coor. Fin. analiza los Ejecuciones presupuestarias de todas las compañías y determina Costos Promedios.																																																																																											
COSTOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información (copias, medios magnéticos)</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	50	TOTAL	50																																																																																	
	DESCRIPCIÓN	COSTO																																																																																									
		USD.																																																																																									
	Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	50																																																																																									
TOTAL	50																																																																																										
PRODUCTOS	Información sobre Costos Promedios de las compañías petroleras.																																																																																										
CLIENTES	UACP, PETROECUADOR, MMP, SRI.																																																																																										
RESPONSABLE	Funcionario TF3																																																																																										

Elaboración Autor.

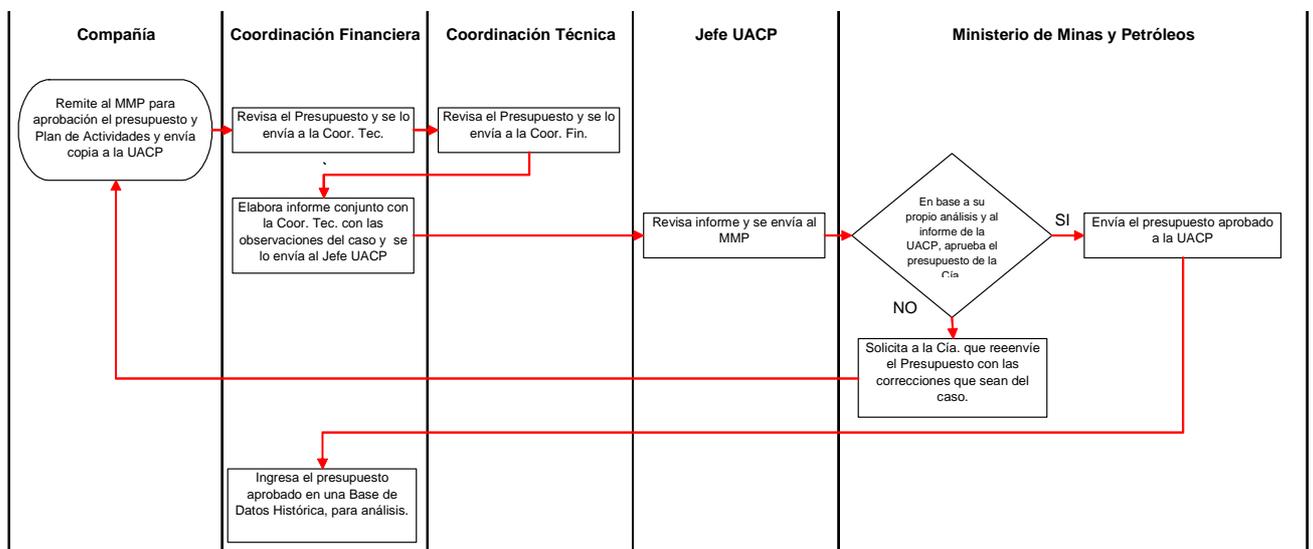
Flujograma

- Flujograma actual del proceso en su momento Uno.



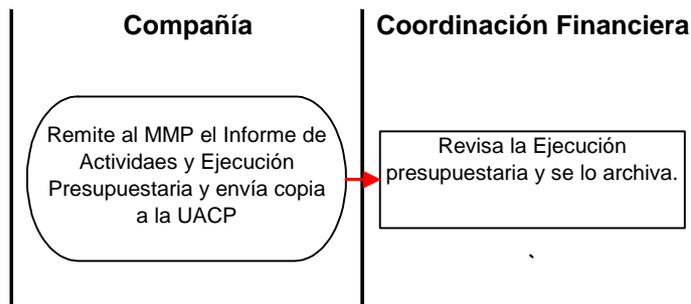
Elaboración Autor.

- Flujograma propuesto del proceso en su momento Uno



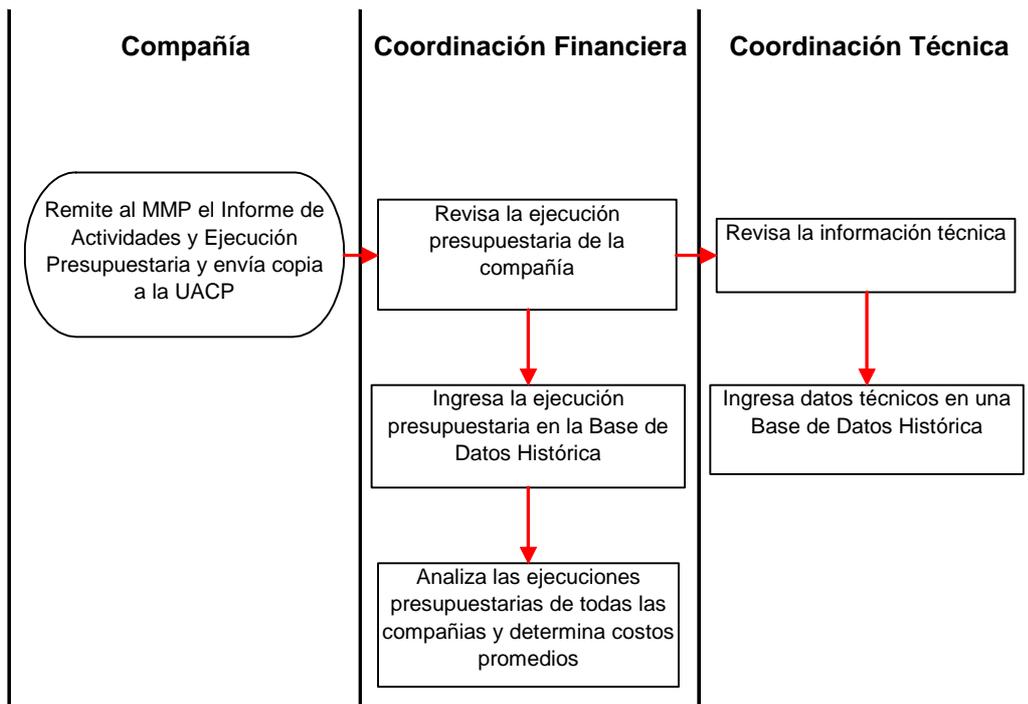
Elaboración Autor.

- Flujograma actual del proceso en su momento Dos.



Elaboración Autor.

- Flujograma propuesto del proceso en su momento Dos.



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO F4

Observaciones

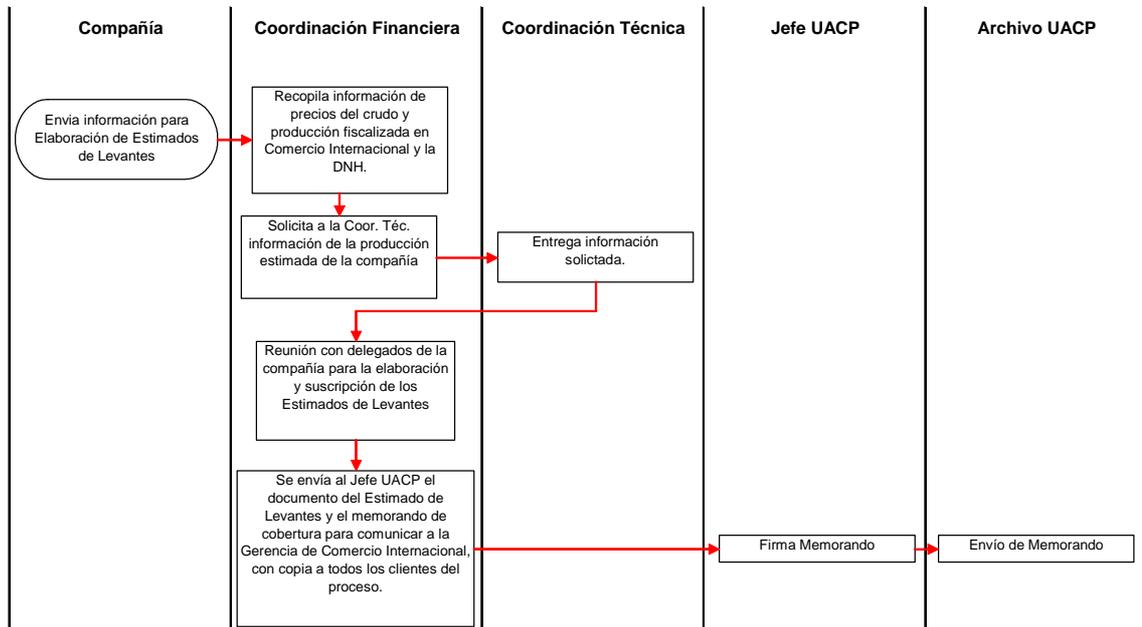
- De acuerdo a lo que se indicó en el Capítulo I, al analizar los problemas detectados en este proceso, procedemos a plantear una actividad adicional a la forma como se lo ejecuta actualmente, esta actividad es la incorporación de la Coordinación Técnica en el proceso, a través de la entrega de información referente a la producción estimada de las compañías que se utiliza en la elaboración de los Estimados de levantes. En este sentido la esquematización del proceso y su flujograma contienen esta variación.
- Los responsables de este proceso son varios funcionarios de la Coordinación Financiera, en razón de que cada uno tiene asignado determinados Contratos de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, en este sentido, elaboran los Estimados de Levantes de las compañías que les corresponden.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	F4																																
DESCRIPCIÓN	Elaboración de Estimados de Levantes mensuales de crudo de los contratos bajo la modalidad de Participación y Campos Marginales																																
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																
PROVEEDORES	Compañías	DNH	Gerencia de Comercio Internacional de Petroecuador	Coordinación Técnica																													
	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos																													
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción y Grado API mensual de la compañía. (Compañía) ➢ Conocimiento de embarques realizados por la compañía (Compañía) ➢ Producción Fiscalizada de las compañías. (DNH) ➢ Precio extraoficial y grado API de Crudo de referencia de PETROECUADOR. (Gerencia de Com. Internacional) ➢ Precio oficial y grado API de Crudo de referencia de PETROECUADOR. (DNH) ➢ Producción estimada de la compañía (Coordinación Técnica) 																																
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Computador ➢ Modelo Económico de Participaciones ➢ Recursos de personal: - Un funcionario adicional para una mejor distribución de los Estimados de Levantes 																																
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 80%;">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="4">DÍAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La compañía remite información</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información de precios del crudo, grados API y producción estimada de la compañía.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reunión con delegados de la compañía para elaboración y suscripción de Estimados de Levantes</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación al Jefe de la UACP y a los clientes del Proceso.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCIÓN	DÍAS				1	2	3	4	La compañía remite información					Recopilación de información de precios del crudo, grados API y producción estimada de la compañía.					Reunión con delegados de la compañía para elaboración y suscripción de Estimados de Levantes					Comunicación al Jefe de la UACP y a los clientes del Proceso.				
DESCRIPCIÓN	DÍAS																																
	1	2	3	4																													
La compañía remite información																																	
Recopilación de información de precios del crudo, grados API y producción estimada de la compañía.																																	
Reunión con delegados de la compañía para elaboración y suscripción de Estimados de Levantes																																	
Comunicación al Jefe de la UACP y a los clientes del Proceso.																																	
COSTOS*	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	10	TOTAL	10																					
DESCRIPCIÓN	COSTO																																
	USD.																																
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	10																																
TOTAL	10																																
PRODUCTOS	Documento del Estimado de Levantes																																
CLIENTES	Gerencia de Comercio Internacional de PETROECUADOR Gerencia de Economía y Finanzas de PETROECUADOR Gerencia de Oleoducto - Unidad Financiera de PETROECUADOR Dirección Nacional de Hidrocarburos - división de liquidaciones Servicio de Rentas Internas - Jefe del Sector Petrolero.																																
RESPONSABLE	Funcionarios CF, TF1, TF2, TF3																																

Elaboración Autor.

Flujograma



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO F5

Observaciones

- Si bien este proceso no presenta problemas relevantes, actualmente no se realizan los Estimados de Facturación de la Compañía EDC, en una reunión conjunta con los delegados de la misma, sino que se los elaboran independientemente tanto en la Coordinación Financiera, como en EDC. y se comparte la información vía correo electrónico. Esto implica que se luego se deban enviar dichos estimados a la compañía para que sean firmados, todo esto con una demora innecesaria de tiempo, cuando se debe corregir algo en el cálculo o en el documento.

Por esta razón el esquema del proceso y el flujograma, se los presenta con la situación propuesta, en la cual necesariamente se deban reunir lo delegados tanto de la UACP como de EDC, para en un solo momento evacuar el proceso.

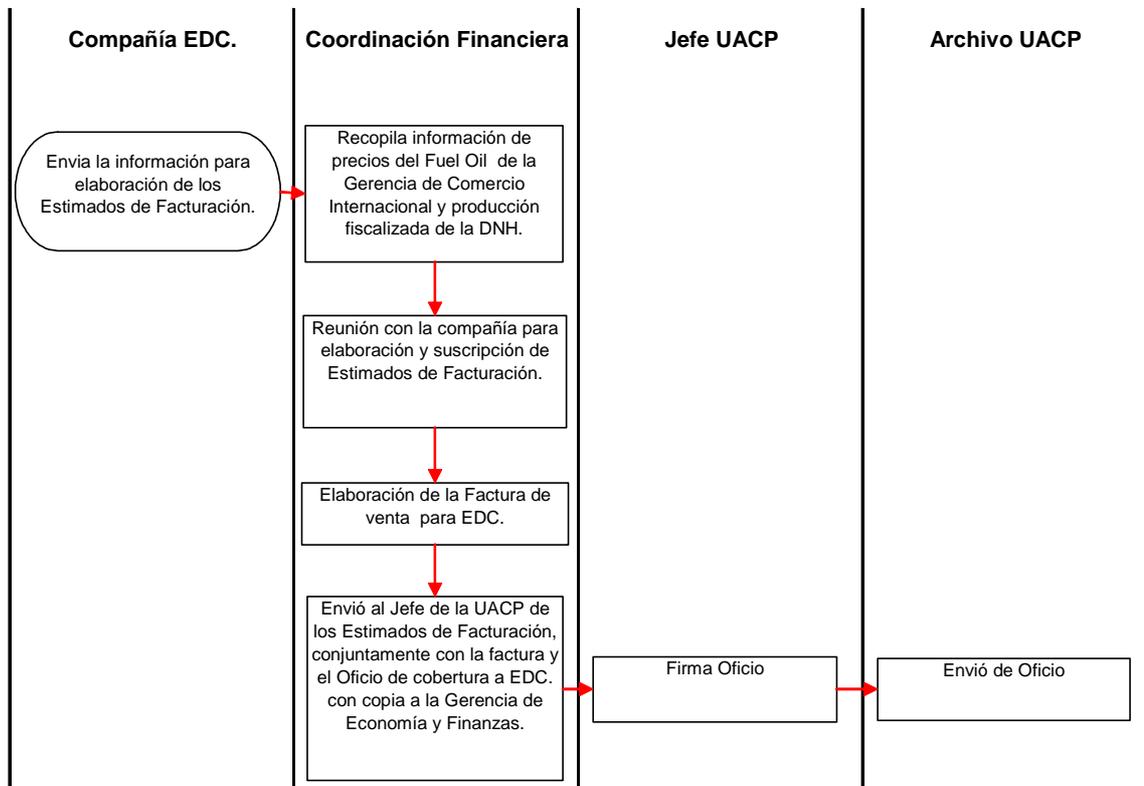
- Este proceso incluye además la elaboración mensual y envío de una factura a la compañía de acuerdo a los valores obtenidos del Estimado de Facturación trimestral. La factura que consta en el esquema, corresponde a la del primer mes del trimestre.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	F5																																									
DESCRIPCIÓN	Elaboración de Estimados de Facturación por ventas de gas de participación del Estado en la producción del Bloque 3 a la compañía EDC. ECUADOR LTD.																																									
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																									
PROVEEDORES	Compañía EDC.																																									
	Gerencia de Comercio Internacional																																									
	Provee: • Insumos																																									
	Provee: • Insumos																																									
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción real de compañía de meses anteriores y estimada para el trimestre siguiente. (EDC) ➢ Precio real de venta del gas a Machala Power de meses anteriores. (EDC) ➢ Producción Estimada de EDC. para el trimestre siguiente. (EDC) ➢ Precio del Fuel Oil No. 6 de las exportaciones de PETROECUADOR (Gerencia de Com. Internacional) 																																									
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Computador ➢ Modelo Económico de Participaciones 																																									
TIEMPO *	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="5">DÍAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La compañía envía información para elaboración de Estimados de Facturación</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Obtención de información de Gerencia de Comercio Internacional y DNH</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reunión con la compañía para elaboración y suscripción de Estimados de Facturación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación al Jefe de la UACP, adjuntando factura de venta y envió a la compañía.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefe UACP firma comunicación y envió a los Clientes del Proceso.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	DÍAS					1	2	3	4	5	La compañía envía información para elaboración de Estimados de Facturación						Obtención de información de Gerencia de Comercio Internacional y DNH						Reunión con la compañía para elaboración y suscripción de Estimados de Facturación						Comunicación al Jefe de la UACP, adjuntando factura de venta y envió a la compañía.						Jefe UACP firma comunicación y envió a los Clientes del Proceso.					
DESCRIPCIÓN	DÍAS																																									
	1	2	3	4	5																																					
La compañía envía información para elaboración de Estimados de Facturación																																										
Obtención de información de Gerencia de Comercio Internacional y DNH																																										
Reunión con la compañía para elaboración y suscripción de Estimados de Facturación																																										
Comunicación al Jefe de la UACP, adjuntando factura de venta y envió a la compañía.																																										
Jefe UACP firma comunicación y envió a los Clientes del Proceso.																																										
COSTOS	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td align="center">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)</td> <td align="center">20</td> </tr> <tr> <td align="right">TOTAL</td> <td align="center">20</td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20	TOTAL	20																																	
DESCRIPCIÓN	COSTO																																									
	USD.																																									
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20																																									
TOTAL	20																																									
PRODUCTOS	Documento de Estimado de Facturación trimestral Facturas																																									
CLIENTES	Gerencia de Economía y Finanzas de PETROECUADOR Compañía EDC. Dirección Nacional de Hidrocarburos																																									
RESPONSABLE	Funcionario TF2																																									

Elaboración Autor.

Flujograma



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO F6

Observaciones

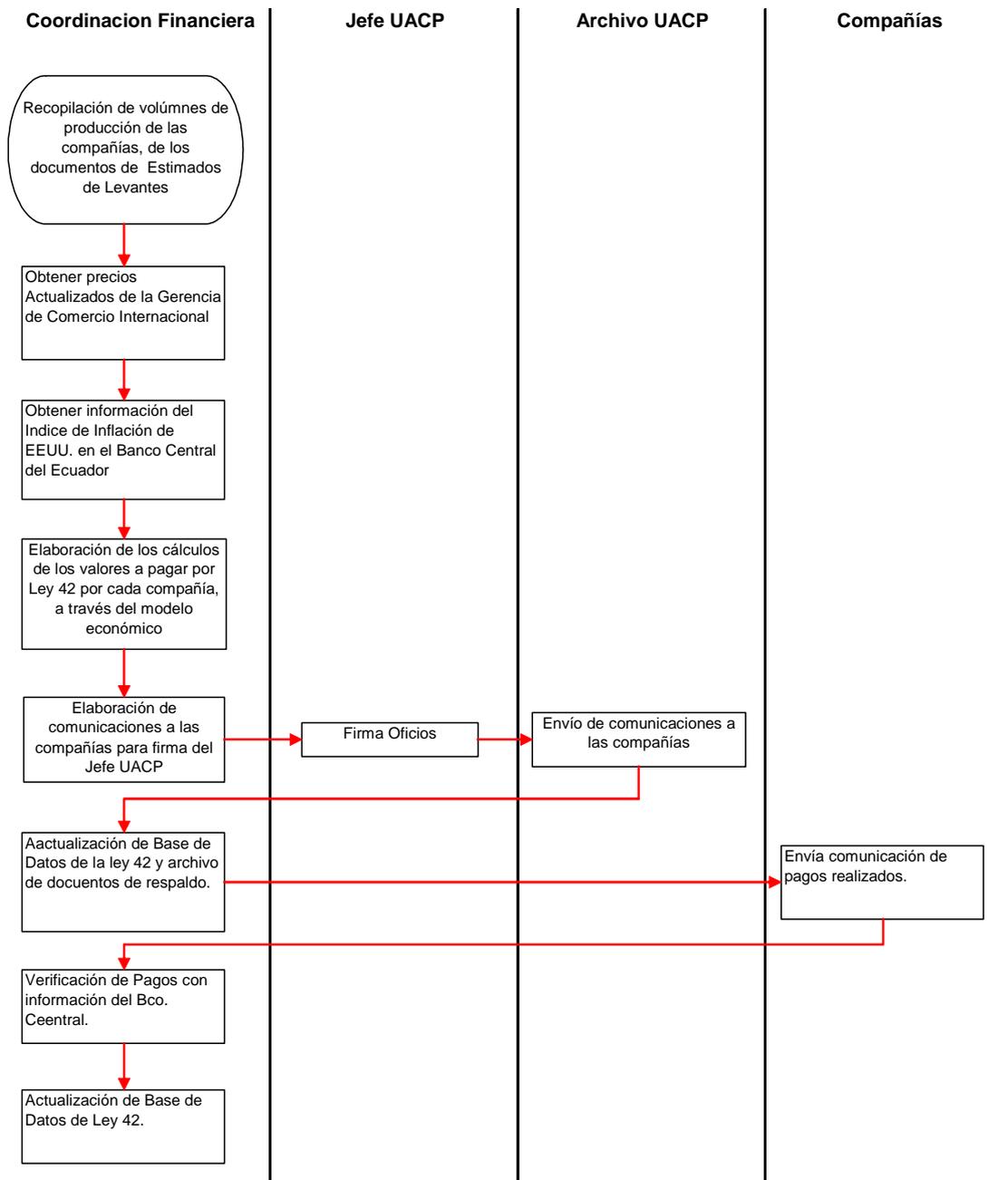
- En el esquema que se presenta se ha considerado el proceso de cálculo de la Ley 42, sin embargo en el flujograma de este proceso, se incorporan además los pasos necesarios para el control posterior de los pagos que deben realizar las compañías.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	F6																											
DESCRIPCIÓN	Determinación del valor a pagar mensual por parte de las compañías petroleras por concepto de la aplicación de la Ley 2006-42 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos.																											
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																											
PROVEEDORES	Coordinación Financiera	Gerencia de Comercio Internacional	Banco Central del Ecuador																									
	Provee: • Estimados de Levantes	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos																									
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Producción y grado API de las compañías (Coor. Fin.) ➢ Precio y grado API del Crudo Oriente (Gerencia de Com. Internacional) ➢ Precio de Referencia del Crudo Napo (Gerencia de Com. Internacional) ➢ Índice de Inflación de los EEUU. (Banco Central) 																											
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Computador ➢ Modelo económico de cálculo. 																											
TIEMPO *	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 70%;">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="4">DÍAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recopilación de la información en la Coor. Fin. Cl. BCE.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elaboración del cálculo de los valores a pagar por la Ley 42 de cada compañía</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elaboración de comunicaciones y envío a las compañías</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCIÓN	DÍAS				1	2	3	4	Recopilación de la información en la Coor. Fin. Cl. BCE.					Elaboración del cálculo de los valores a pagar por la Ley 42 de cada compañía					Elaboración de comunicaciones y envío a las compañías				
DESCRIPCIÓN	DÍAS																											
	1	2	3	4																								
Recopilación de la información en la Coor. Fin. Cl. BCE.																												
Elaboración del cálculo de los valores a pagar por la Ley 42 de cada compañía																												
Elaboración de comunicaciones y envío a las compañías																												
COSTOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	10	TOTAL	10																
DESCRIPCIÓN	COSTO																											
	USD.																											
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	10																											
TOTAL	10																											
PRODUCTOS	Valor a pagar por Ley 42 de cada compañía.																											
CLIENTES	Compañías Ministerio de Economía y Finanzas (Subsecretaría de Tesorería de la Nación) Banco Central del Ecuador (Director de Servicios Bancarios Internacionales) Dirección Nacional de Hidrocarburos (Liquidación Y Estadísticas de Hidrocarburos)																											
RESPONSABLE	Funcionario TF4																											

Elaboración Autor.

Flujograma



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO F7

Observaciones.

- Este proceso ha sido estructurado a través de tres subprocesos:

Subproceso 1. Emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras.

Subproceso 2. Emisión de informes para traspasos y enajenación de bienes de las compañías petroleras importados con liberación de impuestos.

Subproceso 3. Emisión de informes para traspasos y enajenación de bienes de las compañías petroleras adquiridos localmente

- En el Subproceso 2. se ha encontrado una situación particular a causa de descoordinación entre las tres instituciones que intervienen en el mismo, esto es la DNH, la CAE y la UACP. La situación se presenta al momento de la verificación física de los bienes, pues esta se realiza por partida doble, por un lado se conforma una Comisión Interinstitucional entre la CAE y la UACP, la cual realiza la verificación y por otro lado la DNH, realiza también por su parte dicha verificación.

La descoordinación ha llevado a que muchas veces la DNH, verifica físicamente los bienes y emite su autorización para la transferencia de los mismos, mientras que la Comisión CAE-UACP ni siquiera se llega a conformar. Tanto la DNH como la CAE cuentan con un sustento legal para la verificación de los bienes.

Por esta razón, se presentan dos flujogramas de este subproceso, el primero indica la situación actual del mismo y el segundo la situación propuesta, en la cual resalta el hecho de coordinación entre las tres instituciones a fin de realizar una sola verificación física de los bienes, para luego eso si, que se emitan los informe por separado, pues así se establece legalmente.

Esquema

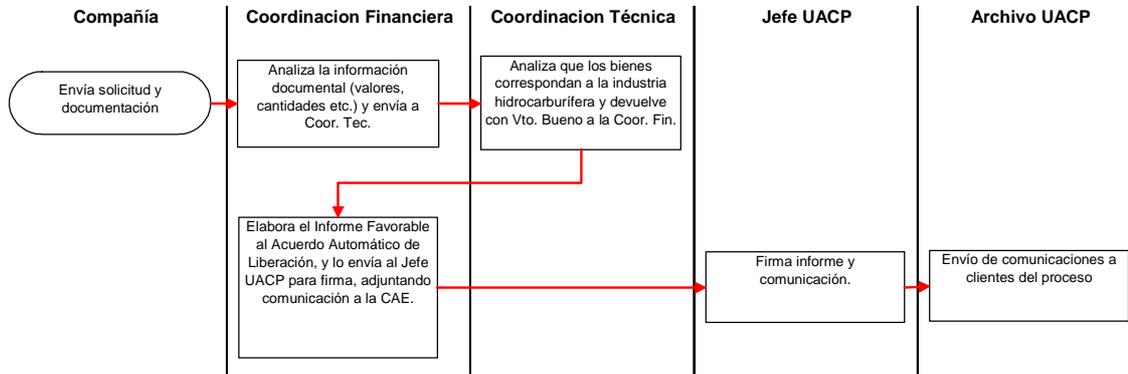
PROCESO F7- Subproceso 1

CÓDIGO DEL PROCESO	F7 SUBPROCESO 1																																															
DESCRIPCIÓN	Emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras																																															
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																															
COORDINACIÓN SECUNDARIA	Técnica																																															
PROVEEDORES	Compañías																																															
INSUMOS	Provee: Isumos																																															
RECURSOS	➤ Solicitud de la compañía y documentación (Acuerdo Automático de Liberación) de bienes a importarse con liberación de impuestos. (Compañías)																																															
RECURSOS	➤ Computador																																															
TIEMPO	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="5">DÍAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Las compañías envían la solicitud y documentación</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. Analiza la información documental</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Tec. Analiza los bienes a ser importados</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. Elabora el informe favorable al Acuerdo Automático de Liberación.</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>El Jefe UACP firma acuerdos y comunicaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Se envían comunicaciones.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	DÍAS					1	2	3	4	5	Las compañías envían la solicitud y documentación						La Coor. Fin. Analiza la información documental						La Coor. Tec. Analiza los bienes a ser importados						La Coor. Fin. Elabora el informe favorable al Acuerdo Automático de Liberación.						El Jefe UACP firma acuerdos y comunicaciones						Se envían comunicaciones.					
DESCRIPCIÓN	DÍAS																																															
	1	2	3	4	5																																											
Las compañías envían la solicitud y documentación																																																
La Coor. Fin. Analiza la información documental																																																
La Coor. Tec. Analiza los bienes a ser importados																																																
La Coor. Fin. Elabora el informe favorable al Acuerdo Automático de Liberación.																																																
El Jefe UACP firma acuerdos y comunicaciones																																																
Se envían comunicaciones.																																																
COSTOS*	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td align="center">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)</td> <td align="center">20</td> </tr> <tr> <td align="right">TOTAL</td> <td align="center">20</td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20	TOTAL	20																																							
DESCRIPCIÓN	COSTO																																															
	USD.																																															
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20																																															
TOTAL	20																																															
PRODUCTOS	Informe Favorable al Acuerdo Automático de Liberación.																																															
CLIENTES	Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE Compañías																																															
RESPONSABLE	Funcionario TF1																																															

Elaboración Autor.

Flujograma

PROCESO F7 - Subproceso 1



Elaboración Autor.

Esquema

PROCESO F7- Subproceso 2

CÓDIGO DEL PROCESO	F7 SUBPROCESO 2																																																																																																																																																									
DESCRIPCIÓN	Emisión de informes para traspasos y enajenación de bienes de las compañías petroleras importados con liberación de impuestos.																																																																																																																																																									
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																																																																																																																																									
COORDINACIÓN SECUNDARIA	Técnica																																																																																																																																																									
PROVEEDORES	Compañías	CAE																																																																																																																																																								
	Provee: • Isumos	Provee: • Delegados para Comisión Interinstitucional																																																																																																																																																								
INSUMOS	➤ Solicitud de la compañía y documentación de bienes a traspasarse o enajenarse. (Compañías)																																																																																																																																																									
RECURSOS	➤ Computador																																																																																																																																																									
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="15">DÍAS</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>13</th><th>14</th><th>15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Las compañías envían la solicitud y documentación</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. analiza documentación</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. elabora oficios a DNH y CAE. (copia Coor. Tec.)</td> <td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Firma de oficios y envío</td> <td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>CAE y DNH designan delgados</td> <td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Comisión Interinstitucional verifica bienes y se emite informes</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. elabora oficio a CAE adjuntando informe de comisión.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Firma de oficio y envío</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	DÍAS																1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Las compañías envían la solicitud y documentación															La Coor. Fin. analiza documentación															La Coor. Fin. elabora oficios a DNH y CAE. (copia Coor. Tec.)															Firma de oficios y envío															CAE y DNH designan delgados															Comisión Interinstitucional verifica bienes y se emite informes															La Coor. Fin. elabora oficio a CAE adjuntando informe de comisión.															Firma de oficio y envío															
DESCRIPCIÓN	DÍAS																																																																																																																																																									
	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15																																																																																																																																												
Las compañías envían la solicitud y documentación																																																																																																																																																										
La Coor. Fin. analiza documentación																																																																																																																																																										
La Coor. Fin. elabora oficios a DNH y CAE. (copia Coor. Tec.)																																																																																																																																																										
Firma de oficios y envío																																																																																																																																																										
CAE y DNH designan delgados																																																																																																																																																										
Comisión Interinstitucional verifica bienes y se emite informes																																																																																																																																																										
La Coor. Fin. elabora oficio a CAE adjuntando informe de comisión.																																																																																																																																																										
Firma de oficio y envío																																																																																																																																																										
COSTOS*	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 20%;">COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">20</td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20	TOTAL	20																																																																																																																																																
DESCRIPCIÓN	COSTO																																																																																																																																																									
	USD.																																																																																																																																																									
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20																																																																																																																																																									
TOTAL	20																																																																																																																																																									
PRODUCTOS	Informe de la Comisión Interinstitucional																																																																																																																																																									
CLIENTES	CAE Compañía																																																																																																																																																									
RESPONSABLE	Funcionario TF1																																																																																																																																																									

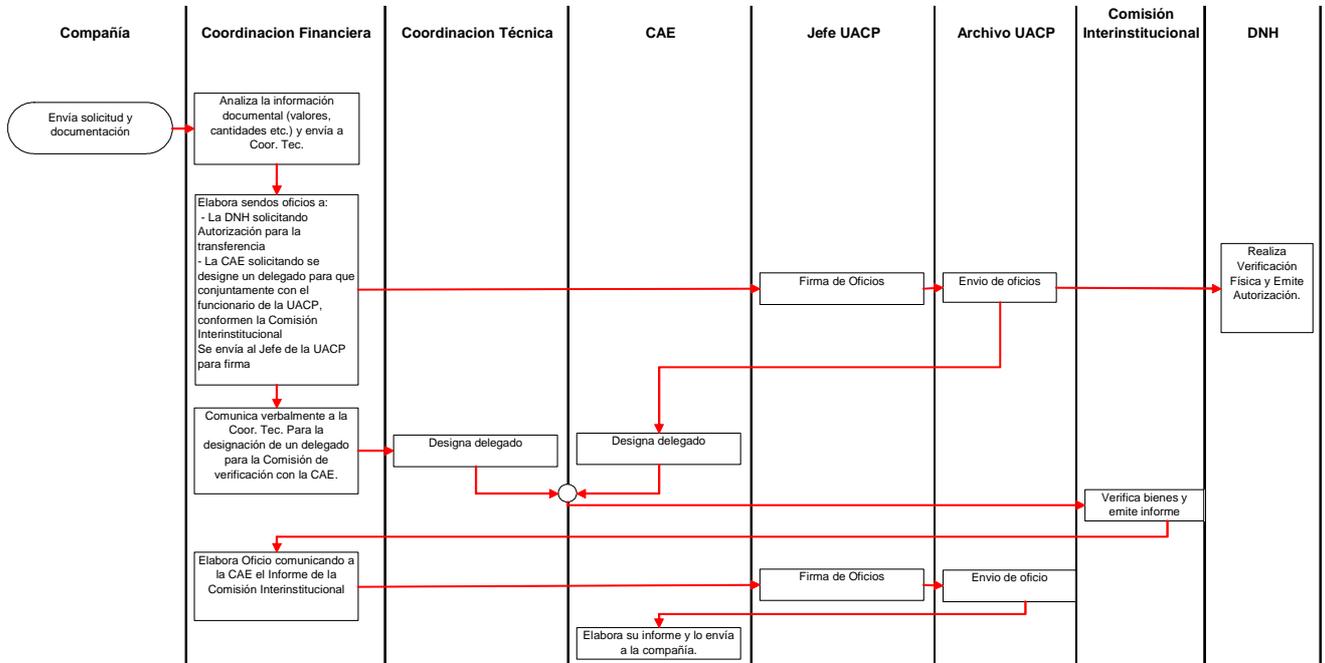
* Este proceso incluye costos de viáticos de los funcionarios de PETROECUADOR, dependiendo del número de días que dure la comisión.

Elaboración Autor.

Flujograma

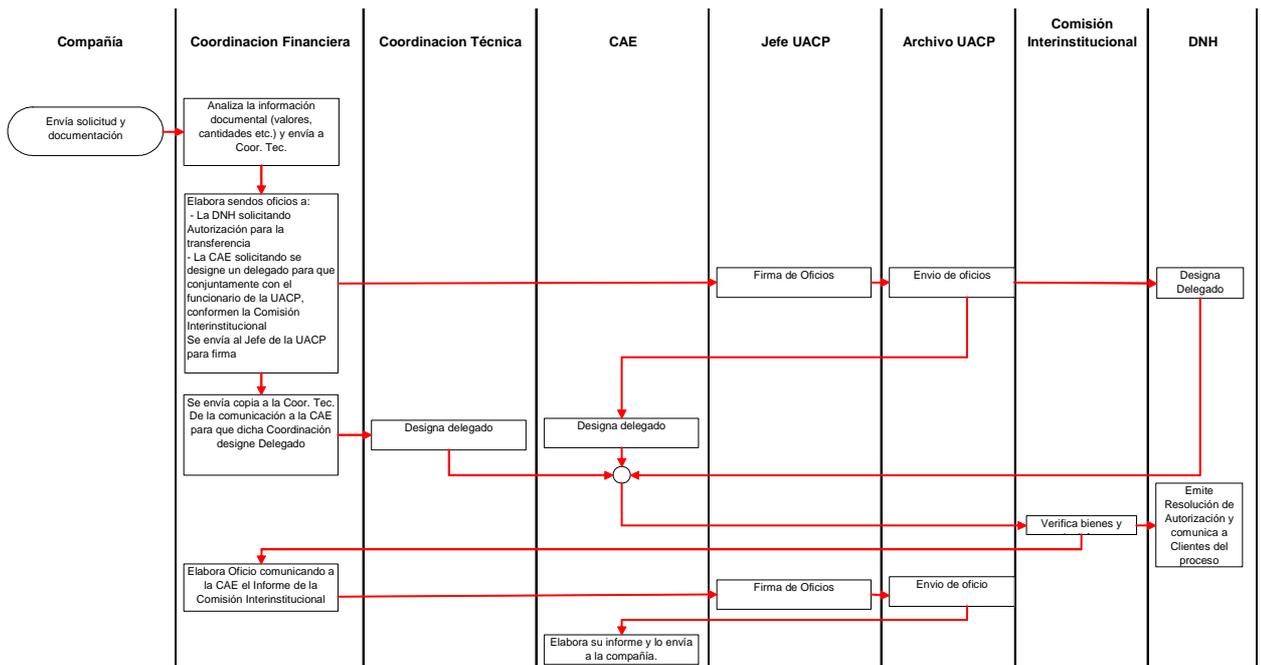
PROCESO F7- Subproceso 2

SITUACIÓN ACTUAL



Elaboración Autor.

SITUACIÓN PROPUESTA



Elaboración Autor.

Esquema

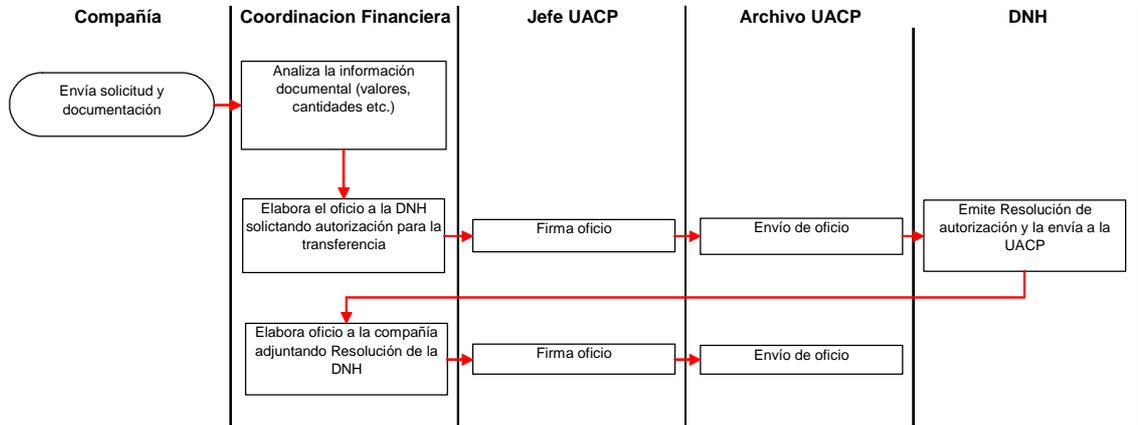
PROCESO F7- Subproceso 3

CÓDIGO DEL PROCESO	F7 SUBPROCESO 3																																																																																																					
DESCRIPCIÓN	Emisión de informes para traspasos y enajenación de bienes de las compañías petroleras adquiridos localmente																																																																																																					
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Financiera																																																																																																					
PROVEEDORES	Compañías																																																																																																					
INSUMOS	Provee: • Isumos																																																																																																					
RECURSOS	➤ Solicitud de la compañía y documentación de bienes a traspasarse o enajenarse. (Compañías) ➤ Computador																																																																																																					
TIEMPO	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="11">DÍAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Las compañías envían la solicitud y documentación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. Analiza documentación y elabora oficio a la DNH</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefe UACP. firma oficio y envío</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DNH. emite Resolución y envía a la UACP</td> <td></td> </tr> <tr> <td>La Coor. Fin. elabora oficio a la compañía adjuntando Resolución</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefe UACP. firma oficio y envío</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	DÍAS											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Las compañías envían la solicitud y documentación													La Coor. Fin. Analiza documentación y elabora oficio a la DNH													Jefe UACP. firma oficio y envío													DNH. emite Resolución y envía a la UACP													La Coor. Fin. elabora oficio a la compañía adjuntando Resolución													Jefe UACP. firma oficio y envío												
DESCRIPCIÓN	DÍAS																																																																																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																																																																																											
Las compañías envían la solicitud y documentación																																																																																																						
La Coor. Fin. Analiza documentación y elabora oficio a la DNH																																																																																																						
Jefe UACP. firma oficio y envío																																																																																																						
DNH. emite Resolución y envía a la UACP																																																																																																						
La Coor. Fin. elabora oficio a la compañía adjuntando Resolución																																																																																																						
Jefe UACP. firma oficio y envío																																																																																																						
COSTOS*	<table border="1"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td align="center">USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)</td> <td align="center">20</td> </tr> <tr> <td align="right">TOTAL</td> <td align="center">20</td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20	TOTAL	20																																																																																													
DESCRIPCIÓN	COSTO																																																																																																					
	USD.																																																																																																					
Recopilación de información en PETROECUADOR y MMP (copias, medios magnéticos)	20																																																																																																					
TOTAL	20																																																																																																					
PRODUCTOS	Oficio a la compañía adjuntando Resolución de la DNH autorizando Transferencia																																																																																																					
CLIENTES	Compañía																																																																																																					
RESPONSABLE	Funcionario TF1																																																																																																					

Elaboración Autor.

Flujograma

PROCESO F7 - Subproceso 3



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO T1

Observaciones.

- En el esquema siguiente se contempla el proceso para la elaboración de los paquetes de información técnica, que realiza la coordinación técnica, sin embargo cabe señalar que para la estructuración de estos paquetes se requiere de varios requisitos que son elaborados por diversos organismos externos, entre estos requisitos están las Consultas Prelicitatorias, Pasivos Ambientales, Diagnósticos Socio-Ambientales etc. Por lo anterior en el esquema de este proceso se parte del supuesto de que dicha información está ya disponible.

- Los costos estimados para este proceso, dependerán sustancialmente de las características del contrato de consultoría para originar la información que no se disponga. Esto dependerá de la localización de los bloques a licitarse (litoral o amazonía) las facilidades de acceso etc.

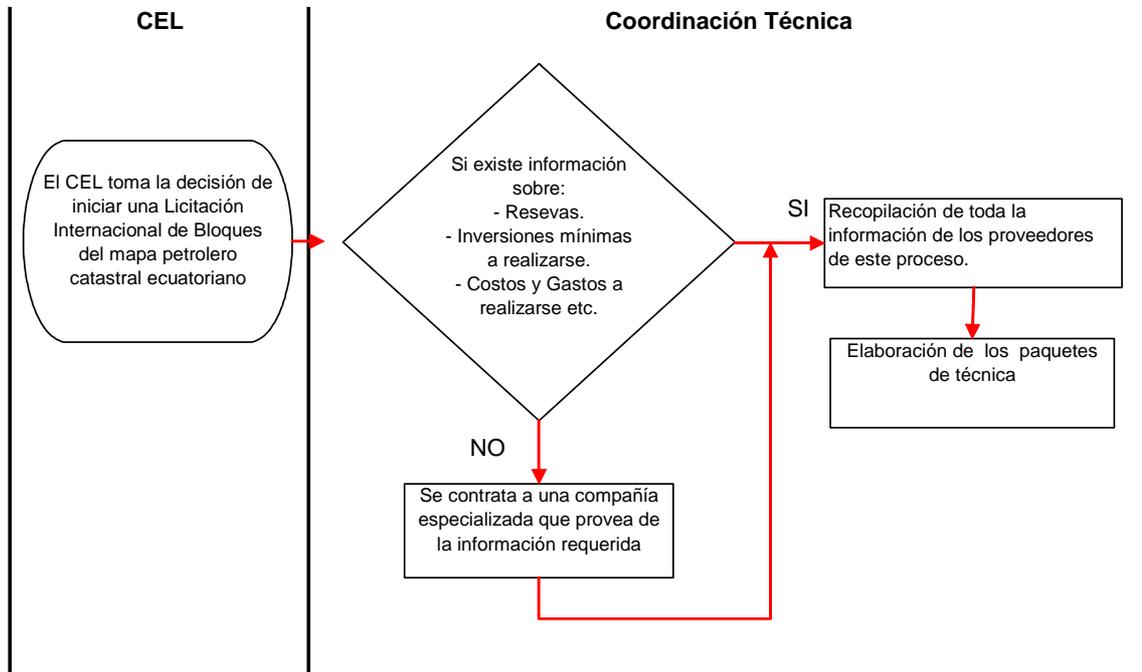
Los costos que se presentan no consideran esta situación, sino básicamente los costos de recopilación de información y de los recursos utilizados.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	T1																																																																																					
DESCRIPCIÓN	Elaboración de paquetes de información técnica de Bloques a Licitarse.																																																																																					
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Técnica																																																																																					
PROVEEDORES	Petroproducción (Unidad de protección Ambiental)	Petroecuador (Gerencia de Protección Ambiental)	MMP (DINAPA -DNH)	Ministerio del Ambiente	Compañía Consultora	CEL	IGM																																																																															
	Provee: • Insumos	Provee: • Insumos	Provee: • Insumo	Provee • Insumos	Provee: • Insumos	Provee: • Disosición Inicial	Provee: • Insumos																																																																															
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reservas ➤ Curva Base ➤ Perfil de Producción ➤ Información Socio-Ambiental ➤ Inventario Técnico y valoración (Infraestructura existente) ➤ Información de pozos ➤ Mapas Oficiales de los Bloques o Campos 																																																																																					
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hardware especializado (Estaciones de trabajo, Plotter, scanner, lector de cintas magnéticas, mesa digitalizadora, fax, servidor y canales de comunicación dedicados) ➤ Software especializado (Geograpix, DSS, otros) 																																																																																					
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="15">SEMANAS</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>13</th><th>14</th><th>15</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El CEL decide Los Bloques o Campos licitarse</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información de los proveedores y análisis</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Elaboración de Paquetes</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>							DESCRIPCIÓN	SEMANAS															1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	El CEL decide Los Bloques o Campos licitarse																Recopilación de información de los proveedores y análisis																Elaboración de Paquetes															
DESCRIPCIÓN	SEMANAS																																																																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15																																																																							
El CEL decide Los Bloques o Campos licitarse																																																																																						
Recopilación de información de los proveedores y análisis																																																																																						
Elaboración de Paquetes																																																																																						
COSTOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>USD.</td> </tr> <tr> <td>Hardware, Software y recopilación de información de proveedores (copias, medios magnéticos)</td> <td>300.000</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>300.000</td> </tr> </tbody> </table>							DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Hardware, Software y recopilación de información de proveedores (copias, medios magnéticos)	300.000	TOTAL	300.000																																																																							
DESCRIPCIÓN	COSTO																																																																																					
	USD.																																																																																					
Hardware, Software y recopilación de información de proveedores (copias, medios magnéticos)	300.000																																																																																					
TOTAL	300.000																																																																																					
PRODUCTOS	Paquetes de Información Técnica																																																																																					
CLIENTES	CEL Compañías Participantes en la Licitación. PETROECUADOR MMP Ministerio de Ambiente FF.AA																																																																																					
RESPONSABLE	Funcionario CT																																																																																					

Elaboración Autor.

Flujograma



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO T2

Observaciones.

- Este proceso se refiere al Análisis de Plan de Actividades y Presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la Cía. AGIP OIL. el cual ya fue analizado en el Proceso F2, Subproceso 1.

PROCESO CRITICO T3

Observaciones.

- Los Planes de Actividades anuales de las compañías petroleras, enmarcan todas las actividades que ellas realizan durante la ejecución de sus contratos, en este sentido, el seguimiento de dichos Planes de Actividades, representa en su conjunto, todas las actividades que realiza la UACP, tanto Técnicas, Financieras como Legales.

Lo anterior resalta el hecho de la importancia de este Proceso, a la vez de la complejidad del mismo, pues podríamos afirmar que todos los procesos adicionales, tienen su origen en las actividades propuestas y ejecutadas por las compañías en su Plan de Actividades.

- Para este proceso se ha identificado un aspecto fundamental que se vuelve prioritario para una optimización del mismo, nos referimos a la estructuración y mantenimiento de una Base de Datos integral de todos los Técnicos, Financieros y Legales relacionados a cada contrato. La estructuración de una Base de Datos forma parte de otro proceso crítico de la Coordinación Técnica (Proceso T5) y se analizará mas adelante.

- El esquema que se presenta trata de reflejar en síntesis la importancia de este proceso, el cual no puede ser enmarcado en un formato similar al de los otros procesos analizados, pues su alcance y complejidad estará directamente relacionado al alcance y complejidad de cada aspecto específico que se requerirá analizar dentro de un contrato.

- Igualmente no es posible determinar un Flujograma específico para este proceso, pues este dependerá del tipo de análisis que corresponda realizar a cada Coordinación o a todas ellas en conjunto.

- En cuanto a los recursos para este proceso, resalta la necesidad de nuevo personal para la UACP, de acuerdo a lo propuesto en el esquema del mismo.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	T3
DESCRIPCIÓN	Análisis y seguimiento del Plan de Actividades de las compañías petroleras
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Técnica
COORDINACIÓN SECUNDARIA	Financiera y Legal
PROVEEDORES	Compañías petroleras
	Provee: Insumos
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planes de actividades ➤ Informes de las compañías
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Base de Datos ➤ Hardware y Software similares a los requeridos en el proceso T1 ➤ <u>Recursos de personal:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Dos profesionales especializados, para el manejo de base de datos. - Dos profesionales para la Coor. Técnica para el control y seguimiento de las actividades en el campo - Dos profesionales Geólogos para la Coor. Técnica.
TIEMPO	Este es un proceso que se realiza de manera continua durante todo el plazo de ejecución de cada contrato.
COSTOS	Estos costos son indeterminados e incluirían las inversiones en Hardware y Software que se determinaron en el proceso T1
PRODUCTOS	Informes y requerimientos de acuerdo a las circunstancias específicas que se presente en cada contrato.
CLIENTES	Dependiendo del tipo de informe que se elabore de cada compañía, los clientes serán tanto internos a PETROECUADOR como externos
RESPONSABLE	Funcionarios TT2, TT4 y TT5

Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO T4

Observaciones.

- El proceso de Análisis Técnico de los bienes para la emisión de informes previos a que el Ministerio de Economía y Finanzas libere de impuestos a las importaciones de las compañías petroleras, traspasos e internaciones temporales, ha sido analizado en el proceso F7.

PROCESO CRITICO T5

Observaciones.

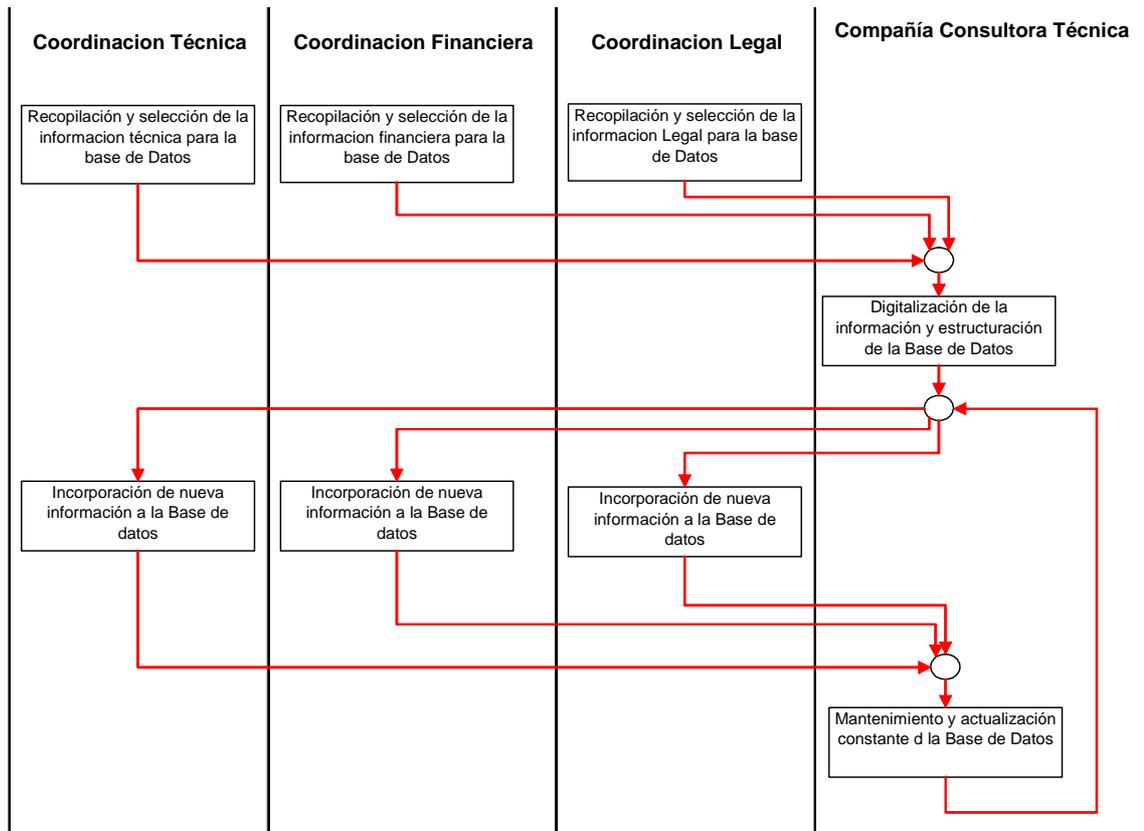
- Este proceso se refiere a la Estructuración y Mantenimiento de una Base de Datos, la cual no existe al momento en la UACP, en este sentido, el esquema que se presenta a continuación, nos indica los requerimientos generales en los que se enmarcaría este proceso. Cabe señalar que la estructuración per se de una Base de Datos, es un proceso altamente técnico y muy complejo, que abarcaría la selección de toda la información existente en la UACP y que sería ingresada en dicha base, la determinación de un software especial para aspectos técnicos y financieros, la coordinación con otros organismos, proveedores de los procesos de la UACP, para la incorporación de su información en la base de datos, entre otros aspectos.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	T5																																																																																																																								
DESCRIPCIÓN	Estructuración y Mantenimiento de Base de Datos																																																																																																																								
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Técnica																																																																																																																								
COORDINACIONES SECUNDARIAS	Financiera y Legal																																																																																																																								
PROVEEDORES	Compañías consultoras	PETROPRODUCCION	Compañías Petroleras	MMP (DNH – DINAPA)	GPA	SRI	BCE	GCI																																																																																																																	
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Digitalización de la información técnica (Compañías consultoras). ➤ Software para base de datos, integrada con aspectos técnicos, legales y financieros. (Compañías consultoras) ➤ Información sobre entregas de crudo, calidad, infraestructura petrolera. (PETROPRODUCCIÓN) ➤ Información técnica, financiera y legal de cada contrato (Compañías Petroleras) ➤ Producción fiscalizada, información oficial de cada contrato (DNH) ➤ Información Ambiental (DINAPA, GPA) ➤ Declaraciones de Impuestos de las empañáis (SRI) ➤ Cupos de exportación de las compañías, pagos de la ley 42 (BCE) ➤ Exportaciones de las compañías y precios (GCI) 																																																																																																																								
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hardware y Software necesario para el manejo de una base de Datos ➤ Recursos de personal: - DOS técnicos especialistas para el mantenimiento y actualización constante de la base de Datos. 																																																																																																																								
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="18">MESES</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>13</th><th>14</th><th>15</th><th>16</th><th>17</th><th>18</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recopilación y selección de información de Coor. Tec.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Recopilación y selección de información de Coor. Fin.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Recopilación y selección de información de Coor. Legal.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Digitalización de la información y estructuración de la Base de Datos</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>								DESCRIPCIÓN	MESES																		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Recopilación y selección de información de Coor. Tec.																			Recopilación y selección de información de Coor. Fin.																			Recopilación y selección de información de Coor. Legal.																			Digitalización de la información y estructuración de la Base de Datos																		
DESCRIPCIÓN	MESES																																																																																																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																																																																																																							
Recopilación y selección de información de Coor. Tec.																																																																																																																									
Recopilación y selección de información de Coor. Fin.																																																																																																																									
Recopilación y selección de información de Coor. Legal.																																																																																																																									
Digitalización de la información y estructuración de la Base de Datos																																																																																																																									
COSTOS	<p>El costo de este proceso comprenderá básicamente dos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo de recopilación de la información dentro y fuera de la UACP. ➤ Costo del contrato con la Compañía Consultora que digitalizará, estructurará y dará mantenimiento a la base de Datos, lo cual estará directamente relacionado a la cantidad de información y proceso de digitalización que se utilicen, especialmente de la información técnica. 																																																																																																																								
PRODUCTOS	Base de Datos																																																																																																																								
CLIENTES	Dependiendo del tipo de informe que se elabore de cada compañía, los clientes serán tanto internos a PETROECUADOR como externos																																																																																																																								
RESPONSABLE	Funcionarios TT4 y TT5																																																																																																																								

Elaboración Autor.

Flujograma



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO T6

Observaciones.

- El proceso de Control del cumplimiento de disposiciones legales y contractuales de aspectos ambientales y comunitarios de las compañías petroleras, es ejecutado conjuntamente con dos organismos externos a la UACP, que son la Gerencia de Protección Ambiental de PETROECUADOR (GPA) y la Dirección Nacional de Protección Ambiental (DINAPA).
- Este proceso crítico puede abarcar estudios y análisis de temas ambientales de diversa complejidad y extensión, dentro de un contrato petrolero, así por ejemplo no es lo mismo es análisis de un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) previo al inicio del periodo de explotación de un contrato, que el análisis de estudio ambiental previo a la perforación de un pozo exploratorio.

Por lo anterior, en el esquema que se presenta, no resulta viable determinar un cronograma de tiempos para la ejecución de este proceso.

- Entre los recursos identificados para este proceso, se menciona la Base de Datos que consta como Proceso Crítico T5, en razón de que al momento la información ambiental está disgregada entre la UACP y los organismos encargados del control ambiental señalados

anteriormente. En este sentido, se quiere dejar constancia de que este proceso no podrá estructurarse de manera óptima si no se cumple primero la estructuración de la Base de Datos en la UACP.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	T6		
DESCRIPCIÓN	Control del cumplimiento de disposiciones legales y contractuales de aspectos ambientales y comunitarios de las compañías petroleras		
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Técnica		
PROVEEDORES	Compañías Petroleras	GPA	DINAPA
	<ul style="list-style-type: none"> • Provee Insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Provee Análisis
INSUMOS	➤ Informes de aspectos ambientales y comunitarios de cada contrato (compañía petroleras)		
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Base de Datos ➤ Hardware y Software señalado en el proceso T1. 		
TIEMPO	Como se mencionó en la Observaciones de este proceso, no resulta viable el estructurar un cronograma tentativo para el mismo, dado la diversidad en complejidad y extensión de los aspectos ambientales que pueden ser tratados dentro de un contrato con una compañía petrolera.		
COSTOS	En concordancia con lo anterior, la determinación de costos estará ligada al tipo de análisis ambiental que se realice.		
PRODUCTOS	Informes ambientales		
CLIENTES	GPA DINAPA COMPAÑÍAS PETROECUADOR		
RESPONSABLE	Funcionarios TT4 y TT5		

Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO T7

Observaciones.

- Este proceso implica un control en el campo de las actividades de evacuación de crudo por parte de las compañías, hacia los centros de fiscalización y entrega y la supervisión de los stocks de crudo en las instalaciones de cada compañía.

- Este proceso se ejecuta de manera continua, considerando que la evacuación de crudo es igualmente un proceso interrumpido, salvo casos de fuerza mayor, (roturas de oleoductos, paro y huelgas de colonos) por lo que no es factible determinar un tiempo de ejecución del mismo.

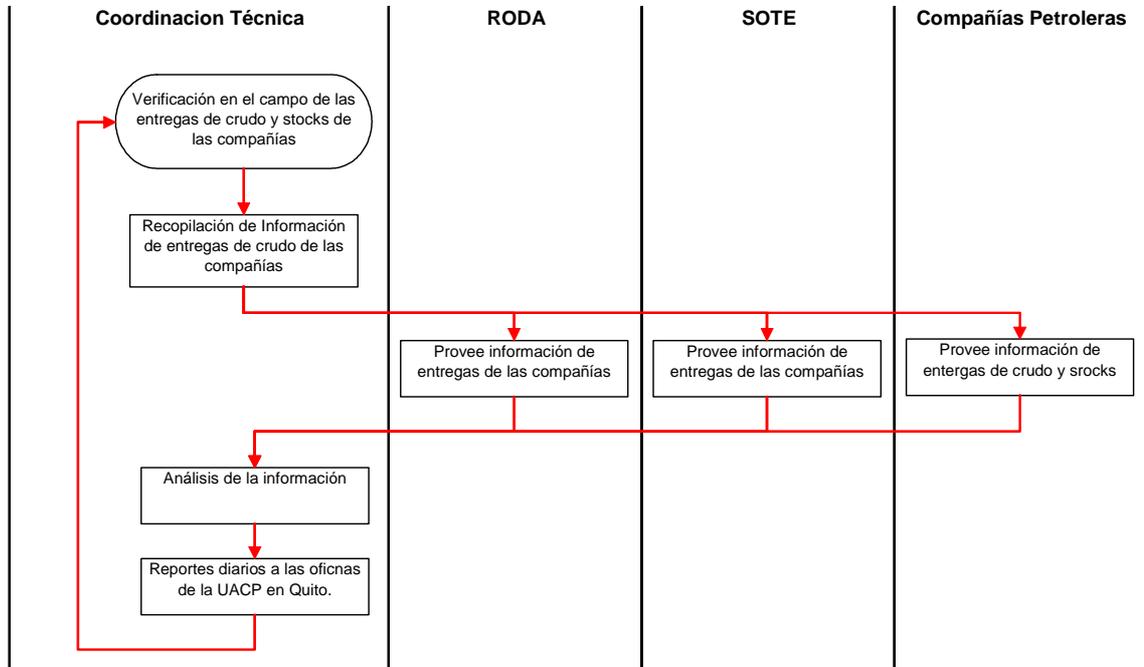
- Los costos que implica este proceso, estarán ligados al costo hora/hombre de los dos funcionarios técnicos que realizarán las labores en el campo, sin embargo se debe considerar que estos dos técnicos, realizarán también labores inherentes al proceso T3, por lo que no es viable determinar un costo para este proceso.

Esquema

CÓDIGO DEL PROCESO	T7		
DESCRIPCIÓN	Control de entregas de crudo por parte de las compañías al RODA y al SOTE		
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Técnica		
PROVEEDORES	SOTE	RODA	Compañías Petroleras
	• Provee Insumos	• Provee Insumos	• Provee Insumos
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción de las compañías entregada a los Sistemas RODA y SOTE (Compañías Petroleras) ➤ Actas de entrega de crudo por parte de las compañías petroleras (RODA y SOTE) 		
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Base de Datos ➤ <u>Recursos de personal:</u> <p>- Dos profesionales para la Coord. Técnica para el control y seguimiento de las actividades en el campo, que se mencionaron en el proceso T3</p>		
TIEMPO	Como se indicó en las observaciones de este proceso, su tiempo de ejecución en continuo como continua es la evacuación de crudo de las compañías.		
COSTOS	Como se mencionó en las observaciones de este proceso, no resulta viable asignar un costo a este proceso, toda vez que los dos Técnicos realizarán varias funciones adicionales relacionadas al proceso T3.		
PRODUCTOS	Informes relacionados a la producción y entregas de crudo de las compañías		
CLIENTES	DNH RODA SOTE PETROECUADOR		
RESPONSABLE	Funcionarios TT4, TT5 y los dos técnicos de campo.		

Elaboración Autor.

Flujograma



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO L1

Observaciones.

- Para este proceso la base documental para el análisis constituye la información técnica, legal y financiera de la compañía cesionaria. Esta información es remitida por la compañía cedente, la cual es la que realiza la solicitud inicial para transferencia de sus derechos, es decir la UACP se dirige siempre a la compañía cedente para requerir cualquier información adicional de la compañía cesionaria.

Por lo anterior, en los proveedores de este proceso se considera a la compañía cedente, la cual proporciona la información de la compañía cesionaria.

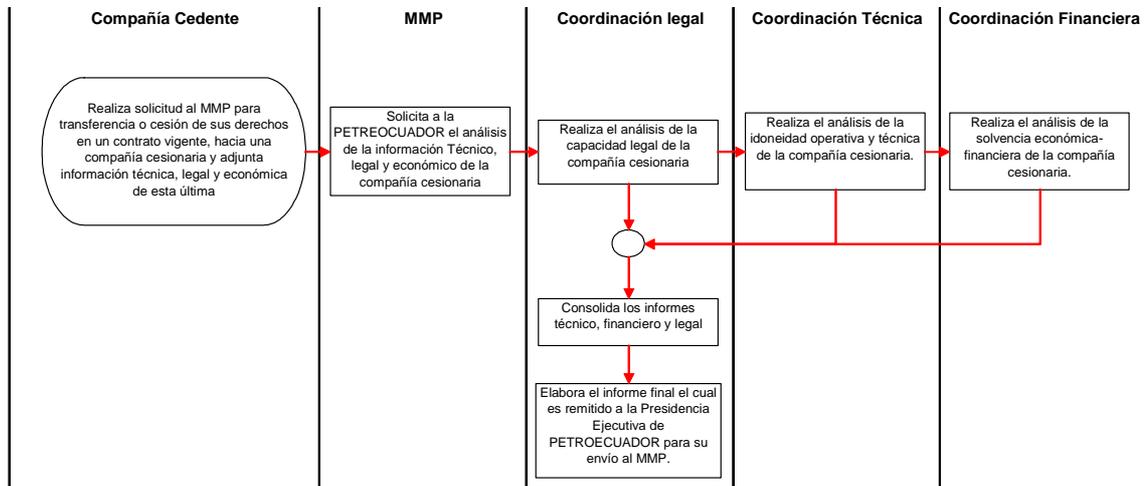
- El esquema y el flujograma que se presenta para este proceso, definen básicamente al proceso L1, sin embargo, para efectos de visualizar la culminación de una solicitud de transferencia y cesión de derechos de un contrato petrolero, se incluye un segundo Flujograma, que corresponde a la continuación del proceso, hasta la oficialización de la transferencia.

Esquema

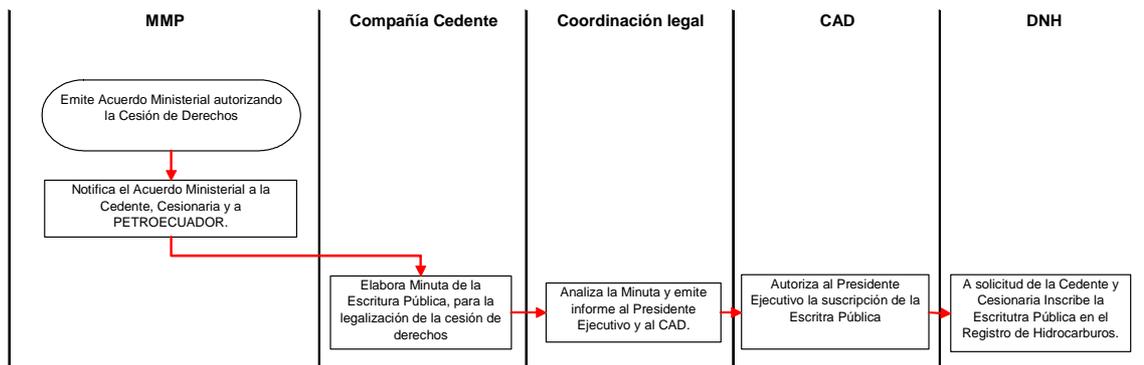
CÓDIGO DEL PROCESO	L1																																																												
DESCRIPCIÓN	Elaboración del informe sobre la solvencia económica, la idoneidad operativa y técnica y la capacidad legal de las compañías cesionarias de derechos y obligaciones de los contratos petroleros vigentes.																																																												
COORDINACIÓN GOBERNANTE	Legal																																																												
COORDINACIÓN SECUNDARIA	Técnica y Financiera																																																												
PROVEEDORES	MMP	Compañías Cedente																																																											
	Provee: • Disposición inicial	Provee: • Insumos																																																											
INSUMOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Información técnica de la compañía cesionaria. (Compañía cedente) <ul style="list-style-type: none"> - Operaciones hidrocarburíferas en el mundo. - Niveles de producción que mantiene. - Infraestructura en maquinaria y equipo petrolero. - Experiencia en exploración y explotación de crudo. ➤ Información financiera de la compañía cesionaria (Compañía cedente) <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros y notas de al menos 3 años anteriores. - Declaraciones de impuesto a la renta, si es una compañía domiciliada en el país. ➤ Documentación legal de la compañía cesionaria debidamente autenticada en Consulados Ecuatorianos, si se trata de una compañía extranjera. (Compañía cedente) <ul style="list-style-type: none"> - Certificación de la Existencia Legal de la compañía que emite la Superintendencia de Compañías, para el caso de la empresas nacionales, o documentos legalizados en el Exterior para el caso de empresas extranjeras - Estatutos de constitución de la compañía - Poderes de los Representantes Legales 																																																												
RECURSOS	➤ Computador																																																												
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> <th colspan="9">DÍAS</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El MMP solicita informe Técnico, Leal y Económico de compañía cesionaria.</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Análisis de las Coordinaciones Técnica, Legal y Financiera.</td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Consolidación de informes por parte de la Coor. Legal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> <tr> <td>Elaboración e emisión del Informe al PEP para su envío al MMP.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	DÍAS									1	2	3	4	5	6	7	8	9	El MMP solicita informe Técnico, Leal y Económico de compañía cesionaria.										Análisis de las Coordinaciones Técnica, Legal y Financiera.										Consolidación de informes por parte de la Coor. Legal.										Elaboración e emisión del Informe al PEP para su envío al MMP.									
DESCRIPCIÓN	DÍAS																																																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																				
El MMP solicita informe Técnico, Leal y Económico de compañía cesionaria.																																																													
Análisis de las Coordinaciones Técnica, Legal y Financiera.																																																													
Consolidación de informes por parte de la Coor. Legal.																																																													
Elaboración e emisión del Informe al PEP para su envío al MMP.																																																													
COSTOS*	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>COSTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>USD.</td> </tr> <tr> <td>Recopilación de información (copias, medios magnéticos)</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>		DESCRIPCIÓN	COSTO		USD.	Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	100	TOTAL	100																																																			
DESCRIPCIÓN	COSTO																																																												
	USD.																																																												
Recopilación de información (copias, medios magnéticos)	100																																																												
TOTAL	100																																																												
PRODUCTOS	informe sobre la solvencia económica, la idoneidad operativa y técnica y la capacidad legal de las compañías cesionarias de derechos y obligaciones de los contratos petroleros vigentes																																																												
CLIENTES	MMP																																																												
RESPONSABLE	Funcionario CL																																																												

Elaboración Autor.

Flujograma



FLUJOGRAMA COMPLEMENTARIO DEL PROCESO



Elaboración Autor.

PROCESO CRITICO A1

Observaciones.

- Para este proceso vamos a elaborar dos flujogramas, en el primero se mostrará cual es la situación actual del manejo de un documento dentro de la UACP y en el segundo se mostrará la versión propuesta de este proceso, bajo la consideración de la implementación de un sistema automatizado y moderno de manejo de documentos.

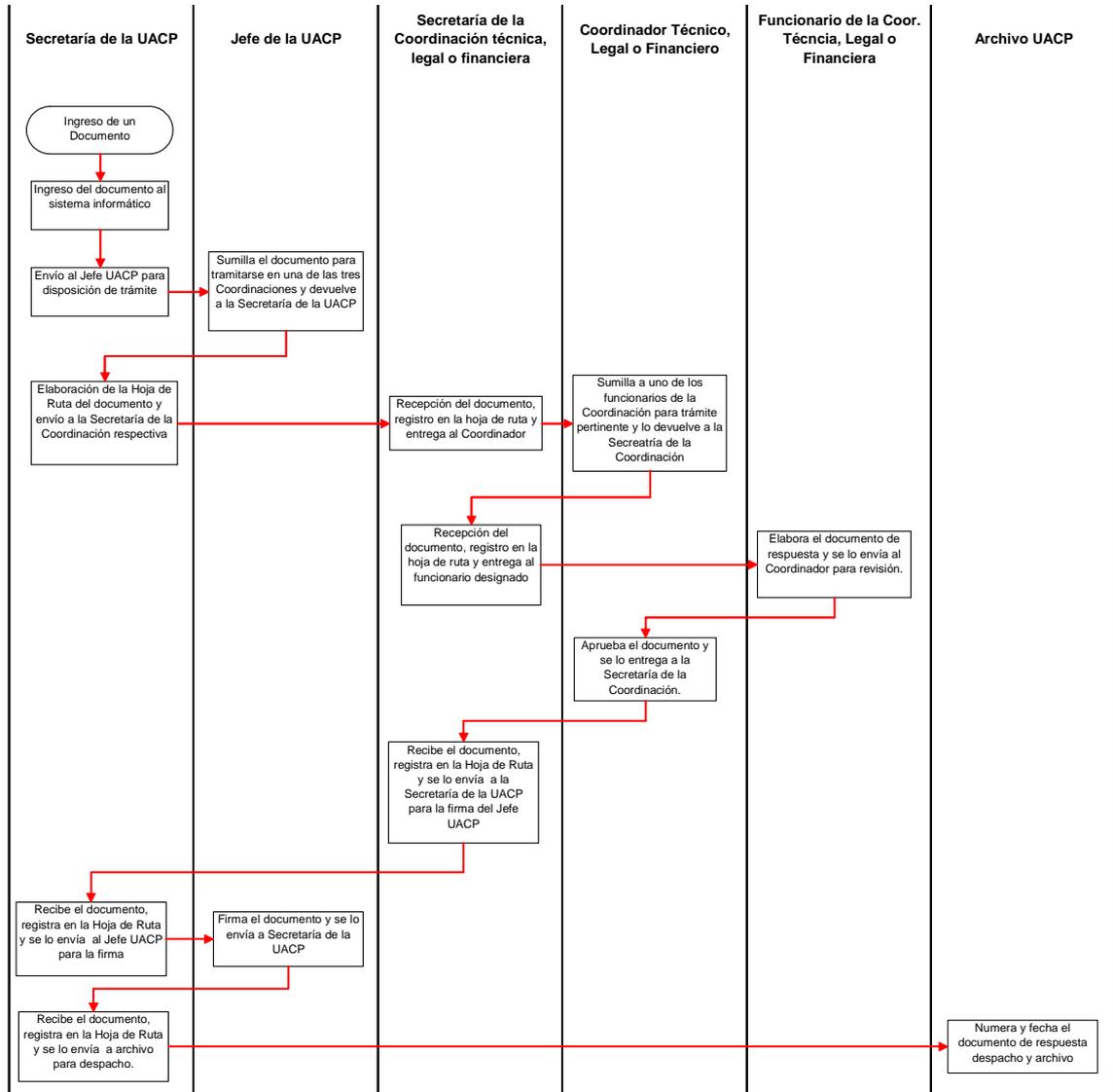
- En el flujograma de la situación actual se debe considerar lo siguientes:
 - El documento físico de origen, recorre todo el proceso, con los riesgos en maltrato o pérdida del mismo.
 - Las entregas y devoluciones del trámite se las realiza manualmente, con la demora en tiempo que esto implica.
 - Existen muchos pasos que alargan y entorpecen el proceso.

- En el flujograma de la situación propuesta, se consideran los siguiente aspectos:
 - El documento físico ingresa a la Secretaría de la UACP y de allí en adelante circula únicamente su versión digitalizada.
 - Las entregas del documento digitalizado es vía correo electrónico, lo cual vuelve instantáneo el envío del mismo.

- El sistema estará programado con tiempos de ejecución para cada proceso y podrá enviar alertas a los funcionarios respectivos, cuando un trámite esta demorado.
- Se mantendría un archivo digitalizado de todos los documentos ingresados y sus respuestas.
- Se orientará a llegar a una situación “cero papeles”

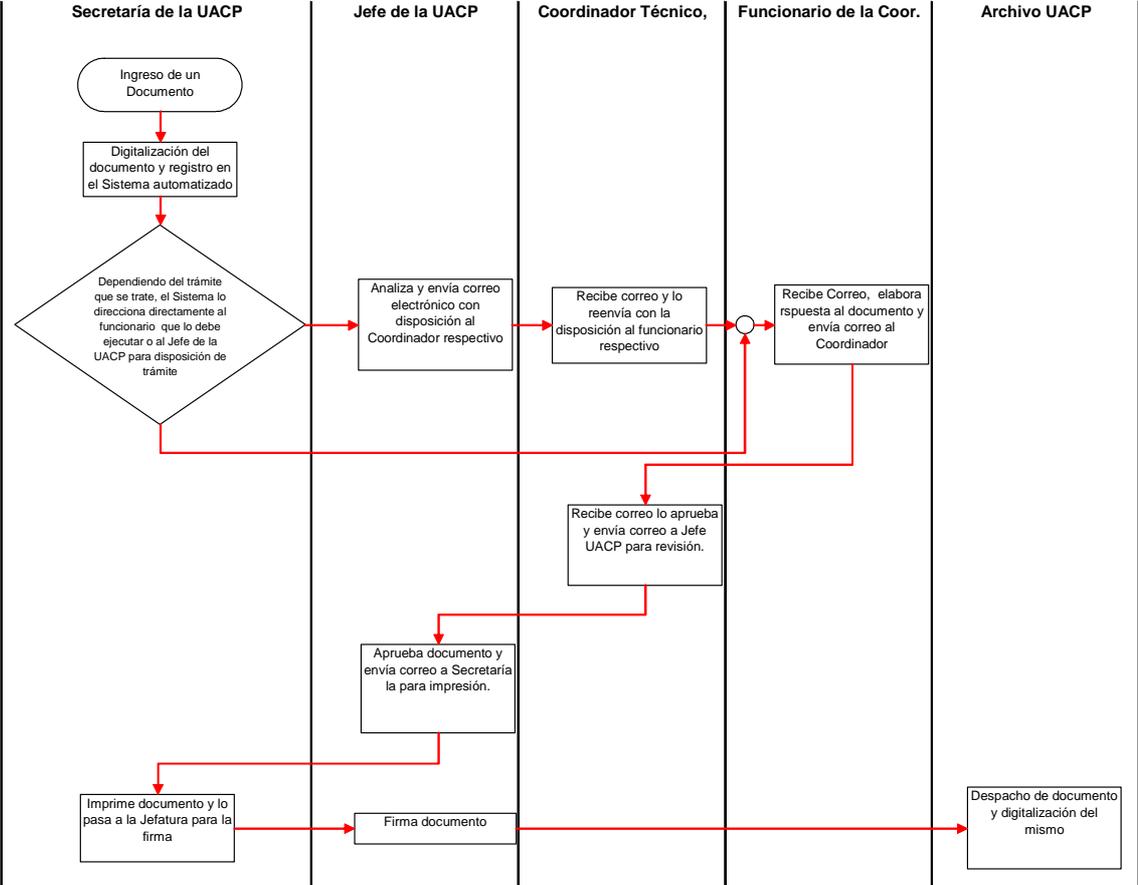
Flujograma

SITUACIÓN ACTUAL



Elaboración Autor.

SITUACIÓN PROPUESTA



Elaboración Autor.

6.1.3 PROPUESTAS DE MODIFICACIONES DE NORMATIVAS JURÍDICAS TENDIENTES A MEJORAR LAS ACCIONES DE CONTROL DE LA UACP.

En el Capítulo I, durante la identificación de los Procesos Críticos en la UACP, se determinó una serie de problemas detectados por los funcionarios que los ejecutan directamente. Luego en el Capítulo IV, se procedió a codificar los hallazgos (Procesos Críticos y problemas detectados) y se clasificó los problemas de acuerdo a la causa que los provocaba, estos es, si eran atribuibles a la falta de gestión gerencial de la UACP o a la normativa jurídica vigente.

De acuerdo al Cuadro 4.11 del Capítulo IV, los problemas atribuibles a la normativa jurídica vigente son los siguientes:

CUADRO 6.1
PROBLEMAS ATRIBUIBLES A LA NORMATIVA JURÍDICA VIGENTE

PROCESOS CRÍTICOS	PROBLEMAS DETECTADOS ATRIBUIBLES A LA NORMATIVA JURÍDICA VIGENTE
F2 Elaborar las Liquidaciones de Ingresos y análisis de presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora en la aprobación de los Presupuestos del Bloque 10 por parte del CAD
F3 Seguimiento de la ejecución presupuestaria de las compañías.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La UACP no interviene en la aprobación de los presupuestos de la mayoría de compañías petroleras
F4 Elaboración de Estimados de Levantes mensuales de crudo de los contratos bajo la modalidad de Participación y Campos Marginales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de normativa jurídica que regule los estimados de levantes para las compañías que embarcan Crudo Napo. ➤ Retraso en la emisión de precios del crudo y producciones fiscalizadas actualizadas por parte de la DNH
F6 Determinación del valor a pagar mensual por parte de las compañías petroleras por concepto de la aplicación de la Ley 2006-42 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vacío legal que fije un plazo a la DNH para realizar la liquidación anual de la Ley 2006-42
T2 Análisis del Plan de Actividades y Presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La UACP no interviene en la aprobación de las actividades operacionales del Bloque 10 ➤ Demora en la aprobación de Presupuestos del Bloque 10 por parte del CAD.

De acuerdo al cuadro anterior, se plantearán cinco reformas legales, a la normativa jurídica vigente, para los Procesos Críticos F2, F3, F4 y F6. En cuanto a los problemas del Proceso Crítico T2, estos tienen relación con el problema del Proceso Crítico F2, por lo que no se requerirá el volverlo a tratar.

Adicionalmente se analizará el aspecto relacionado al manejo de los procesos licitatorios internacionales que se mencionó en el numeral 1.1.1.2 “Antecedentes” del Capítulo I, por lo que su análisis constará como una sexta reforma legal.

Procederemos ahora a analizar la normativa jurídica que regula actualmente a estos procesos y presentaremos la propuesta de modificación al cuerpo legal respectivo.

6.1.3.1 Demora en la aprobación de los Presupuestos del Bloque 10 por parte del CAD

Base Legal

La facultad otorgada al CAD, para la aprobación de los programas y presupuestos de las compañías que tienen suscritos con PETROECUADOR contratos de prestación de servicios, está sustentada en la siguiente base legal:

- El Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operado por la compañía AGIP OIL, establece en su Cláusula 4.3.33.2 lo siguiente:
“La aprobación de los Programas y Presupuestos Anuales corresponde al Directorio de CEPE y al Ministerio de Energía y Minas.”
- La Cláusula 10.1.3 del mismo Contrato, refiriéndose al Período de Explotación, señala que: “El Comité de Administración conocerá dichos Programas y Presupuestos Anuales y, dentro del plazo de treinta días posteriores a su presentación, con el informe respectivo,

los remitirá al Directorio de CEPE, el cual deberá aprobarlos hasta el quince de noviembre del mismo año para continuar con el procedimiento de aprobación definitiva señalado en el artículo treinta (30) del Decreto Ejecutivo número catorce noventa y uno (1491), reformado por el artículo siete (7) del Decreto Ejecutivo número diecisiete setenta (1770)..."

En el mismo sentido se señala en las Cláusulas 9.1.2 y 10.2 del mencionado contrato.

- El Manual para el Funcionamiento del Comité de Administración del Contrato de Prestación de Servicios para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos, en el Bloque 10, expedido el 4 de octubre de 1988 por el Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR y el Apoderado de la Contratista de aquella época, señala en su Art. 3, numeral 8, refiriéndose a las Facultades y Obligaciones de este Comité, "Analizar y remitir con su informe, al Directorio de CEPE, los Planes y Programas y Presupuestos anuales según cláusulas 9.1.23, 10.1.3 y 10.2 del Contrato"
- Con la Creación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR, la facultad del Directorio de CEPE, para aprobar los programas y presupuestos de los contratos de prestación de servicios, fue trasladada al Consejo de Administración de PETROECUADOR (CAD), conforme el Art. 10, letra f), inciso segundo del Reglamento General de la Ley de PETROECUADOR

(Decreto Ejecutivo 935, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 283 del 26 de septiembre de 1989).

- Actualmente, el Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus Empresas Filiales, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1420, publicado en el Registro Oficial No. 309 del 19 de abril del 2001, establece en su Art. 9 letra g, entre las funciones del Consejo de Administración: "Aprobar los planes y presupuestos de los contratos de prestación de servicios de exploración y explotación de hidrocarburos así como sus reformas..."

Análisis

De acuerdo al Art. 8 del Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus Empresas Filiales, el CAD "...es el órgano de planificación y coordinación de PETROECUADOR...", en este sentido, su accionar abarca a todo el sistema PETROECUADOR, teniendo entre sus funciones, el coordinar la actividades de las Filiales de la empresa. Esta situación implica una gran cantidad de temas a analizarse y decisiones a tomarse para una eficiente labor empresarial. Esto ha provocado que el tema puntual de la aprobación de los programas y presupuestos del Contrato del Bloque 10, se vuelva un proceso lento, que se complica aún más, por el constante cambio de

los miembros de este órgano, lo que retrasa los análisis y aprobación de estos instrumentos.

Los presupuestos de los Contratos de Participación para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos, que son actualmente quince, en comparación a uno de prestación de de servicios, son aprobados por el Ministerio de Minas y Petróleos, si bien se debe considerar que la modalidad contractual de prestación de servicios implica el reembolso a la contratista de sus costos y gastos, por lo que su presupuesto conlleva una relevancia mayor a los contrato de Participación, se debe considera también, que únicamente en el contrato del Bloque 10, existe un Comité de Administración, el cual está formado por dos representantes de PETROECUADOR y dos de la Contratista, lo que permite una labor de control y supervisión mucho más exhaustiva en comparación a los de participación.

Si sumamos a lo anterior, que entre las funciones de la UACP, establecidas en su Resolución de creación, esta el “Coordinar y supervisar las actividades de los representantes a los comités de administración de los contratos de prestación de servicios”, podemos apreciar que existen dos instancias de parte de PETROECUADOR, para en análisis completo de los programa y presupuestos del Bloque 10, que serían los Representante al Comité de Administración y la UACP.

Propuesta

La reforma legal a considerarse estaría orientada a direccionar la aprobación de los programas y presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10, de la misma manera que se lo hace para los contratos de participación, esto es a través de Ministerio de Minas y Petróleos, sin pasar por el CAD, bajo la consideración de que los análisis e informes estarán a cargo de los representantes de PETROECUADOR al Comité de Administración, en coordinación con la UACP.

Lo anterior, se sustentaría legalmente en el Art. 31 de la Ley de Hidrocarburos que señala: “PETROECUADOR y los contratistas o asociados, en exploración y explotación de hidrocarburos, en refinación, en transporte y en comercialización, están obligados, en cuanto les corresponda, a lo siguiente:” literal k) “Presentar para la aprobación del Ministerio del Ramo, hasta el primero de diciembre de cada año, un detallado programa de las actividades a realizarse en el año calendario siguiente, incluyendo el presupuesto de inversiones...”

En el Art. 31, antes citado, no se realiza distinción entre el tipo de contrato, sea participación o prestación de servicios, sino que se refiere de manera general a contratistas de exploración y explotación de hidrocarburos y en este sentido, el contrato de prestación de servicios, es obviamente de exploración y explotación de hidrocarburos.

Las reformas puntuales serían al Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de PETROECUADOR y al contrato del Bloque 10 en sus partes pertinentes.

Adicionalmente se debe mencionar, que en un eventual proceso de renegociación de los contratos vigentes, que sea impulsado por el Gobierno Nacional, se podría considerar este tema a efecto de modificar cláusulas contractuales tendientes mejorar la administración de los mismos.

6.1.3.2 La UACP no interviene en la aprobación de los presupuestos de la mayoría de compañías petroleras.

La UACP administra los contratos de participación y de prestación de servicios, para la exploración y explotación de hidrocarburos. La aprobación de los Programas y Presupuestos del Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10, fue analizada en el punto anterior, allí se manifestó que la UACP si interviene en el análisis de dichos presupuestos, previa su aprobación por parte del CAD, sin embargo en los contratos bajo la modalidad de participación, la intervención de la UACP en la aprobación de sus programas y presupuestos es prácticamente nula, por cuanto esta Unidad, no participa en los análisis previos a la aprobación de dichos presupuestos, los cuales son presentados por las compañías petroleras

al Ministerio de Minas y Petróleos, el cual luego de su propio análisis, emite la aprobación de los mismos.

Base Legal

- El Art. 31 de la Ley de Hidrocarburos señala: “PETROECUADOR y los contratistas o asociados, en exploración y explotación de hidrocarburos, en refinación, en transporte y en comercialización, están obligados, en cuanto les corresponda, a lo siguiente:” literal k) “Presentar para la aprobación del Ministerio del Ramo, hasta el primero de diciembre de cada año, un detallado programa de las actividades a realizarse en el año calendario siguiente, incluyendo el presupuesto de inversiones...”
- Los contratos de participación, actualmente vigentes, en sus cláusulas respectivas, señalan de manera general que “...la contratista someterá, para aprobación del Ministerio del Ramo, los Programas y Presupuestos anuales...”, no hacen referencia a PETROECUADOR, e incluso en el caso del Contrato del Bloque 21 se señala en su Cláusula 6.3.1.1 que: “...Una copia de estos documentos, una vez aprobados por el ministerio del Ramo, será enviada a PETROECUADOR...”.
- Únicamente en el Contrato de Participación del Bloque 11 se establece la participación de PETROECUADOR en la aprobación de los programas y presupuestos, es así que en su Cláusula No. 6.1.4

se señala lo siguiente: “PETROECUADOR conocerá dichos Programas y Presupuestos Anuales y, dentro del plazo de treinta (30) días posteriores a su presentación, remitirá al Ministerio de Energía y Minas para su aprobación en los siguientes treinta (30) días...”

Análisis

La base legal anteriormente citada, no otorga facultades a PETROECUADOR, salvo los casos señalados de los Bloques 10 y 11, para participar activamente en el análisis de los presupuestos, previa su aprobación por el Ministerio de Minas y Petróleos.

Esta situación mantiene una incongruencia con la facultad administradora de los contratos petroleros de participación, señalada en la Resolución de creación de la UACP. En este sentido se hace necesaria una reforma legal, a fin de facultar a PETROECUADOR para analizar y que con un informe previo de la misma, el Ministerio de Minas y Petróleos proceda a la aprobación de los programas y presupuestos de las compañías.

Propuesta

La propuesta concreta se orientaría a modificar el literal k) del Art. 31 de la Ley de Hidrocarburos, en el sentido de que las compañías

deberán presentar a PETROECUADOR sus programas y presupuestos anuales, la cual conocerá e informará sobre los mismos al Ministerio de Minas y Petróleos para su posterior aprobación por esa Cartera de Estado.

6.1.3.3 Falta de normativa jurídica que regule los estimados de levantes para las compañías que embarcan Crudo Napo.

Haciendo referencia a lo que se manifestó en la Capítulo I al analizar el proceso Critico F4, la elaboración de Estimados de Levantes es quizá uno de los proceso más importantes dentro de la Coordinación Financiera, pues en base a este se determina el volumen de crudo que mensualmente tiene derecho a embarcar cada compañía petrolera bajo contratote Participación

Base Legal

- La elaboración de Estimados de Levantes está regulada por el Acuerdo Ministerial No. 175 publicado en el Registro Oficial No. 412 del 14 de septiembre del 2001, reformado mediante Acuerdo Ministerial No. 317 publicado en el Registro Oficial No. 543 del 27 de marzo del 2002, mediante el cual el Ministerio de Minas y Petróleos expidió el “Reglamento Sustitutivo del Reglamento para la Programación de Embarques de Petróleo Crudo”, el cual, en su

Artículo 2 establece el procedimiento para la elaboración de los estimados de levantes, definidos como: “El volumen de Petróleo crudo estimado por los delegados de Petroecuador y de las compañías productoras que estas tiene derecho a levantar”.

Análisis

La Base Legal mencionada, regula los Estimados de Levantes para el crudo que se exporta a través del Terminal Petrolero de Balao operado por PETROECUADOR, de acuerdo a esto las empresas usuarias del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), que realizan embarques de Crudo Napo desde el terminal marítimo del OCP, no están obligadas por el mencionado Acuerdo Ministerial, a suscribir los Estimados de Levantes, tal como lo hacen las compañías que continúan enviando su participación por el SOTE.

Lo anterior provocó problemas a PETROECUADOR, cuando una compañía petrolera, usuaria del OCP, dejó de suscribir los Estimados de Levantes, aduciendo que ya no embarca Crudo Oriente. Lo que no se consideró fue que la elaboración de los Estimados de Levantes permite mantener un control de los volúmenes de participación de crudo de cada una de las partes, Estado y Compañías, en este sentido, al no suscribirse ningún documento que certifique los volúmenes de crudo a que cada parte tiene derecho, se produjeron diferencias entre los valores manejados por PETROECUADOR y la compañía, con los graves problemas que esto implica.

Propuesta

Del análisis anterior, se desprende la urgente necesidad de un nuevo instrumento legal que regule, ya no los embarques de crudo de las compañías usuarias de OCP, sino los volúmenes de Participación del Estado, que dichas compañías deben entregar en los respectivos Centros de Fiscalización y Entrega.

Sobre este tema, la Coordinación Financiera de la UACP, trabajó en la elaboración de un proyecto de Acuerdo Ministerial, que tendría por objeto regular esta situación. Sin embargo hasta el momento no se ha llegado a concretar nada oficial, toda vez que los análisis involucran tanto a PETROECUADOR como a la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

Por lo anterior, la propuesta concreta implica la promulgación por parte del Ministerio de Minas y Petróleos, de un Acuerdo Ministerial, mediante el cual se establezca la obligatoriedad de las compañías usuarias del OCP, a suscribir mensualmente un documento al que se los puede denominar "Liquidación Mensual de Participaciones", el que bajo similares aspectos técnicos al Acuerdo Ministerial 175, permita controlar las entregas de la Participación del Estado.

6.1.3.4 Retraso en la emisión de precios del crudo y producciones fiscalizadas actualizadas por parte de la DNH.

Base Legal

- El Art. 11 de la Ley de Hidrocarburos estipula que: “La Dirección Nacional de Hidrocarburos es el organismo técnico – administrativo dependiente del Ministerio del ramo que controlará y fiscalizará las operaciones de hidrocarburos en forma directa o mediante la contratación de profesionales, firmas o empresas nacionales o extranjeras especializadas...”

Análisis

La información oficial de producciones de las compañías petroleras y precios del Crudo Oriente y Crudo Napo son indispensables para varios procesos críticos que se ejecutan en la UACP, en este sentido, se ha evidenciado que dicha información no se mantiene actualizada, es así que a septiembre del 2007 se dispone de información de producción fiscalizada emitida por la DNH hasta junio del 2006, es decir más de un año de retraso, mientras tanto la UACP ha venido utilizando la información de producción que entregan las propias compañías petroleras. Así también, precio oficial del Crudo Oriente esta actualizado hasta julio del 2007, es decir con dos meses de retraso.

Propuesta

En razón de que al momento no existe una base legal que establezca un plazo para que la Dirección Nacional de Hidrocarburos emita el Movimiento Anual de Petróleo Crudo, en el cual consta la información de Producción Fiscalizada, necesaria no solo para varios Procesos Críticos de la UACP, sino para varias entidades Estatales que utilizan esa información, la propuesta concreta es la emisión de un Acuerdo Ministerial del Ministerio de Minas y Petróleos, mediante el cual se establezca que la información de Producción Fiscalizada a nivel Nacional de un mes determinado, deberá estar disponible en un plazo máximo de tres meses.

6.1.3.5 Vacío legal que fije un plazo a la DNH para realizar la liquidación anual de la Ley 2006-42.

Como se indicó en el Capítulo I, la Ley 2006-42 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos se refiere a la participación de al menos el 99% que deberá recibir el Estado de los ingresos extraordinarios que reciben la compañías por la venta del petróleo, como consecuencia de la diferencia entre el precio a la fecha a la cual se suscribió el contrato y el precio real actual de venta, bajo la consideración de mantener el equilibrio económico ante incrementos del precio del petróleo que no fueron previstos a la suscripción de los contratos.

Base Legal

- Ley 2006-42 reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Registro Oficial No. 257 del 25 de abril del 2006.

- Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Aplicación de la Ley No. 2006-42 publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 312 del 13 de julio del 2006.

El Art. 6 del citado Reglamento, establece que PETROECUADOR realizará dentro de los primeros quince días del mes siguiente al que se está liquidando, los cálculos relativo a esta Ley. En el Art. 7 se establece que la “Dirección Nacional de Hidrocarburos, en base a la información remitida por PETROECUADOR y la contratista, realizará anualmente las reliquidaciones utilizando la producción fiscalizada reportada la misma Dirección Nacional de Hidrocarburos...”

Análisis

De acuerdo al Art.7 del citado Reglamento, la DNH. deberá realizar la reliquidación anual de los valores que las compañías deben pagar por concepto de la ley 2006-42, esta reliquidación adquiere gran importancia por el hecho de que la misma oficializaría ciertos procedimientos de cálculo que podrían no tener consenso entre PETROECUADOR y las compañías petroleras.

A la fecha, octubre del 2007, la DNH. aun no ha realizado la reliquidación del año 2006, lo cual no ha permitido estandarizar ciertos cálculos con compañías que han planteado procedimientos particulares, de acuerdo a sus respectivos contratos.

Propuesta

La propuesta específica está orientada a modificar el Art. 7 del Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Aplicación de la Ley No. 2006-42, a efectos de fijar un plazo a la DNH para realizar la reliquidación anual de la mencionada Ley.

Este plazo debería guardar relación con el plazo que se señalaría a la DNH, en la reforma planteada en el numeral 4, toda vez que para la reliquidación de la Ley 2006-42, se requerirá de información de la producción fiscalizada que emite esa misma Dirección Nacional.

6.1.3.6 Varios procesos Licitatorios Internacionales los ha llevado a cabo directamente la Unidad de Administración de Contratos Petroleros (UACP) y para otros, se ha conformado o al menos se ha intentado conformar la Unidad de Contratación Petrolera (UCP).

Los procesos licitatorios Internacionales, son aquellos mediante los cuales el Estado, a través de PETROECUADOR entrega un Bloque del Mapa Catastral Petrolero Ecuatoriano a una compañía privada, para que esta realice actividades de Exploración y Explotación de Hidrocarburos, bajo una modalidad contractual previamente definida.

Base Legal

- El Reglamento del Sistema Especial de Licitaciones señala en su Art. 14, varias funciones asignadas a la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), dentro de los procesos licitatorios, básicamente se señala que la UCP proporcionará toda la información solicitada por el Secretario del Comité Especial de Licitaciones (CEL), función que corresponde al Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR.

- La Resolución de Creación de la UACP señala entre las funciones de la misma, en su literal k) “Preparar al personal de la unidad, de tal manera que se facilite la conformación de la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), cuando lo solicite el presidente del CEL”

Análisis

La UCP tiene el carácter de una unidad temporal que se conformará únicamente para llevar a cabo procesos licitatorios, además estará

integrada por funcionarios de la UACP. Si consideramos además que la UACP nació en el año 2000 de la fusión de la ex Unidad de Administración de Contratos y la Unidad de Contratación Petrolera, que se conformó en el año 1997 para la Séptima Ronda Petrolera, podemos advertir lo poco práctico que resulta el conformar actualmente una UCP, para llevar a cabo procesos licitatorios, cuando esta función puede ser llevada a cabo directamente por la UACP, la cual cuenta con el personal idóneo para el efecto y además está obligada a preparar y capacitar a su personal para estos procesos licitatorios.

En la práctica, la Novena Ronda Petrolera del año 2002, la ejecutó directamente la UACP y no se conformó una UCP para dicho proceso, para la Segunda Ronda de Campos Marginales del año 2006, se intentó conformar una UCP, pero no se llegó a concretar y el proceso lo manejaron básicamente los técnicos de la UACP.

Por otra parte, en el presupuesto de gastos de la UACP, consta anualmente la partida presupuestaria destinada a los gastos que demandarán los procesos licitatorios que tienen previsto ejecutar los Gobiernos de turno.

Propuesta

Por todo lo anterior, la propuesta concreta estaría orientada a modificar el Reglamento del Sistema Especial de Licitaciones, así como la Resolución de creación de la UACP, a efecto de establecer a esta

Unidad, como la encargada de ejecutar los procesos licitatorios y eliminar definitivamente la posibilidad de crear una Unidad paralela como la UCP.

Si bien es cierto que la UACP es la encargada de la Administración de los Contratos Petroleros, no es menos cierto que esta Unidad cuenta con la experiencia necesaria para manejar los procesos licitatorios, para lo cual inclusive, y con el objeto de que los procesos internos de la UACP no se vean afectados por cuestiones de tiempo y recurso humano, que se requieren para llevar adelante un proceso licitatorio internacional, quedaría abierta la posibilidad, para que durante los períodos licitatorios, esta Unidad solicite el concurso de otros técnicos del Sistema PETROECUADOR o incluso personal externo a la empresa, para que colabore en dichos procesos.

6.1.4 PROPUESTA DE ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA UACP

En el Capítulo I, se presentó la estructura actual de la UACP, la cual favorece una organización eminentemente vertical, con un nivel Directivo, (la Jefatura), unos mandos medios (los Coordinadores) y un nivel Operativo (los técnicos de cada Coordinación).

La propuesta básica de la estructura de la UACP que se presenta, está orientada hacia los Procesos Críticos identificados en esta Unidad. Esta estructura pretende hacer énfasis en una organización horizontal, en la cual se privilegie la fluidez de los procesos identificados como críticos o impulsores de la optimización en la Administración de los Contratos Petroleros.

Para lo anterior, se considera la incorporación de un Área de **Control de Gestión**, que no existe al momento dentro de la UACP, la que se constituirá en un soporte fundamental para insertar a la Unidad en una mejora continua de sus procesos y de su gestión en general.

La creación de esta área ya fue considerada en la propuesta de reestructura de la UACP del año 2002, sin embargo aquí se la presenta con algunas modificaciones a sus funciones, que las consideramos más apropiadas para su eficiente desempeño.

El objetivo general de esta Área será la de realizar un análisis permanente y mejoramiento continuo de los diferentes procesos críticos organizacionales, con el fin de que las actividades de la Unidad se

conviertan en un modelo de eficiencia y calidad, sugiriendo la aplicación de nuevos esquemas de trabajo, acorde con los avances tecnológicos y de las Ciencias Administrativas.

Entre sus funciones principales estarán:

- Localizar, analizar y efectuar los correctivos pertinentes en la gestión técnica y/o administrativa de la Unidad y sugerir nuevos métodos técnicos y/o administrativos a implementarse en trabajo conjunto con las diferentes Coordinaciones, a fin de conseguir el mejoramiento continuo en las actividades de la Unidad.
- Proponer un Plan de Capacitación constante para los funcionarios de la Unidad.
- Vigilar el cumplimiento de los procedimientos, reglamentos y disposiciones del Sistema PETROECUADOR por parte de los funcionarios de la UACP.
- Verificar la calidad de información documental que sale de la unidad y organizar mecanismos de información de la gestión de la misma, a fin de mantener y dar a conocer los altos estándares de calidad y eficiencia con que se desarrollan las actividades internas.
- Supervisar y realizar el seguimiento con la Coordinación correspondiente, de los requerimientos de información solicitados por la Contraloría General del Estado y el Honorable Congreso Nacional.

- Establecer canales de comunicación con los diversos organismos externos, proveedores de insumos para los procesos críticos internos, con la finalidad de mejorar el intercambio de información en conformidad con la ley y reglamentos vigentes.
- Asesorar e informar a la Jefatura de la Unidad en la toma de decisiones y sobre la gestión realizada respectivamente.
- Consolidar y preparar la información gerencial de la gestión de la Unidad.
- Asesorar a la Jefatura y a los equipos de trabajo sobre nuevas técnicas de trabajo.
- Organizar, desarrollar y evaluar al personal de la Unidad.
- Planificar, organizar y controlar los recursos de la Unidad.
- Otras solicitadas de manera específica por al Jefatura de la UACP.

Esta Área de Control de Gestión podría estar conformada por dos funcionarios, especialistas en Control de Gestión, Administración por Procesos, Auditoría o carreras afines.

En relación a la propuesta de estructura funcional por procesos que se plantea, cabe realizar las siguientes puntualizaciones:

1. La estructura básica sobre la cual se sustentará el accionar de la UACP, estará conformada por:

- Jefatura
- Control de Gestión
- Coordinación Técnica
- Coordinación Financiera
- Coordinación Legal
- Apoyo administrativo

2. Cada Coordinación tendrá un Coordinador y el número de técnicos que le permita cumplir adecuadamente sus funciones.

De acuerdo a lo observado durante la estructuración de los procesos Críticos, se ha determinado el siguiente número óptimos de técnicos por Coordinación.

**CUADRO 6.2
NÚMERO DE FUNCIONARIOS DE LA UACP**

Coordinación	Número de funcionarios actual	Número de Funcionarios propuestos
Jefatura	➤ 1 Jefe UACP	➤ 1 Jefe UACP
Control de Gestión	➤ Actualmente no existe esta Área	➤ 2 Especialistas en Control de Gestión o Administración por Procesos.
Coordinación Técnica	➤ 1 Coordinador ➤ 4 Técnicos Petroleros ➤ 1 Técnico en Sistemas ➤ 1 Secretaria	➤ 1 Coordinador ➤ 4 Técnicos Petroleros ➤ 2 Geólogos ➤ 2 Técnicos Petroleros para el Campo ➤ 2 Especialistas para la Base de Datos
Coordinación Financiera	➤ 1 Coordinador ➤ 5 Especialistas en economía y Finanzas ➤ 1 Secretaria	➤ 1 Coordinador ➤ 6 Especialistas en economía y Finanzas
Coordinación Legal	➤ 1 Coordinador ➤ 3 abogados ➤ 1 Secretaria	➤ 1 Coordinador ➤ 4 abogados
Apoyo Administrativo	➤ 1 Secretaria Jefatura ➤ 1 Asistente Administrativo ➤ 1 Encargado de Archivo ➤ 1 Conserje ➤ 1 Chofer	➤ 3 secretarias ➤ 2 Encargados de Archivo ➤ 1 Conserje ➤ 1 Chofer
TOTAL	25	33

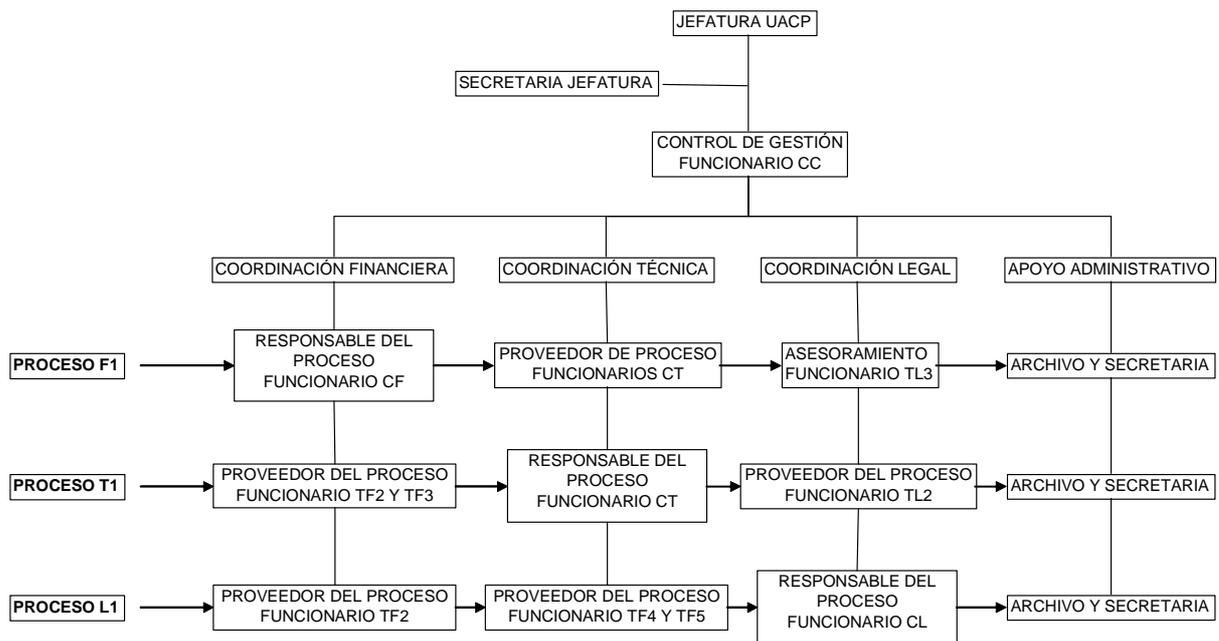
Elaboración Autor

En relación al cuadro anterior cabe realizar algunas observaciones:

- En la Coordinación Técnica se han considerado incrementar el número de técnicos de acuerdo a lo observado en la estructuración del Proceso Crítico T3.
- En la situación actual cada Coordinación cuenta con una secretaria, sin embargo, bajo el esquema propuesto en el Proceso Crítico A1, el cual prevé la automatización del flujo de documentos y del sistema de archivo, tendientes a un esquema “cero papeles”, la función de la Secretaria de Coordinación se reduce sustancialmente, por lo que se

propone formar un Pool de 3 Secretarias que trabajará para toda la Unidad, pero de las cuales, una, atenderá principalmente a la Jefatura.

3. La estructura vertical actual, se reemplaza por una de carácter horizontal, en la cual, todos los funcionarios se organizan entorno a los Procesos Críticos identificados, para ejemplificar esta situación, se presenta a continuación la estructura funcional considerando los Procesos Críticos F1, T1 y L1.



Elaboración Autor.

GLOSARIO

- **Contratos de Participación.-** Son contratos de participación para la exploración y explotación de hidrocarburos, aquellos celebrados por el Estado por Intermedio de PETROECUADOR, mediante los cuales se delega la contratista la facultad de explorar y explotar hidrocarburos en el área del contrato, realizando por su cuenta y riesgo todas las inversiones, costo y gastos requeridos para la exploración , desarrollo y producción.

La contratista, una vez iniciada la producción tendrá derecho a una participación en la producción del área del contrato.

- **Contratos de Prestación de Servicios.-** Son contratos de prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos, aquellos en que personas jurídicas, previa y debidamente calificadas, nacionales o extranjeras, se obligan para con PETROECUADOR a realizar, con sus propios recursos económicos, servicios de exploración y explotación hidrocarburífera en las áreas señaladas para el efecto, invirtiendo los capitales y utilizando los equipos, la maquinaria y tecnología necesarios para el cumplimiento de los servicios contratados.

Solo cuando el prestador de servicios hubiere encontrado en el área señalada, hidrocarburos comercialmente explotables, tendrá derecho al reembolso de sus inversiones, costos y gastos y al pago de sus servicios.

- **Comité de Administración del Bloque 10.-** Es un organismo administrativo que tiene por objeto coordinar y controlar todas las relaciones entre PETROECUAOR y la Compañía AGIP OIL. Está integrado por dos representantes de PETROECUADOR y dos de la Compañía AGIP.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- Goodale J. “La Entrevista - técnicas y aplicaciones en la empresa”, Ediciones Pirámide, España, 1998

- Kaplan, R. y Norton, D., “Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona-España, 2002

- Roure, J. Moniño, M y Rodríguez-Badal. M. “La Gestión por Procesos”, Ediciones Folio S.A., Barcelona-España, 1997

- Taylor S.J. y Bogdan R., “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”, Paidós, España, 1998

- Urigüen, M. “Evaluación de la Calidad de la Educación: Mitos y Desafíos en Ecuador”, CMYK Digital, Quito-Ecuador, 2005

- Urigüen, M “Un futuro Planificado Estratégicamente: Aplicación de las Herramientas de Gestión de Calidad, Quito-Ecuador, 2006

CONSULTAS EN INTERNET

- Fernández Pita, Díaz Pértegas, “Investigación Cuantitativa y Cualitativa”, tomado de <http://www.fisterra.com>

- Durán Silvia, “La metodología cualitativa representada por la etnometodología”, tomada de <http://www.monografias.com>

- La Planeación Estratégica en las Organizaciones por Carlos Barthelmess Vargas, tomado de <http://www.gestiopolis.com>

- Planificación Estratégica: Concepto, evolución, características, ventajas y desventajas, tomado de <http://www.gestiopolis.com>

- Planificación Estratégica: Herramienta para Todos, por Gustavo Marchisone tomado de <http://www.gestiopolis.com>

- Planificación Estratégica, tomado de <http://www.gestiopolis.com>

INFORMACIÓN DE PETROECUADOR

- Contratos de Participación para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos de los siguientes Bloques:
 - Bloque 7 Operado por PERENCO

- Bloque 11 operado por CNPC
 - Bloque 14 operado por PETRORIENTAL
 - Bloque 16 operado por REPSOL YPF
 - Bloque 17 operado por PETRORIENTAL
 - Bloque 18 operado por ECUADORTLC.
 - Bloque 21 operado por PERENCO
 - Bloque 27 operado por CITY ORIENTE
 - Bloque Tarapoa operado por ANDES PETROLEUM
-
- Contrato de Prestación de Servicios del Bloque 10 operando por AGIP OIL.

 - Informes Estadísticos de PETROECUADOR. Años 2000-2001-2002-2003-2004-2005.

 - Manual para el Funcionamiento del Comité de Administración del Bloque 10.

 - Plan Operativo 2007 de PETROECUADOR, Proyecto de Fortalecimiento a la Gestión Empresarial del Sistema PETROECUADOR.

 - Propuesta de estructura de la UACP del 2002 (MEDIO MAGNÉTICO)

 - Resolución No. 019-DIR-2000 del 27 de diciembre del 2000, mediante la cual El Directorio de PETROECUADOR creó la Unidad de Administración de Contratos para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos

LEGISLACIÓN

- Ley de Hidrocarburos.

- Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales, publicado en el Registro Oficial No. 309 del 19 de abril del 2001

- Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Aplicación de la Ley No. 42-2006 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 312 del 13 de julio del 2006.

- Acuerdo Ministerial No. 175 publicado en el Registro Oficial No. 412 del 14 de septiembre del 2001, reformado mediante Acuerdo Ministerial No. 317 publicado en el Registro Oficial No. 543 del 27 de marzo del 2002, con el cual el Ministerio del Energía y Minas expidió el “Reglamento Sustitutivo del Reglamento para la Programación de Embarques de Petróleo Crudo”.

ANEXOS

Anexo 1

PERFIL DE CARGOS DE LA UACP (Propuesta del año 2002)

FUNCIONARIO	PERFIL DEL CARGO
JEFE DE LA UACP	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abogado o Doctor en Jurisprudencia con experiencia en Industria Petrolera. • Administrador de Empresas, con experiencia en Industria Petrolera. • Ingeniero Petrolero con experiencia en Administración en Industria Petrolera. <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Diez años en posiciones de Jefatura en la Industria Petrolera. <p><u>ATRIBUTOS AL CARGO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Planificador, Organizado e Innovador. . Destrezas de hábil Negociador y Capacidad Analítica. . Integridad Profesional y Liderazgo.
SECRETARÍA DE LA JEFATURA DE LA UACP	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretariado Ejecutivo • Administración Secretarial • Relaciones Públicas <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Graduada o Egresada en alguna de las indicadas carreras profesionales
JEFE DE AREA LEGAL	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Doctor en Jurisprudencia • Abogado • Licenciado en Leyes con amplia experiencia en campo petrolero. <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Diez años de experiencia en la Industria Petrolera, para el caso de Doctor en Leyes o Abogado. . Cinco años en posiciones de Jefatura en la Industria Petrolera, para el caso de Licenciado en Leyes. <p><u>REQUISITOS AL CARGO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Amplios conocimientos de Legislación Petrolera Ecuatoriana. . Habilidad negociadora para resolver conflictos contractuales. . Integridad profesional y Solvencia moral.
SECRETARIA DEL AREA LEGAL	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretariado Ejecutivo • Licenciatura en Leyes • Relaciones Públicas <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . Graduada o Egresada en alguna de las indicadas carreras profesionales.

ESPECIALISTAS JURIDICOS A, B y C	<u>PREPARACION ACADEMICA</u> • Estudios de Jurisprudencia • Estudios de Administración Pública <u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u> . Graduado(a) o Egresado(a) de alguna de las indicadas Facultades.
JEFE DEL ÁREA FINANCIERA	<u>PREPARACION ACADEMICA:</u> • Economista • Ingeniero Comercial <u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u> . Diez años en posiciones de Jefatura en la Industria Petrolera. <u>REQUISITOS AL CARGO:</u> . Experiencia en Investigación y Análisis Económico . Capacidad Analítica demostrada en funciones anteriores . Integridad y Ética profesional
SECRETARIA DEL ÁREA FINANCIERA	<u>PREPARACION ACADEMICA:</u> • Secretariado Ejecutivo • Administración Secretarial • Relaciones Públicas <u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u> . Graduada o Egresada en alguna de las indicadas carreras profesionales.
ESPECIALISTAS ECONÓMICO FINANCIEROS A, B, C, D y E	<u>PREPARACION ACADEMICA:</u> • Economista • Ingeniero Comercial • Contador Público Autorizado • Auditor <u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u> . Graduado(a) o Egresado(a) de alguna de las indicadas Facultades.
JEFE DEL ÁREA TÉCNICA	<u>PREPARACION ACADEMICA:</u> • Ingeniero en Petróleos. • Geólogo. • Ingeniero Químico. • Con Postgrado en Administración de Proyectos ó Maestría en la profesión respectiva. <u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u> . Diez años en posiciones de Jefatura en la Industria Petrolera. <u>ATRIBUTOS AL CARGO:</u> . Capacidad Técnica demostrada en funciones anteriores. . Organizado y Planificador. . Liderazgo y capacidad para dirigir grupos de trabajo.
SECRETARÍA DEL ÁREA TÉCNICA	<u>PREPARACION ACADEMICA:</u> • Secretariado Ejecutivo • Administración Secretarial • Relaciones Públicas <u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u> . Graduada o Egresada en alguna de las indicadas carreras

	profesionales.
ESPECIALISTA TÉCNICO A, B, D, E y F	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Petróleos • Ingeniero Geólogo <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <p>. Graduado en alguna de las indicadas Facultades</p>
ESPECIALISTA TÉCNICO C	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Geólogo • Ingeniero Geofísico <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <p>. Graduado en alguna de las indicadas Facultades</p>
ESPECIALISTA TECNICO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Sistemas • Ingeniero Eléctrico • Ingeniero Electrónico • Analista de Sistemas <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <p>. Graduado o Egresado de alguna de las indicadas Facultades.</p>
ESPECIALISTA EN ARCHIVO TÉCNICO	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Humanidades Modernas • 2do. Nivel de Administración Empresas • 2do. Nivel de Administración Pública. <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <p>. Bachiller o Estudiante en alguna de las indicadas Facultades.</p>
JEFE DEL CONTROL Y GESTIÓN	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Carreras Administrativas (Auditoria o Afines) • Ingeniero Petrolero con experiencia en Control de Gestión. • Abogado o Licenciado en Leyes. <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <p>. Diez años en funciones de Auditoria o Contraloría en el Sector Público.</p> <p><u>REQUISITOS AL CARGO:</u></p> <p>. Elevado Criterio Analítico y de Relaciones a nivel Oficial</p> <p>. Experiencia en el Sector Público, de preferencia en Organismos de Control</p> <p>. Integridad y Ética profesional</p>
ESPECIALISTA DE CONTROL Y GESTIÓN	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor • Contador Público Autorizado • Ingeniero Comercial <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <p>. Cinco años en funciones de Auditor o Control de Gestión.</p>
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO EN CONTROL DOCUMENTAL y ESPECIALISTA TÉCNICO EN CUSTODIA DE ARCHIVO	<p><u>PREPARACION ACADEMICA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Humanidades Modernas • 2do. Nivel de Administración Empresas • 2do. Nivel de Administración Pública. <p><u>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</u></p> <p>. Bachiller o Estudiante en alguna de las indicadas Facultades.</p>

Anexo 2

Contratos que administra la UACP

**UNIDAD DE ADMINISTRACION DE CONTRATOS
PETROLEROS
CONTRATOS PARA LA EXPLORACION Y EXPLOTACION DE
HIDROCARBUROS**

OPERADORA	BLOQUE	FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO	VIGENTE HASTA
CONTRATOS DE PARTICIPACION			
CITY ORIENTE	27	29-Mar-1995	4-Dic-2021
ECUADORTLC	18	19-Dic-1995	17-Oct-2022
EDC ECUADOR	3	2-Jul-1996	2-Oct-2008
CNPC (Amazon)	11	18-Ene-1995	16-Nov-2021
PERENCO	21	20-Mar-1995	8-Jun-2021
TRIPETROL	28	8-Mar-1995	TRAMITE DE CADUCIDAD
BURLINGTON	24	27-Abr-1998	FUERZA MAYOR
CGC	23	26-Jul-1996	FUERZA MAYOR
PETROBRAS	31	26-Jul-1996	26-Ago-2024
CONTRATOS MODIFICATORIOS DE PRESTACION DE SERVICIOS O ASOCIACION A PARTICIPACION			
ANDES PETROLEOUM	TARAPOA	25-Jul-1995	1-Ago-2015
CANADA GRANDE	1	26-Dic-1996	23-Abr-2012
PETROORIENTAL	14	21-May-1999	21-Jul-2012
PETROORIENTAL	17	23-Mar-2000	29-Dic-2018
PERENCO	7	23-Mar-2000	16-Ago-2010
REPSOL-YPF	16	27-Dic-1996	31-Ene-2012
CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS			
AGIP Oil Ecuador	10	16-Jun-1988	13-Mar-2017
CONTRATOS DE CAMPOS MARGINALES			
BELLWETHER	CHARAPA	19-Nov-1999	16-Dic-2019
PETROBELL	TIGUINO	10-Dic-1999	7-Ene-2020
PETROSUD	PALANDA	1-Jul-1999	30-Jul-2019
PETROSUD	PINDO	1-Jul-1999	30-Jul-2019
TECPECUADOR	BERMEJO	1-Jul-1999	30-Jul-2019

1. Este Contrato es de Gas y se encuentra en el Período de Investigación, Construcción de Infraestructura y Desarrollo de Mercado, luego de lo cual iniciará la fase de explotación por 25 años

2. Los días de Fuerza Mayor modificarán la fecha de vigencia de los contratos

Anexo 3

Mapa de Bloques Petroleros

