

MÉXICO
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



CNH
Comisión Nacional
de Hidrocarburos

ASEA
AGENCIA DE SEGURIDAD,
ENERGÍA Y AMBIENTE

CRE
COMISIÓN
REGULADORA
DE ENERGÍA

SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022



Contenido

I. Resumen Ejecutivo	3
II. Presentación y antecedentes	9
III. Diagnóstico del Sistema de Reguladores del Sector Energético	12
IV. Misión, Visión y principios rectores del Sistema de Reguladores del Sector Energético	18
V. Objetivos e Iniciativas Estratégicas	22
VI. Conclusiones y presentación del modelo de planeación estratégica del Sistema de Reguladores del Sector Energético	26

I. RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

Durante los últimos años el marco normativo del Sector Energético en México cambió de manera importante. El 20 de diciembre de 2013 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en Materia de Energía.

Con esta Reforma y las leyes secundarias que la acompañan, nace un nuevo arreglo institucional de los órganos reguladores del sector; otorgando una nueva naturaleza jurídica a la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) y a la Comisión Reguladora de Energía (CRE), así como la creación de la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA).

Conscientes del reto del nuevo arreglo institucional, los reguladores del sector solicitaron la asesoría de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con la intención de aprovechar la experiencia internacional de la organización en cuanto a las mejores prácticas internacionales en materia de regulación energética. En un esfuerzo sin precedentes a nivel mundial, la OCDE analizó la estructura y organización de los órganos reguladores del Sector Energético en México y dentro del estudio “Impulsando el desempeño de los órganos reguladores en materia energética de México” señaló una serie de recomendaciones para fortalecer el arreglo institucional de los reguladores.

Como primer paso para lograr mayor sinergia entre los reguladores, se llevó a cabo la firma de un convenio de colaboración para formalizar el Grupo de Vinculación Regulatoria. Dentro de este grupo, surge la idea de instaurar un sistema de reguladores integrado, con la finalidad de establecer las directrices comunes de los reguladores. Por esa razón, en el mes de septiembre del 2017 se llevó a cabo el primer taller de planeación estratégica entre los reguladores del sector energético y se fundó el denominado Sistema de Reguladores del Sector Energético.

El Sistema de Reguladores del Sector Energético es el medio por el cual se comunican y coordinan las acciones de los reguladores. A su vez, el sistema opera a través de distintas mesas de trabajo que son coordinadas por cada una de las dependencias, y en las que se desarrollan las iniciativas y objetivos estratégicos propuestos en el taller de planeación estratégica.

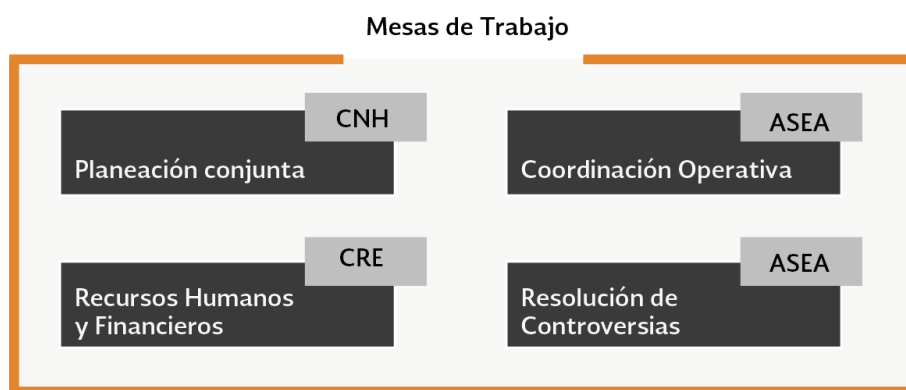


Gráfico 1. Mesas de trabajo del Grupo de Vinculación Regulatoria y sus respectivos coordinadores.

El presente documento es el resultado de los esfuerzos realizados por los reguladores en el taller de planeación estratégica. A su vez dentro del taller se desarrolló la Misión y Visión del sistema, así como el modelo de planeación estratégica. Con ello se pretende impactar de manera positiva el desarrollo del sector energético del país.

Misión

“Regular y supervisar de manera confiable y coordinada las actividades del sector energético para fomentar la inversión productiva y su desempeño eficiente y sustentable en beneficio de México”

Visión

“Ser un sistema de reguladores independientes y especializados, capaz de garantizar un sector energético seguro, confiable, competitivo y sustentable”

Para alcanzar la Misión y Visión del Sistema de Reguladores del Sector Energético se determinaron una serie de objetivos e iniciativas estratégicas, destinadas a consolidar el arreglo institucional del sector energético.

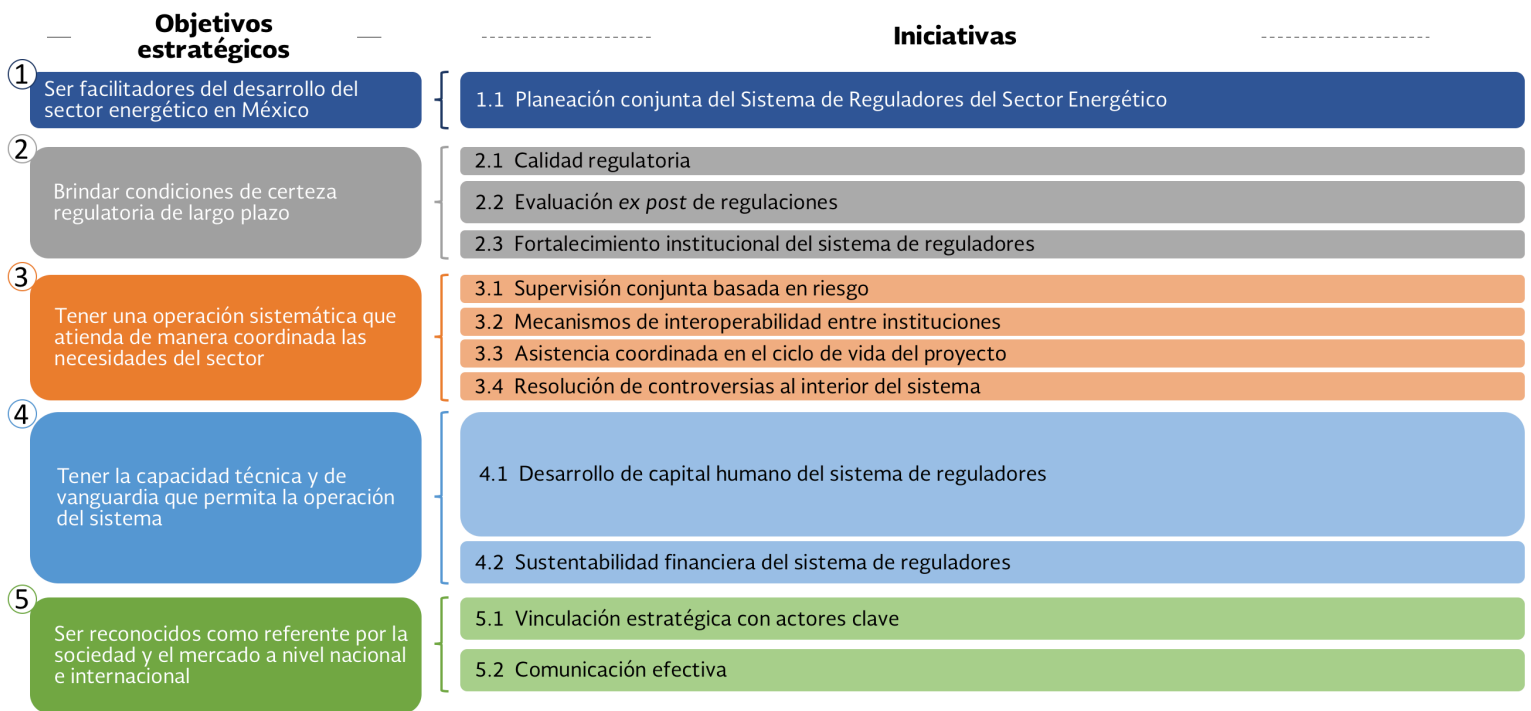


Gráfico 2. Objetivos estratégicos e iniciativas del Sistema de Reguladores del Sector Energético.

Es importante señalar que el Sistema de Reguladores del Sector Energético, parte de una serie de principios básicos que tienen como finalidad abonar a la confianza que la industria nacional e internacional ha dado a México con la apertura de su sector energético.



Gráfico 3. Principios rectores que promueven la confianza en el sector energético.

El Sistema de Reguladores del Sector Energético ha fijado el rumbo estratégico que perseguirá en los próximos años, con el firme compromiso de cumplir con el mandato legal de cada uno de los reguladores y promover el desarrollo de México.



Mtro. Juan Carlos Zepeda Molina
Comisionado Presidente
Comisión Nacional de Hidrocarburos



Mtro. Carlos de Regules Ruiz-Funes
Director Ejecutivo
Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente



Lic. Guillermo Ignacio García Alcocer
Comisionado Presidente
Comisión Reguladora de Energía

II. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES

II. PRESENTACIÓN Y ANTECEDENTES

La Reforma Energética de 2013, y la publicación de legislación secundaria en 2014, dotó a México de un marco jurídico de regulación capaz de hacer frente a los nuevos retos y fomentar la competencia en el sector energético nacional.

El arreglo institucional emanado de la reforma comprende un conjunto de órganos reguladores que vigilan el funcionamiento del sector energético, cada uno con una Misión en particular.



“Regular de manera eficiente y confiable la exploración y extracción de hidrocarburos en México para propiciar la inversión y el crecimiento económico”



“Garantizar la seguridad de las personas y la integridad del medio ambiente con certidumbre jurídica, procedimental y de costos en el sector hidrocarburos”



“Garantizar las condiciones para que la disponibilidad de energéticos en México sea la requerida, con calidad y precios competitivos”

Gráfico 4. Misión de los órganos reguladores del sector energético.

En 2016-2017 la OCDE llevó a cabo un estudio de los reguladores energéticos de México que, de acuerdo con sus funcionarios, fue uno de los análisis más profundos a nivel mundial. El estudio compara la estructura y operación de los reguladores, frente a las mejores prácticas internacionales.

En consecuencia, la OCDE realizó una serie de recomendaciones que fueron publicadas en el estudio “Impulsando el desempeño de los órganos reguladores en materia energética de México”*

Las recomendaciones fueron estructuradas, para cada uno de los reguladores, de la siguiente manera: (i) Evaluación de desempeño; (ii) Fortalecimiento institucional; (iii) Coordinación operativa; y (iv) Presupuesto y recursos humanos.

En el detalle de las recomendaciones de la OCDE, se encontraba la necesidad de establecer una mejor coordinación entre los reguladores del sector. Para atender esta necesidad, el 17 de abril del 2017, la CNH, ASEA y CRE, instalaron formalmente el Grupo de Vinculación Regulatoria cuyo objetivo es promover la coordinación de sus miembros para implementar la política regulatoria del sector energético; además de establecer la vinculación institucional con la industria e iniciar programas de trabajo para alcanzar objetivos específicos.



* El estudio se puede consultar en: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/impulsando-el-desempeno-de-los-organos-reguladores-en-materia-energetica-de-mexico-9789264272996-es.htm>

El Grupo de Vinculación Regulatoria opera con la participación de los tres reguladores mediante la figura de un Presidente, un Secretario Técnico y cuatro grandes mesas de trabajo.

FUNCIONES

Miembros del OG de CNH
 Director Ejecutivo ASEA
 Miembros del OG de CRE

Miembros

- Asistir y participar en las sesiones
- Aportar sus conocimientos y opiniones
- Proponer nuevas mesas de trabajo y reestructuras al grupo

Comisionado Presidente
 CNH/CRE ó Director
 Ejecutivo ASEA

Presidente

- Dirigir, convocar y presidir las sesiones
- Presentar el plan semestral de trabajo y nuevas mesas de trabajo
- La presidencia rotará cada seis meses con posibilidad de reelección

Directores Generales de
 Planeación CNH/ASEA/
 CRE

Secretario
 Técnico

- Coordinar la implementación óptima de los programas de trabajo
- Realizar las funciones administrativas (Calendario de actividades y reuniones, lista de asistencia, acta, entre otras)
- Deberá pertenecer a la misma institución que el Presidente

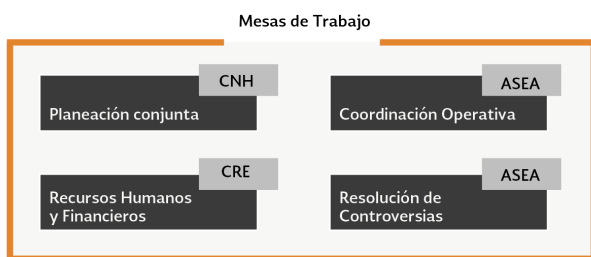


Gráfico 5. Estructura de operación del Grupo de Vinculación Regulatoria.

- El Grupo de Vinculación Regulatoria sesionará cada dos meses de manera ordinaria
- Cada mesa de trabajo determinará las submesas correspondientes para el tratamiento de las iniciativas
- Se podrán crear más mesas de trabajo de acuerdo con las necesidades de coordinación institucional

Uno de los primeros temas a desarrollar dentro del grupo y en particular dentro de la Mesa de Trabajo de Planeación Conjunta respondió a la necesidad de desarrollar una estrategia de planeación integral

para el sistema de reguladores. Para llevar a cabo este trabajo, primero se elaboró un diagnóstico del Sistema de Reguladores del Sector Energético en México.

III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO

III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO

El desarrollo de un plan estratégico para el Sistema de Reguladores del Sector Energético no es tarea menor.

El diagnóstico fue el primer paso dentro del ciclo de planeación estratégica propuesto para el Sistema de Reguladores del Sector Energético. Para la conformación de dicho diagnóstico, las Direcciones Generales de Planeación de la CNH, ASEA y CRE utilizaron tres elementos principales:

- a) Marco metodológico de la OCDE para el establecimiento de reguladores independientes (descrito en la publicación “Being an independent Regulator”)
- b) Retos del sistema bajo la metodología del “Business Canvas Model”
- c) Un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Sistema de Reguladores del Sector Energético

a) Marco metodológico de la OCDE para el establecimiento de reguladores independientes



La OCDE cuenta con un marco metodológico aplicado a nivel internacional para evaluar el grado de madurez e independencia de un regulador. Dentro de este marco metodológico se considera como una mejor práctica internacional, la clara distinción de los roles del Gobierno y el Regulador de algún sector en particular.

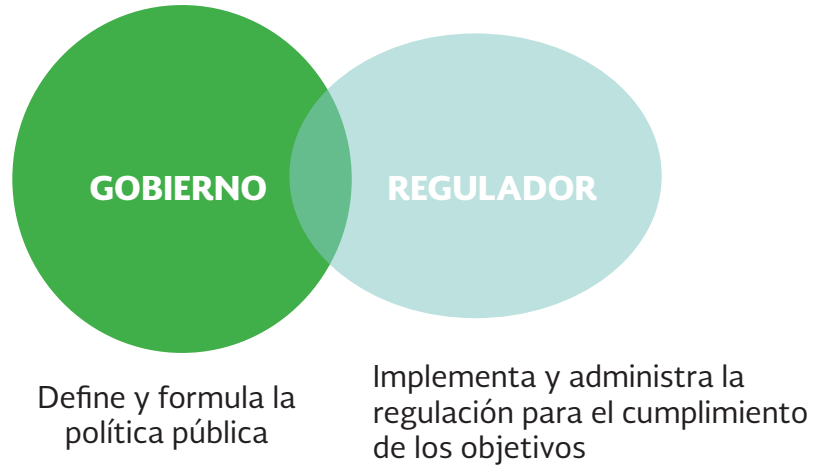


Gráfico 6. Roles en un sistema de regulación según el documento de la OCDE “Being an Independent Regulator”.

De acuerdo a la OCDE existen una serie características y principios que se deben cumplir para consolidar la independencia de un regulador.

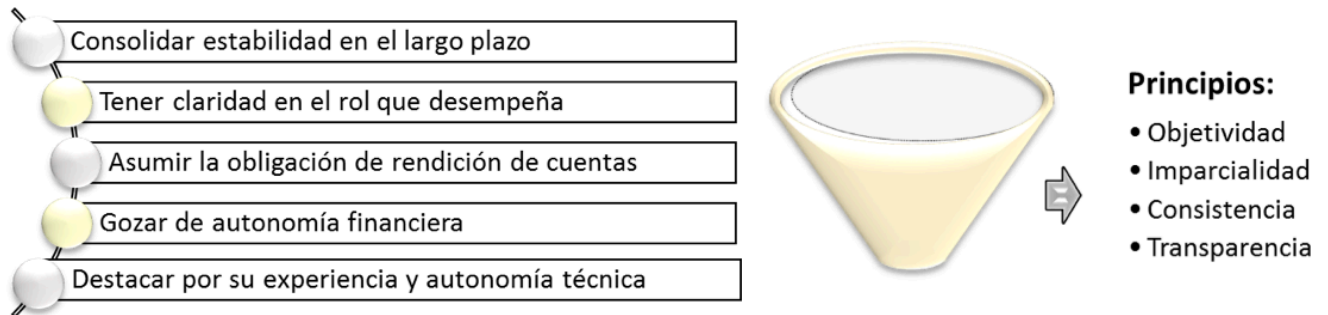


Gráfico 7. Características y principios para un regulador independiente según el documento de la OCDE “Being an Independent Regulator”.

El diagnóstico del Sistema de Reguladores del Sector Energético tomó como primer elemento el análisis de brechas entre las prácticas líderes recomendadas por la OCDE y la situación actual de los reguladores del sector. Un segundo elemento para el diagnóstico del sector fueron las entrevistas a los titulares de cada dependencia para entender los retos del sistema.

b) Retos del Sistema de Reguladores del Sector Energético bajo la metodología del “Business Canvas Model”

En el mes de Septiembre 2017 se llevaron a cabo entrevistas con cada uno de los titulares de los reguladores del sector energético con la finalidad de tener un mejor entendimiento de los retos del sistema. Para el levantamiento de dichas entrevistas se utilizó como base la metodología “Business Canvas Model” misma que permite identificar de una forma didáctica e intuitiva elementos básicos de planeación.



Gráfico 8. “Business Canvas Model” del Sistema de Reguladores del Sector Energético.

Con los resultados de este levantamiento y con el apoyo de las Direcciones Generales de Planeación de cada uno de los reguladores se construyó el análisis FODA para el Sistema de Reguladores del Sector Energético.

c) Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Las Direcciones Generales de Planeación de la CNH, ASEA y CRE desarrollaron un análisis FODA con la intención de tener claridad absoluta entre las capacidades del sistema, las necesidades del sector para contribuir con el desarrollo de México y el marco normativo aplicable a cada uno de los reguladores.

El análisis FODA sirvió como elemento básico para realizar un análisis de brechas entre la situación actual del sistema y la visión que se tiene del mismo.

El diagnóstico del Sistema de Reguladores del Sector Energético fue el punto de partida para llevar a cabo la sesión de planeación estratégica donde, de acuerdo con el ciclo de planeación estratégica propuesto, en segunda etapa habrían de definirse Misión, Visión y Objetivos; y en tercer lugar las iniciativas estratégicas que ejecutan dichos pilares.

Una vez definido lo anterior, el cuarto paso, es ejecutar y dar seguimiento a dichas iniciativas, para finalizar con la quinta etapa que es una evaluación de los resultados, y en su caso la corrección del rumbo de los esfuerzos o su potencialización con nuevas iniciativas.



Grafico 9. Ciclo de planeación estratégica propuesto para el Sistema de Reguladores del Sector Energético.

IV. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS RECTORES DEL SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO

IV. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS RECTORES DEL SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO

Considerando los resultados del diagnóstico del Sistema de Reguladores el 14 de septiembre del 2017, se llevó a cabo el Primer Taller de Planeación Estratégica en el que se definió la Misión, Visión y Principios Rectores que marcan el rumbo estratégico de lo que representa y persigue el sistema.



MISIÓN DEL SISTEMA DE REGULADORES

Regular y supervisar de manera confiable y coordinada las actividades del sector energético para fomentar la inversión productiva y su desempeño eficiente y sustentable en beneficio de México



VISIÓN DEL SISTEMA DE REGULADORES

Ser un sistema de reguladores independientes y especializados, capaz de garantizar un sector energético seguro, confiable, competitivo y sustentable

Una vez definido el rumbo estratégico del Sistema de Reguladores del Sector Energético, el siguiente paso fue incorporar al ejercicio de planeación, el andamiaje de principios rectores para potencializar la confianza en el sector energético nacional.

Los principios rectores del sistema ayudarán a generar confianza, entendiendo esta como la expectativa de la sociedad y la industria de que el Sistema de Reguladores en el Sector Energético se compone de instituciones de excelencia técnica que actúan con base en **reglas y procedimientos claros, legítimos y consistentes**.

El Sistema de Reguladores del Sector Energético se basa en cinco principios rectores:



Grafico 10. Principios rectores del Sistema de Reguladores del Sector Energético.

I. Independencia: Basar las decisiones de los reguladores en evidencia técnica y objetiva, evitando la influencia de los ciclos políticos, de los agentes regulados y factores externos

II. Certeza Jurídica: Emitir criterios imparciales que faciliten la comprensión y cumplimiento de la regulación, para lograr consistencia, estabilidad y solidez en el actuar regulatorio

III. Transparencia: Efectuar las decisiones y actos de los reguladores de cara a la sociedad e informar de manera sistemática sobre los resultados y el desempeño regulatorio

IV. Adaptabilidad: Ajustar la actuación regulatoria a nuevas condiciones y cambios en el entorno

V. Eficiencia: Orientar el trabajo regulatorio al cumplimiento de objetivos y resultados bajo estándares de excelencia técnica

V. OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

V. OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Desde el punto de vista metodológico, la Misión y Visión del Sistema de Reguladores del Sector Energético se materializan a través de 6 Objetivos Estratégicos que aterrizan los conceptos y principios del modelo de planeación estratégica y que, a su vez, están compuestos por iniciativas que facilitan la ejecución de la estrategia.

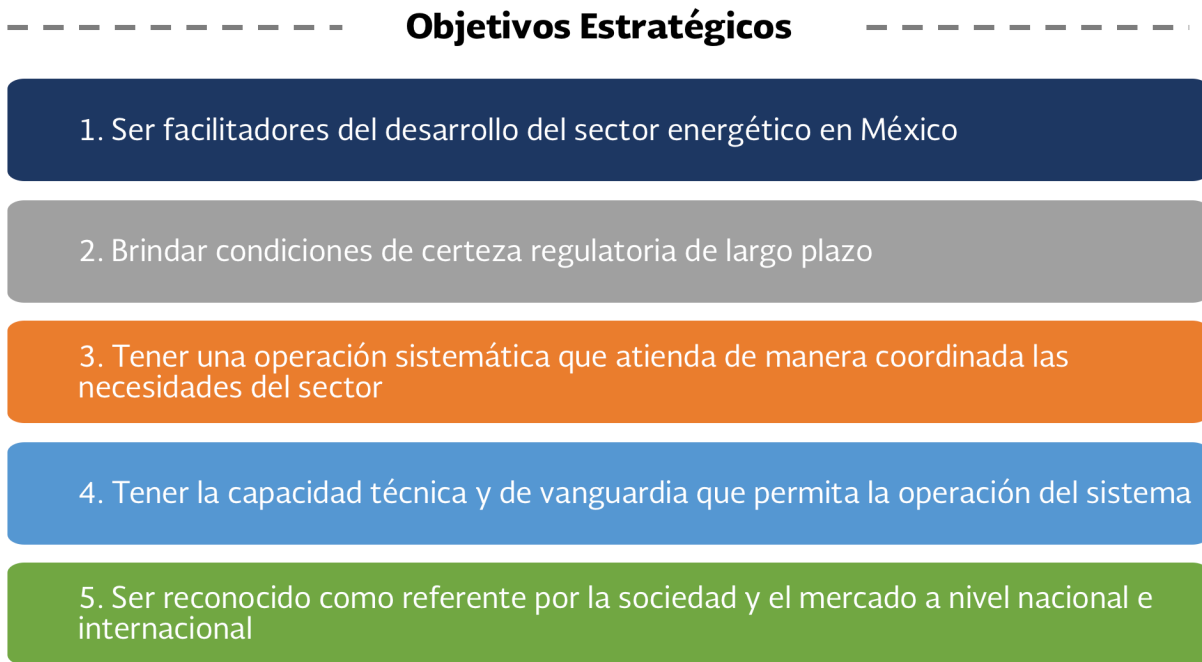


Gráfico 11. Objetivos Estratégicos del Sistema de Reguladores del Sector Energético.

Los Objetivos Estratégicos buscan establecer un rumbo común y alinear las estrategias y planes de trabajo de cada institución; emitir sólo la regulación indispensable, evitando duplicidades y facilitando los procesos para la industria con un mejor engranaje de los tiempos en la regulación y ejecución de los trámites de cada institución, y operar de manera coordinada para atender los temas operativos que requieren solución integral.

En temas internos del sistema, se persigue atraer, desarrollar y retener el talento técnico, asegurar la transferencia de conocimiento institucional; así como, elaborar e implementar un modelo de autosuficiencia financiera que permita garantizar la solvencia económica de cada uno de los reguladores del sector.

Por último, posicionar al sistema como un referente de excelencia operacional en México y representar en el contexto internacional las mejores prácticas en la regulación y operación de un sector energético.

De acuerdo con las recomendaciones y metodología de la OCDE, cada uno de los Objetivos Estratégicos del sistema tiene indicadores de desempeño que permiten conocer y evaluar el grado de avance en los mismos.

Para la construcción de los indicadores se utilizó la metodología “Entrada-Proceso-Producto-Resultado” de la OCDE que se explica en el siguiente gráfico:

Metodología para la definición de indicadores de desempeño
“Entrada-Proceso-Producto-Resultado”

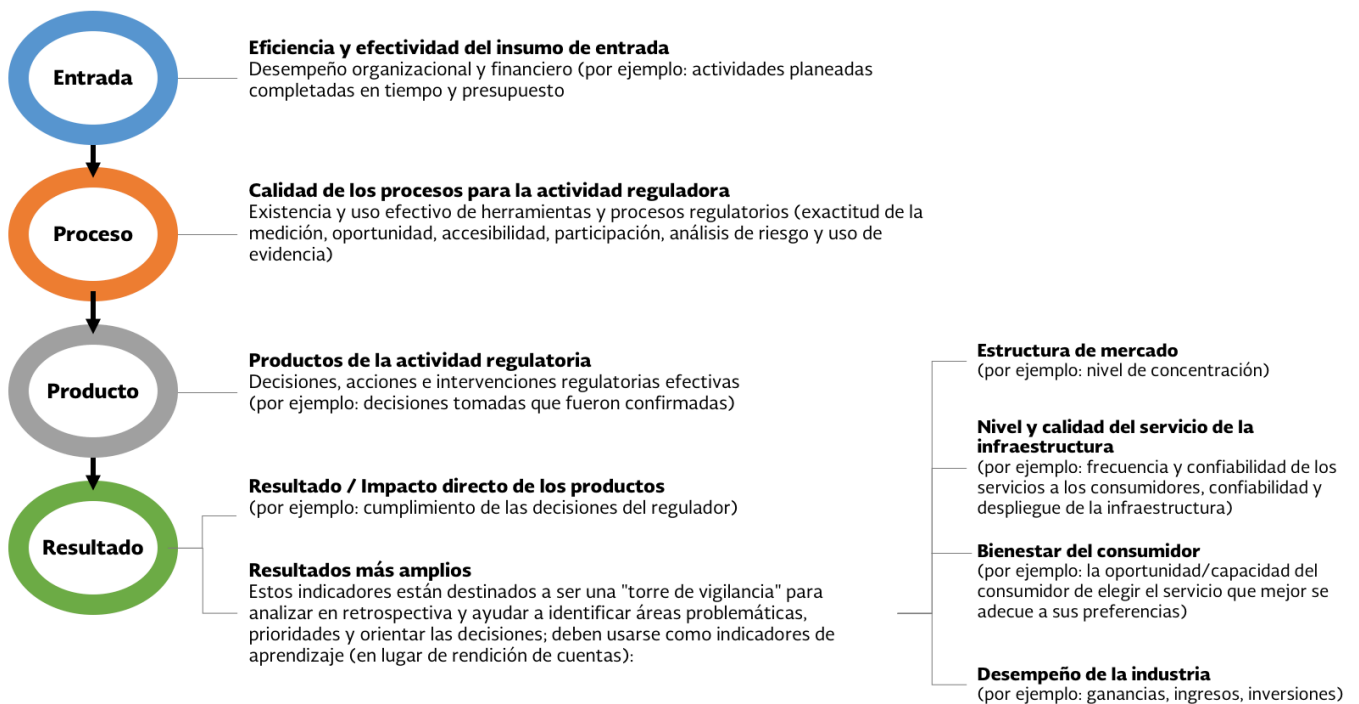


Gráfico 12. Tomado del estudio de la OCDE “Impulsando el desempeño de los órganos reguladores en materia energética de México” de 2016.

Para facilitar la ejecución de la estrategia y conseguir los resultados que se pretenden dentro de cada uno de los objetivos estratégicos, previamente definidos, se desarrolló un portafolio de iniciativas estratégicas que permitirán a los reguladores acercarse al cumplimiento de la Visión que el Sistema de Reguladores del Sector Energético ha definido para el periodo 2018 - 2022.

El portafolio de iniciativas en las que estará trabajando el Sistema de Reguladores del Sector Energético, se presenta de manera esquemática en el siguiente gráfico:

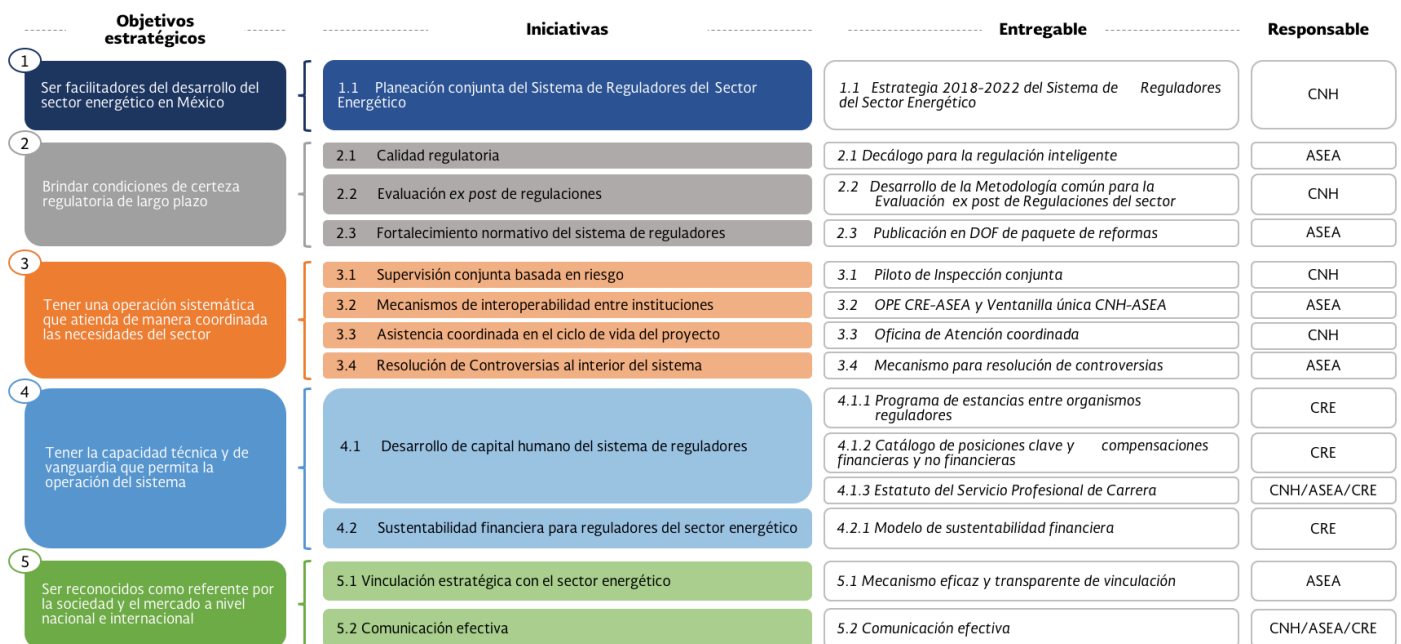


Gráfico 13. Portafolio de Iniciativas Estratégicas del Sistema de Reguladores del Sector Energético.

VI. CONCLUSIONES Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO

VI. CONCLUSIONES Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO

Con la Reforma Constitucional del 2013 el arreglo institucional del sector energético sufrió cambios importantes. Las nuevas atribuciones para los órganos reguladores coordinados en materia energética (la Comisión Reguladora de Energía y la Comisión Nacional de Hidrocarburos) y el nacimiento de un nuevo regulador dentro del sector (la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente) requieren una nueva forma de coordinación integral.



12 de octubre de 2017, presentación de las Recomendaciones de la OCDE a los órganos reguladores del sector energético, en la fotografía de izquierda a derecha: Carlos de Regules Ruiz-Funes, Director Ejecutivo del ASEA; Mónica Aspe Bernal, Representante permanente de México ante la OCDE; Guillermo Ignacio García Alcocer, Comisionado Presidente de la CRE; Gabriela Ramos, Directora de Gabinete de la OCDE; Nick Malyshev, Jefe de la División de Política Regulatoria de la OCDE; y Juan Carlos Zepeda Molina, Comisionado Presidente de la CNH.

Las recomendaciones emitidas por la OCDE al Sistema de Reguladores del Sector Energético, y para cada regulador en particular, son sin duda un punto de partida que la CNH, ASEA y CRE toman en consideración para impulsar el desarrollo del sector energético en México.

Los compromisos e iniciativas que emanan del sistema son un claro ejemplo de la coordinación existente entre los reguladores del sector energético. El “Plan estratégico 2018-2022 del Sistema de Reguladores del Sector Energético” es el primer paso para definir un rumbo común para los reguladores del sector.

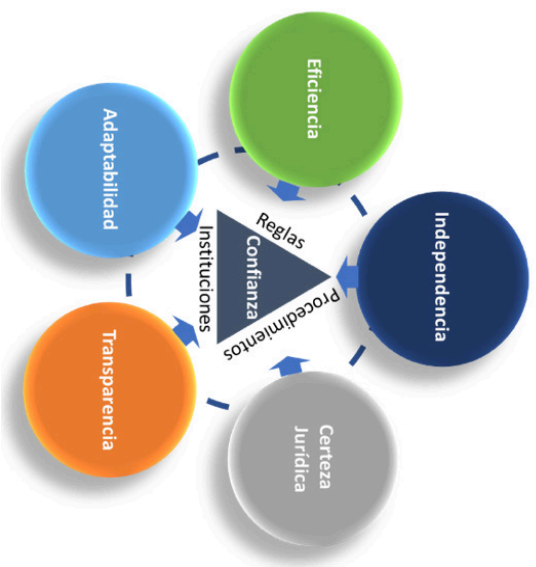
La Misión, Visión, Objetivos e Iniciativas Estratégicas son, y deben ser hacia el futuro, el punto de referencia de cada uno de los reguladores, al momento de desarrollar la estrategia y planes de trabajo operativos de cada institución.

En la CNH, ASEA y CRE estamos seguros de que, con esfuerzos como el que se presenta en este documento, se dan pasos sólidos en la consolidación del arreglo institucional de los reguladores del sector que propiciará mecanismos de coordinación más efectivos y eficientes en beneficio del sector energético mexicano.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE REGULADORES DEL SECTOR ENERGÉTICO

De manera resumida el modelo contempla Misión, Visión, Objetivos Estratégicos e Iniciativas, todo partiendo de los principios rectores del sistema.

PRINCIPIOS RECTORES QUE PROMUEVEN LA CONFIANZA EN EL SECTOR ENERGÉTICO



MISIÓN
Regular y supervisar de manera confiable y coordinada las actividades del sector energético para fomentar la inversión productiva y su desempeño eficiente y sustentable en beneficio de México.

VISIÓN
Ser un sistema de reguladores independientes y especializados, capaz de garantizar un sector energético seguro, confiable, competitivo y sustentable.





Comisión Nacional
de Hidrocarburos

Comisionado Presidente: Juan Carlos Zepeda Molina
Comisionada: Alma América Porres Luna
Comisionado: Néstor Martínez Romero
Comisionado: Héctor Alberto Acosta Félix
Comisionado: Sergio Pimentel Vargas
Comisionado: Héctor Moreira Rodríguez
Comisionado: Gaspar Franco Hernández
Secretaria Ejecutiva: Carla Gabriela González Rodríguez
Director General de Planeación: Francisco Javier Mundo Ayala



ASEA

AGENCIA DE SEGURIDAD,
ENERGÍA Y AMBIENTE

Director Ejecutivo: Carlos de Regules Ruiz-Funes
Jefe de la Unidad de Planeación, Vinculación Estratégica y Procesos: Jimena Marván Santín
Director General de Planeación y Evaluación: Antonio Solorio González
Coordinador de Asesores: Luis Ángel Martínez Montoya



COMISIÓN
REGULADORA
DE ENERGÍA

Comisionado Presidente: Guillermo Ignacio García Alcocer
Comisionado: Guillermo Zúñiga Martínez
Comisionado: Jesús Serrano Landeros
Comisionado: Marcelino Madrigal Martínez
Comisionada: Montserrat Ramiro Ximénez
Comisionado: Luis Guillermo Pineda Bernal
Comisionada: Neus Peniche Sala
Secretaria Ejecutiva: Ingrid Gallo Montero
Director General de Planeación y Asuntos Internacionales: Alejandro Chanona Robles

A photograph of a wind farm at sunset. The sky is filled with warm, golden light from the setting sun, creating a dramatic silhouette effect on the wind turbines. The turbines are scattered across a hilly landscape, with one particularly large turbine in the foreground on the right. The overall mood is serene and emphasizes renewable energy.

**SISTEMA DE REGULADORES
DEL SECTOR ENERGÉTICO
PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022**