

## CAPITULO I: INTRODUCCION

### 1.1 PRESENTACIÓN<sup>1</sup>

El presente trabajo constituye un esfuerzo por contribuir a una necesaria e impostergable reestructuración de la gestión ambiental de Petroproducción.

Los aspectos esenciales que nos permiten conocer a Petroproducción, son los siguientes:

#### **¿Quiénes Somos?**

“La Empresa Estatal de Exploración y Producción de Petróleos del Ecuador PETROPRODUCCION, fue creada el 26 de septiembre de 1989 con el objetivo de explorar, explotar las cuencas sedimentarias o yacimientos hidrocarburíferos, operar los campos hidrocarburíferos asignados a PETROECUADOR, y transportar el petróleo y gas hasta los principales centros de almacenamiento.”

#### **Misión:**

“Realizar la explotación de los hidrocarburos de manera sustentable, en armonía con los recursos socio ambientales para contribuir al desarrollo económico y al progreso social del Ecuador.”

#### **Visión:**

“Mantener y proyectar nuestro liderazgo en el país como la primera empresa de exploración y explotación de hidrocarburos y posicionarnos entre las cinco primeras empresas petroleras estatales de Latinoamérica.”

En la Misión de la Empresa Petroproducción, lo substancial dice: explotar recursos de manera sustentable en armonía con el componente socio ambiental. Al inicio en la página Web<sup>2</sup> se expresa: “Por que el futuro nos importa, trabajamos para mantener y conservar el medio ambiente”.

Consecuentemente, para conseguir este objetivo, es indispensable una entidad ambiental bien organizada y estructurada, que trabaje en base a objetivos concebidos dentro de un modelo de gestión ambiental, y que tenga la suficiente jerarquía para hacer cumplir la legislación ambiental vigente en las operaciones petroleras encomendadas a ella. El cumplimiento de la visión depende de una gestión ambiental exitosa.

---

<sup>1</sup> Extraído de [www.petroproducción.com.ec](http://www.petroproducción.com.ec): ¿Quiénes somos?, Misión, Visión

<sup>2</sup> Extraído de [www.petroproducción.com.ec](http://www.petroproducción.com.ec) subrayado nuestro

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión Ambiental de Petroproducción es deficitaria, el cabal cumplimiento de las exigencias ambientales está postergado por diferentes causas, los llamados de atención y los expedientes administrativos de los órganos oficiales de control ambiental, así lo demuestran.<sup>3</sup> Las posibles causas entre otras son: herencia de una cultura de irrespeto al medio ambiente por parte de las empresas petroleras privadas que operaron los campos petroleros bajo contratos con el Estado hasta la década de 1980 - 90; la conciencia ambiental de los funcionarios dedicados exclusivamente a la producción, se encuentra interferida por las exigencias de producir a cualquier costo; capacitación insuficiente en temas ambientales de los mismos; presupuestos limitados para gestión ambiental, y, una estructura organizacional inapropiada para la gestión de la Unidad Ambiental de Petroproducción .

Si persiste la situación descrita, los expedientes administrativos por incumplimientos, emitidos por los órganos de control ambiental, se multiplicarán, llegando incluso a sanciones de tipo penal. Por otra parte, se incrementarán los reclamos de las comunidades en el área de influencia de las operaciones, así como los reclamos de las organizaciones no gubernamentales y otras entidades estatales, al tiempo de exponer a la empresa a comentarios de grupos de poder interesados en desprestigiarle, trayendo como consecuencia, escenarios aptos para que los diferentes actores sociales relacionados con la industria petrolera nacional, promueven paros y/o interrupciones que repercuten en bajas de producción, y pérdidas para el país.

La estructura funcional actual de la Unidad de Protección Ambiental, que determina que dependa directamente de la Subgerencia de Operaciones, le coarta sus funciones esenciales que son: control ambiental interno, asesoramiento en gestión ambiental, capacitación, y generación de proyectos ambientales que coadyuvan a solucionar problemas empresariales de cumplimiento ambiental. El hecho de que la gestión ambiental esté subordinada a

---

<sup>3</sup>Expedientes Administrativos de la Dirección Nacional de Hidrocarburos números: 2050-2004-FV (5-01-05); 2050-2004-FV (3-02-05); 250-2004-FV (28-02-05); 182-2005-FV (31-10-05). Resolución de la Subsecretaría de Protección Ambiental número 019-SPA-2005 (1-11-05)

las operaciones petroleras, constituye el inicio y fin de todo intento por mejorarla, y es un contrasentido soslayado por las autoridades, que consideran a las exigencias ambientales, un obstáculo para el cumplimiento de las metas de producción. A las razones expuestas, se suma la falta de un documento, que integre las acciones indispensables e inobjetable que viabilicen la solución.

Esta necesidad de un documento sistémico, pretendemos desarrollar en esta tesis.

No se puede dejar de señalar como causa adicional del problema, una alta rotación de directivos y mandos medios, originada principalmente por ser empresa estatal y consecuentemente estar expuesta a las influencias de los gobiernos de turno.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión ambiental, que proporcione las herramientas y estrategias gerenciales necesarias, para que las operaciones de producción de petróleo, estén enmarcadas dentro de la responsabilidad social y ambiental.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico de la gestión ambiental de Petroproducción y de la estructura organizacional actual de la unidad de Protección Ambiental de PPR.

Establecer directrices para la implantación de un modelo de gestión ambiental, proponiendo una estructura funcional adecuada para la Unidad de Protección Ambiental de PPR, elaborando objetivos estrategias y metas ambientales para cinco años a partir del 2006, utilizando el cuadro de mando para el control y seguimiento.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

#### **1.4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Consideramos indispensable para la creación de un modelo de gestión ambiental, elaborar un diagnóstico de la situación actual de Petroproducción, que permita incorporar recomendaciones al componente ambiental en las operaciones de producción, proponer una estructura orgánica para el funcionamiento de la Unidad Ambiental que incluya propuesta de personal necesario en base a competencias, y, concluir con el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral para el control de la gestión ambiental de Petroproducción.

#### **1.4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Petroproducción necesita con urgencia, un modelo de gestión ambiental, que ponga orden a esfuerzos desordenados, que no consiguen resultados acordes con su responsabilidad social ambiental.

#### **1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

El diagnóstico de la situación actual de la gestión ambiental de Petroproducción, reconocerá una organización inadecuada para cumplir con la responsabilidad social ambiental de la empresa, y, una gestión ambiental represada, producto de operaciones petroleras anteriores a la publicación de la ley ambiental.

La independencia de la organización ambiental de las operaciones de producción de crudo, permitirá la aplicación del modelo de gestión ambiental.

El funcionamiento del modelo fortalecerá la estructura ambiental propuesta para la gestión ambiental, tendrá como consecuencia la obtención de recursos para internar el componente ambiental en las operaciones, profesionalizará a la Unidad Ambiental de PPR, educará a los funcionarios de PPR en aspectos ambientales, creará una conciencia ambiental y consecuentemente la responsabilidad social ambiental correspondiente.

#### **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Investigación exploratoria para ordenar los aspectos fundamentales de la problemática y encontrar los procedimientos para elaborar la investigación.

Investigación descriptiva para mediante el análisis, sistematizar el trabajo indagatorio con mayor profundidad.

Investigación documental en archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Investigación de campo en base a entrevistas y observaciones que corroboren y amplíen la base documental. Investigación explicativa de carácter racional, analítico, sintético, deductivo, inductivo, histórico, comparativo

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En este marco teórico, el análisis de la organización ambiental de Petroproducción, estará sustentado en las recomendaciones esenciales y aplicables del sistema de mejoramiento planteado por “Organización y Métodos”, cuya aplicación permitirá analizar y proponer alternativas para controlar y dar mayor eficiencia a la administración de la gestión ambiental en esta empresa, y la aplicación integral del TPS (Total Performance Scorecard), metodología descrita en el ítem 2.2 de este capítulo.

#### **2.1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS:**

“Una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados<sup>4</sup>”.

“El término de Organización y Métodos se utiliza para designar el conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinados a mejorar el funcionamiento de la administración pública<sup>5</sup>”.

“Organización y métodos estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la Administración, cumpliendo como función el aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización y métodos empleados por los servicios que dirigen<sup>6</sup>”.

Sobre la base de los conceptos señalados, se plantean las siguientes funciones esenciales, aplicables al caso de estudio<sup>7</sup>:

Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia. Esta primera función implica que efectúen varias actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura y procedimientos de la organización, la proposición de modificaciones para la adaptación de sistemas y procedimientos, su diseño y la formulación de manuales administrativos.

---

<sup>4</sup> Petraglia, Luís. “Organización y métodos en la Administración del Estado”. Pág. 43

<sup>5</sup> Quiroga, G. “Organización y Métodos en la Administración pública”. Pág. 27

<sup>6</sup> Bastidas, Javier Concepción, David Peña, Miriam Solórzano, Jonathan Sulbaran, “Organización y métodos” (artículo de Monografías) Pág. 1 en la introducción

<sup>7</sup> Ibíd.... Pág. 3

Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja. Según esto, deben desarrollarse actividades de investigación y clasificación de acuerdo a las bases jurídicas que le otorgan legitimidad a la administración de la dependencia.

Hacer un estudio de todo el trabajo realizado en la organización, donde se verifiquen todas las actividades realizadas como un análisis integral de finalidad, de organización, sistemas y procedimientos, a fin de considerar posibles mejoramientos en los métodos.

Estudiar, proponer e implantar sistemas y procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los funcionarios y empleados.

## **2.2 CUADRO DE MANDO**

Luego de estudiar los libros de Robert S. Kaplan – David Norton, el Cuadro de Mando aplicado al individuo del Ingeniero Alejandro Quiroga (tesis de Magíster en Gerencia Empresarial Universidad del CENA), los conceptos de Cuadro de Mando y Cuadro de Mando Integral del Doctor Miguel Ángel Viñegla, y, otros artículos relacionados, y, dadas las características especiales de Petroproducción que, como empresa pública de singular complejidad mantiene una inexpugnable estabilidad de los trabajadores, una ingerencia inapropiada de la organización sindical, la prohibición expresa de reclasificar al personal hasta establecer una reestructuración que no se la hace desde hace cinco años, y que no tiene aun visos de concretarse, la falta de estímulos y premios para cumplir objetivos, la amenaza permanente de grupos de poder que quisieran defenestrarle y apropiarse de sus activos, la falta de independencia económica y administrativa que establecen un clima de zozobra en los funcionarios, la preeminencia del manejo de grupos que ha llegado a sustituir el mérito por la “amistad”, hemos creído conveniente basarnos para la tesis, en los principios que el Dr. Hubert K. Rampersad expone en su libro “Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo”, ya que en el, el autor, toma de la mano al individuo, sus esfuerzos, sus perspectivas, sus objetivos, sus factores críticos de éxito, sus metas y acciones y los une a los propósitos de la empresa, acudiendo a las mejores virtudes de las personas, haciendo un análisis ético y transparente que debemos anteponer a

uno meramente utilitario, propuesta que calza plenamente en una empresa con tanta atadura para ejercer una administración más convencional.

Así mismo, conviene acoger y basar nuestra propuesta en las bondades del Cuadro de Mando Integral explicados en el numeral 2.3, ya que el alcance de los conceptos del Cuadro de Mando, resultarían insuficientes si el modelo propuesto quiere poner a consideración una estrategia de gestión ambiental para Petroproducción

### **2.2.1 EL CONCEPTO TPS**

El concepto de TPS abarca una amalgama y extensión de conceptos tales como el Cuadro de Mando Integral, la Gestión de Calidad y la Gestión por Competencias (Rampersad 2003). El TPS se define como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas.<sup>8</sup>

En el concepto integrado de TPS los elementos clave de mejora, desarrollo y aprendizaje se definen de la siguiente manera:

“Mejora: este proceso abarca la mejora de procesos individuales y de negocio basada en el ciclo PEVO (Plan, Ejecución, Verificación, Optimización). El punto más importante radica en la mejora de habilidades personales y el comportamiento de los individuos en relación con su actuación en la sociedad y en la mejora de los procesos (como se pueden controlar los procesos de negocio)

Desarrollo: el proceso trae consigo el desarrollo y la educación individual gradual mediante la adquisición de conocimiento. Se basa en la mejora de las actuaciones que están directamente relacionadas con las actividades diarias de cada individuo dentro de la empresa (desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo de cada empleado).

### **2.2.2 LOS SEIS PRINCIPIOS DEL TPS<sup>9</sup>**

#### **2.2.2.1 Basarse en la satisfacción del cliente:**

La orientación al cliente es parte esencial del Cuadro de Mando Personal y Corporativo

---

<sup>8</sup> Dr. Hubert K. Rampersad Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Mc Graw Hill 2004  
Pág.10

<sup>9</sup> Ibíd.... Pág.16, 17, 18

Un comportamiento orientado al cliente es una de las competencias por las que se juzga al empleado

Los empleados y los clientes son socios mutuos

Estamos familiarizados y comprendemos a nuestros clientes

Las necesidades de los clientes forman parte de nuestra actividad diaria

Se hace más por los clientes de los que ellos esperan

Nuestra prioridad número uno es la satisfacción de los clientes

Se recogen y se mejoran sistemáticamente las necesidades de los clientes

Nuestro objetivo es adelantarnos a las quejas más que responderlas

#### **2.2.2.2 Objetivos personales y corporativos consecuentes**

Los directivos y los empleados han formulado su propio Cuadro de Mando Integral Personal y lo emplean como un instrumento de orientación en la mejora personal, el desarrollo y el aprendizaje

Se desarrolla una ambición corporativa, compartida e inspirativa, que se extiende a todos los ámbitos de la empresa.

Se formulan y comunican a todos los socios los factores críticos de éxito, los objetivos y las medidas de actuación.

El comportamiento de la dirección hacia el Cuadro de Mando es consecuente.

Se proporciona asesoramiento para la mejora de la actuación

La alta dirección está comprometida con el cambio y la mejora

Los directivos actúan como coaches, están orientados a la acción y animan una predisposición fundamental hacia el aprendizaje

#### **2.2.2.3 Pasión y disfrute**

El ambiente corporativo está caracterizado por la pasión, el disfrute, la motivación, el compromiso, la inspiración y el entusiasmo

Nos hemos librado del miedo y la desconfianza

La implicación voluntaria y activa de cada uno es prioritaria

Se valoran el trabajo en equipo, la comunicación abierta y la confianza mutua

Se enfatiza la inversión en las personas, es decir, la formación

Se faculta a los empleados

Se estimula el espíritu emprendedor y de liderazgo en todas las unidades de negocio

Las personas están abiertas al cambio, la mejora y la renovación



Podemos cometer errores, ya que aprendemos de ellos continuamente

Se da una respuesta de acuerdo a las acciones de mejora conseguidas por los empleados

#### **2.2.2.4 Comportamiento ético y basado en hechos**

El comportamiento ético guía la ambición corporativa compartida

La empresa se preocupa por los comportamientos éticos y por las responsabilidades sociales de la misma

El comportamiento de las personas se basa en normas morales elevadas

Las medidas de actuación están ligadas a las metas

El trabajo se realiza basándose en hechos y en indicadores de actuación

Las causas y consecuencias de los problemas se analizan basándonos en el principio de que "la medida es el conocimiento"

La información se reúne con un propósito y se interpreta correctamente

Se mejoran las medidas que se tomen en todos los ámbitos de la empresa

Las medidas se basan en cifras y en metas

La evaluación de los asociados individuales se basa en competencias individuales y resultados que, a su vez, están relacionados con las medidas de actuación y las metas

La cultura corporativa se basa en la simplicidad, auto confianza, el trabajo en equipo y la implicación personal

#### **2.2.2.5 Orientación a procesos**

Los procesos se guían basándose en medidas de actuación

El cliente interno también está satisfecho

Se mide la efectividad de los procesos de negocio

Se ve a los proveedores como socios a largo plazo

La variación de los procesos se reduce continuamente

Los errores se consideran una oportunidad para la mejora; son una oportunidad para ser mejores

La mejora, el desarrollo y el aprendizaje se entienden como un proceso gradual y continuo

El conocimiento se implanta e incorpora continuamente en los nuevos productos, servicios y procesos

Se crean equipos de mejora en los que estén representados todos los estilos de aprendizaje

**2.2.2.6 Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables**

La formulación de los resultados del Cuadro de Mando Integral Personal, dentro de la mejora personal de cada uno, tiene como objetivo el bienestar personal y el éxito social

La formulación de los resultados del Cuadro de Mando Integral Corporativo en la mejora y el control de los procesos de negocio, tiene como objetivo el conseguir una ventaja competitiva para la empresa

La formulación de los resultados de los perfiles de competencia y de los planes de actuación de cada empleado incide en el desarrollo de las competencias orientadas al puesto de trabajo y tienen como objetivo un cumplimiento efectivo del trabajo

Los empleados no solo mejoran ellos mismos y su trabajo, sino que ayudan a que mejoren los demás y por ende la empresa

Se insiste en la mejora continua basándose en el ciclo Deming o PEVO

Se insiste en el continuo desarrollo del potencial humano basándose en el ciclo de desarrollo y en el feedback 360° Se insiste en el aprendizaje continuo basado en el autoconocimiento

Se insiste en la prevención antes que en la corrección

Las mejoras se basan en un planteamiento multifuncional y están continuamente documentadas

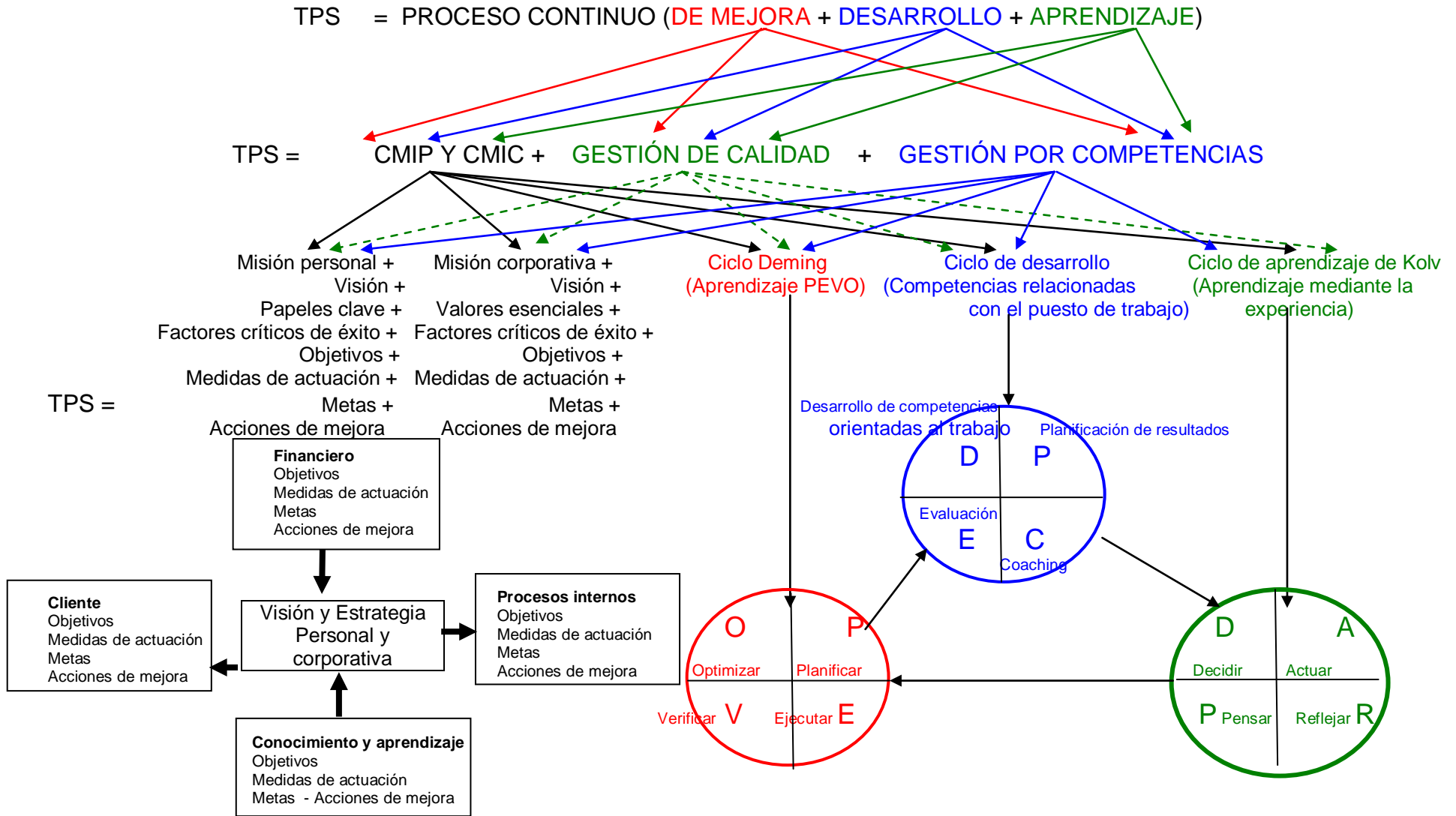
Se crea tal ambiente de trabajo, que la mejora continua, el desarrollo y el aprendizaje se convierten en algo diario y son una forma de vida.

**RESUMIENTO:**

- 2.2.2.1 Basarse en la satisfacción del cliente:
- 2.2.2.2 Objetivos personales y corporativos consecuentes
- 2.2.2.3 Pasión y disfrute
- 2.2.2.4 Comportamiento ético y basado en hechos
- 2.2.2.5 Orientación a procesos
- 2.2.2.6 Hay que fijar la atención en la mejora, el desarrollo y el aprendizaje perdurables

### 2.2.3 ESQUEMAS DEL TPS QUE SINTETIZAN EL MARCO TEÓRICO DEL MISMO

#### 2.2.3.1 Diagrama N° 1 El concepto TPS



### *2.2.3.1.1 Explicación de la figura el concepto del TPS*

#### ***2.2.3.1.1.1 “Primera igualdad”, TPS = Proceso continuo de mejora mas desarrollo mas aprendizaje***

##### *2.2.3.1.1.1.1 Mejora:*

El proceso de mejora consiste en la mejora continua de los procesos según el ciclo PEVO (Ciclo Deming): Planificar, Evaluar, Verificar y Optimizar. La mejora personal consiste en la mejora individual continua siguiendo el ciclo PEVO.

##### *2.2.3.1.1.1.2 Desarrollo:*

Consiste en ayudar al empleado a desarrollar sus competencias orientadas al trabajo, para ello se sigue el ciclo de desarrollo que tiene los siguientes componentes: Planificación de resultados, Coaching, Evaluación, Desarrollo de competencias orientadas al trabajo.

##### *2.2.3.1.1.1.3 Aprendizaje:*

El proceso de aprendizaje, sigue el Ciclo de Kolb: Actuación, Reflexión, Razonamiento, Decisión

#### ***2.2.3.1.1.2 “Segunda igualdad”, TPS = CMIP mas CMIC mas Gestión de calidad mas Gestión de Competencias***

##### *2.2.3.1.1.2.1 CMIP más CMIC:*

Para realizar el CMIP y el CMIC, se desarrollan: la Misión, Visión, Papeles clave (Valores esenciales), Factores críticos de éxito, Objetivos, Medidas de actuación, Metas, Acciones de mejora, todo estos elementos entran en los componentes esenciales del CMI: Financiero, Clientes (externo), Procesos internos, Conocimiento y aprendizaje.

##### *2.2.3.1.1.2.2 Gestión de la calidad:*

La gestión de la calidad es un proceso de mejora continua basada en el Ciclo PEVO ya explicado. Este proceso tiene relación con la implementación de la norma ISO 14001 (Norma para Sistemas de Gestión Ambiental)

##### *2.2.3.1.1.2.3 Gestión de Competencias:*

La gestión de competencias esta basado en el Ciclo de Desarrollo explicado anteriormente, en la “primera igualdad” TPS.

#### ***2.2.3.1.1.3 “Tercera igualdad”, TPS = desglose de: CMIP, CMIC, Ciclos de Mejora (PEVO), Desarrollo y Aprendizaje (Kolb)***

2.2.3.1.1.3.1 Diagrama N° 2 Formulación CMIP, CMIC

<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL</b>		
Perspectiva financiera	Misión, visión y papeles clave	Perspectiva del cliente
	Factores críticos de éxito	
Perspectiva del conocimiento y aprendizaje	Objetivos personales	Perspectiva interna (procesos)
	Medidas de actuación, personal y metas	
	Acciones de mejora personal	
<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO</b>		
Perspectiva financiera	Misión, visión corporativas y valores esenciales	Perspectiva del cliente
	Factores críticos de éxito corporativos	
Perspectiva del conocimiento y aprendizaje	Objetivos corporativos	Perspectiva interna (procesos)
	Medidas de actuación, corporativa y metas	
	Acciones de mejora corporativa	

Fuente: Rampersad Hubert K Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Mc Graw Hill 2004 Pág. 132

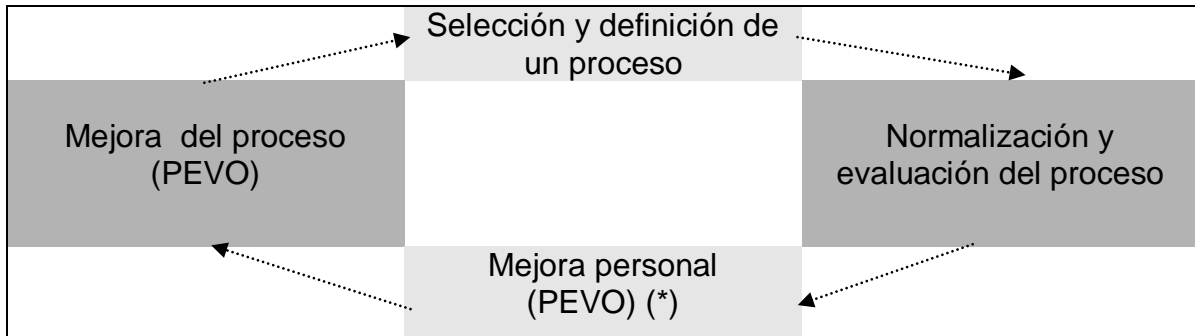
2.2.3.1.1.3.2 Ciclo de Mejora

Se resume así:

Las acciones de mejora corporativa tiene dos aspectos esenciales: aquella que trata de hacer con mayor eficacia lo ya existente, en forma más económica y más rápida, y, la mejora por innovación, que trata de hacer lo que ya se hace en forma diferente, igualmente con eficacia.

La mejora continua en la corporación se debe a la mejora continua del individuo y su trabajo, en base a la selección, definición, normalización y evaluación del proceso. Figura explicativa:

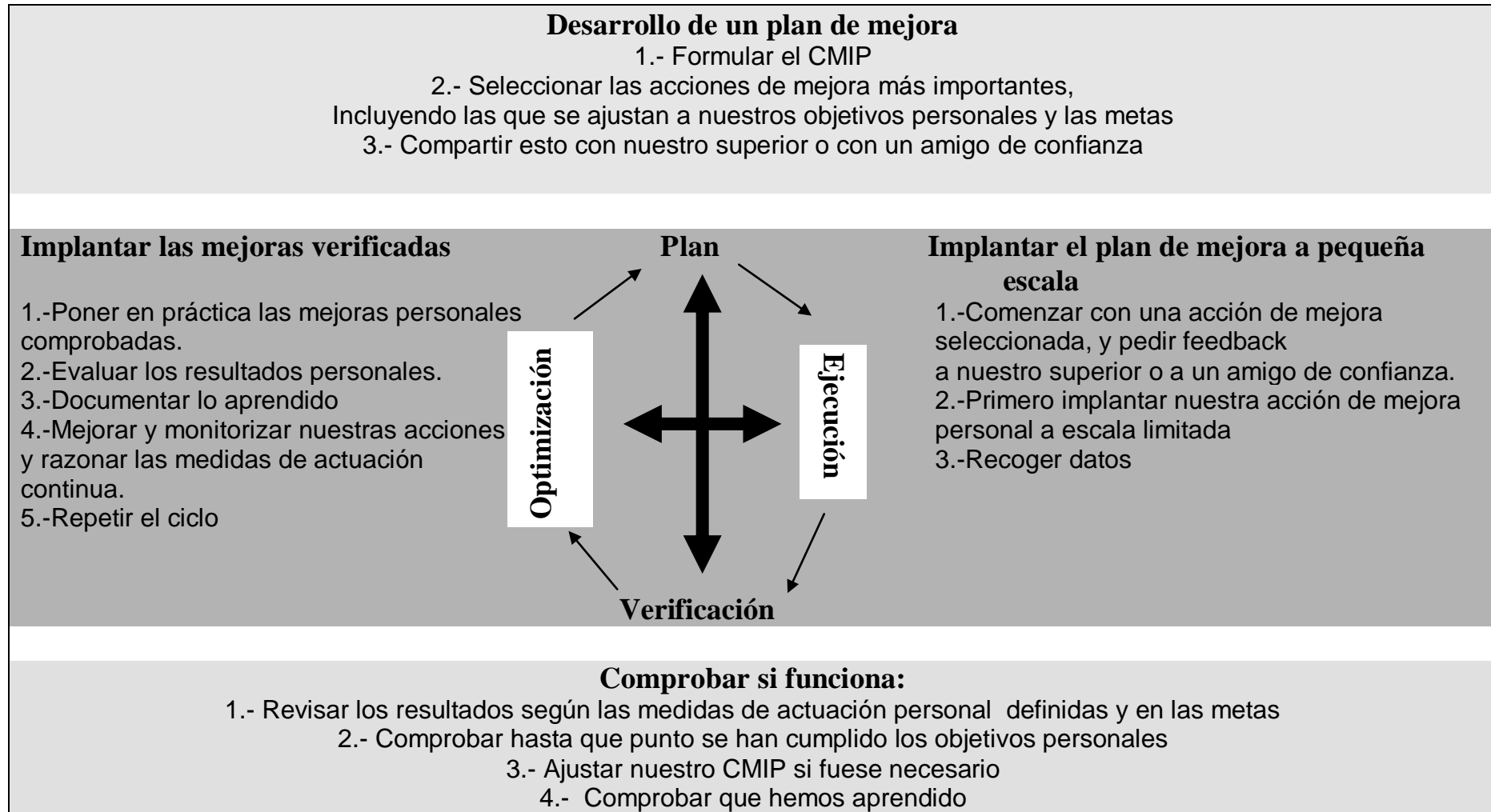
**Diagrama N° 3 Mejora de Procesos**



Fuente: Rampersad Hubert K Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. McGraw Hill 2004 Pág. 133

A fin de consolidar el concepto del Ciclo PEVO, a continuación el PEVO personal:

*Diagrama N° 4 El ciclo PEVO personal*

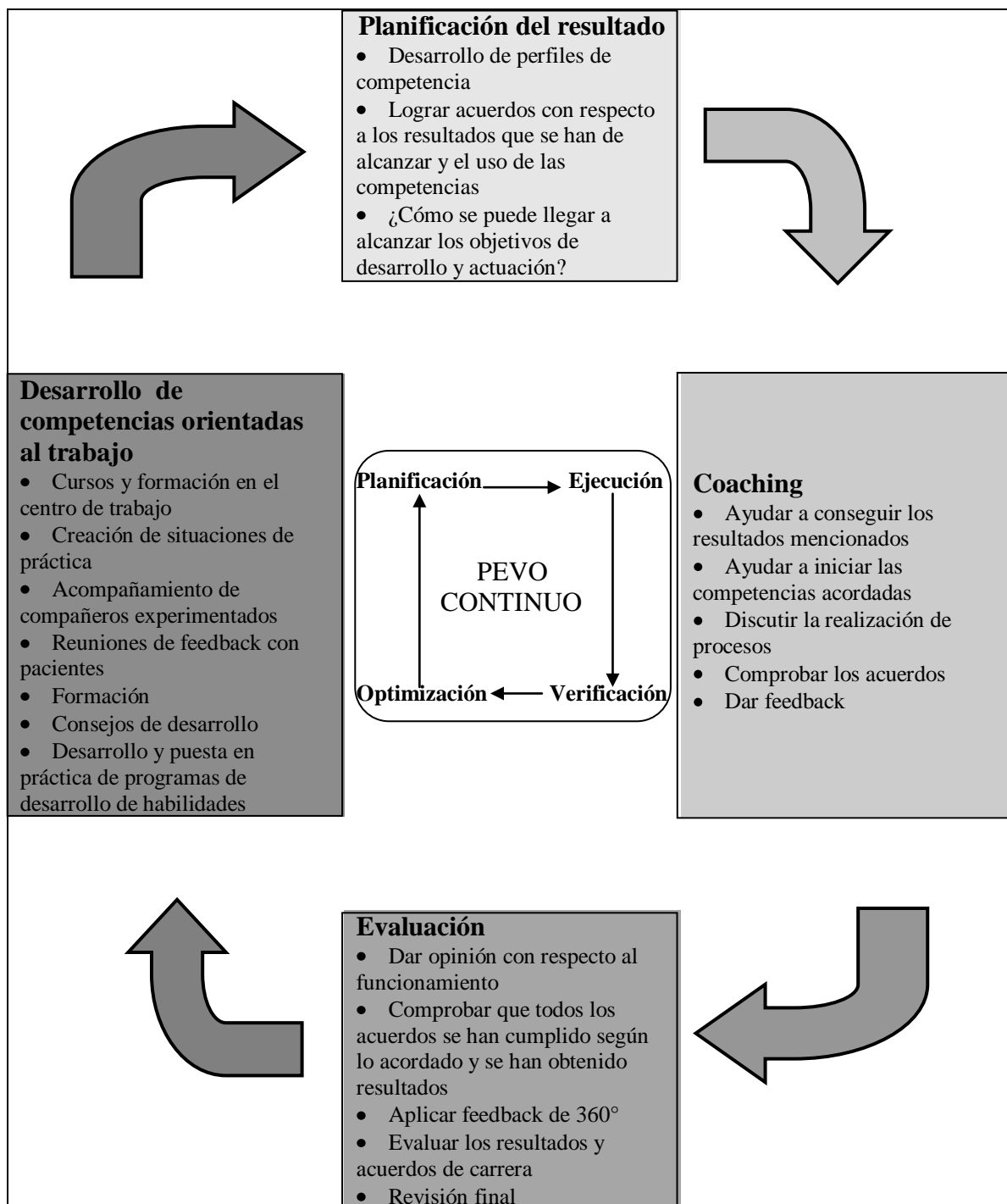


2.2.3.1.1.3.3 Desarrollo

El Ciclo de Desarrollo, es continuo, siempre orientado al desarrollo de las competencias de los individuos, tiene cuatro fases:

Planificación de resultados (P), Coaching (C), Evaluación (E) , Desarrollo de competencias orientadas a resultados (D).

Diagrama N°5

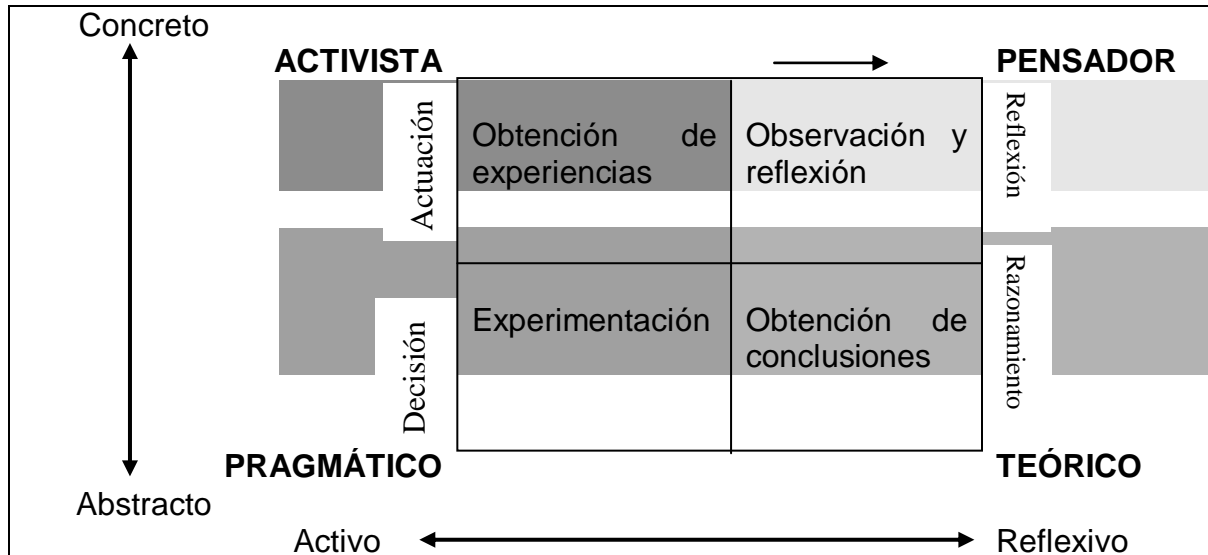




#### 2.2.3.1.1.3.4. Aprendizaje

Incluye la revisión, se aplica el Ciclo de aprendizaje de Kolv. En la figura que sigue del mismo autor: H. Rampersad de la página 213 se sintetiza este elemento:

**Diagrama N° 6 Ciclo de Aprendizaje de Kolb y como se ajusta a los diferentes estilos**



Fuente: Rampersad Hubert K Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Mc Graw Hill 2004 Pág. 213

Resumiendo, el concepto TPS tiene cinco elementos:

El Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

El Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC)

La gestión de Calidad (GC)

Gestión por Competencias

El Ciclo de Aprendizaje de Kolb

En el punto 2.3 que sigue, se complementan los conceptos y componentes del Cuadro de Mando Integral.

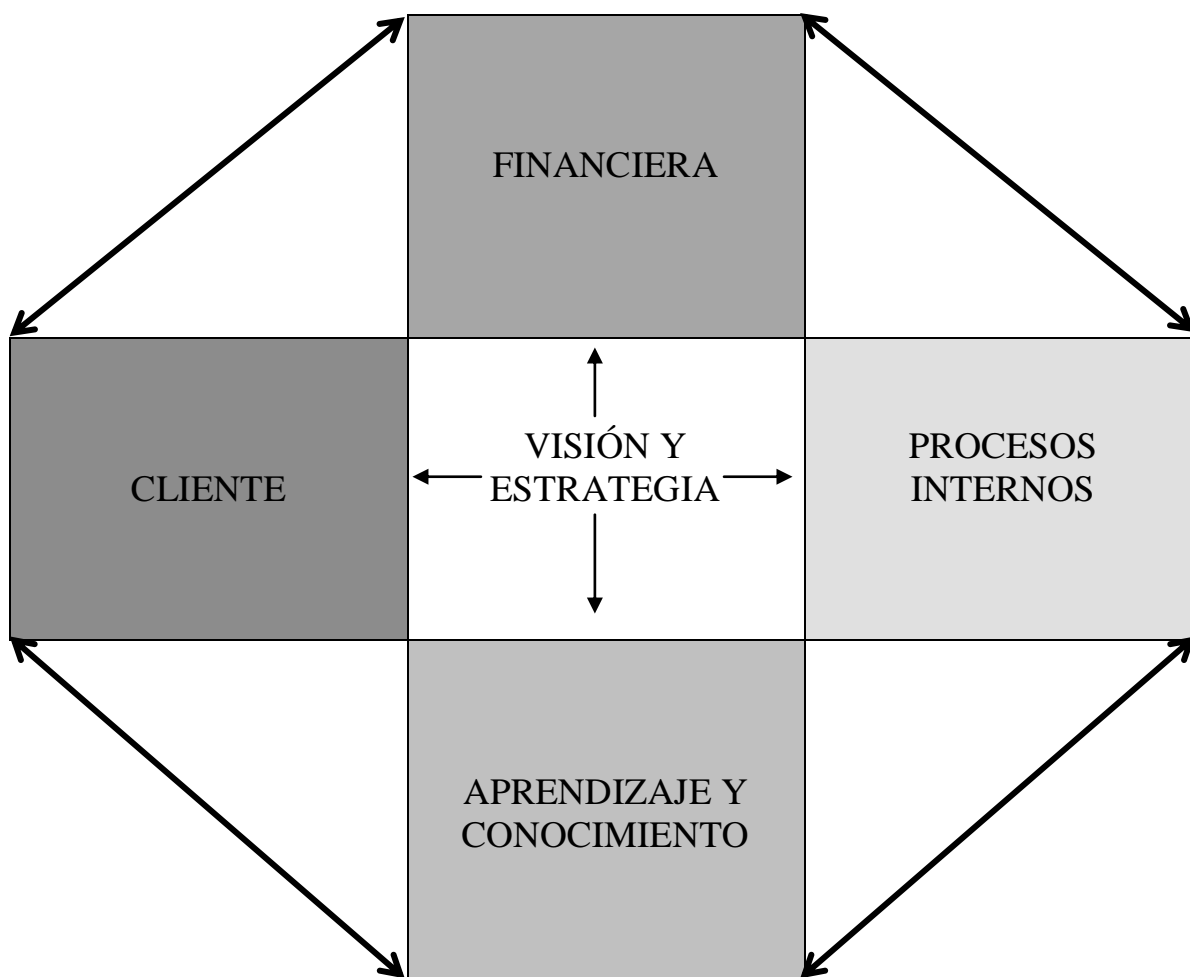
## 2.3 BALANCE SCORCARD

### 2.3.1 EXPLICACIÓN

A las explicaciones del numeral 2.2 (Cuadro de Mando), basadas en el enfoque del Doctor Hubert Rampersad K., hemos creído conveniente añadir el enfoque original del cuadro de mando que se desprende de los autores Robert S. Kaplan – David Norton: El Balanced Scorecard, es la herramienta administrativa que permite conjugar los conceptos de Dirección Estratégica y Evaluación del Desempeño, que cuando está bien diseñada, constituye una ayuda efectiva para empatar las acciones presentes con los objetivos futuros. Consecuentemente es el inicio de la puesta en práctica de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral, se basa en cuatro perspectivas que permiten poner nuestra iniciativa en cualquiera de ellas basados en las relaciones causa efecto.

*Diagrama N° 7 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*



Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos inspirados en la Visión y emanados desde la propia estrategia.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Así mismo establece que los indicadores de resultados: perspectiva financiera y del cliente, dependen y deben permanecer en equilibrio con los inductores de estos resultados: perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

### 2.3.2 MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO PERSONAL

Las guías que el autor establece para el desarrollo del cuadro de mando personal, se inician con 6 funciones que se pueden sintetizar en el establecimiento de un auténtico proceso de mejora individual, que parte de un conocimiento personal sereno, cabal y transparente, al que se le añade una ambición personal equilibrada, acorde con un comportamiento ético, que concilie intereses personales con las metas empresariales.

#### 2.3.2.1 Las seis funciones del Cuadro de Mando Integral Personal<sup>10</sup>

- 1) Hay que darse la oportunidad de distanciarse de las ideas preconcebidas y escuchar de forma efectiva a la voz interior que nos permitirá conocernos mejor, mejorar nuestra actitud y actuar de forma ética. Con el CMIP uno identifica de forma más efectiva su propia energía, sus capacidades y objetivos personales, sobre la base de que cada uno puede crear su futuro y descubrir su destino. Una mejor imagen de uno mismo y un mejor autoconocimiento traen consigo una mayor capacidad de aprendizaje. El CMIP es también una herramienta de autogestión, autocoaching, autodesarrollo, de reducción del estrés de la quemazón y de la gestión personal del tiempo.
- 2) Encontrar un equilibrio entre nuestra ambición personal y nuestro comportamiento, lo que formará la base para generar paz interior y fortalecer nuestra credibilidad frente a los demás.
- 3) Encontrar el equilibrio entre nuestra ambición personal y la corporativa, lo que estimulará el autoasesoramiento, la motivación, la creatividad, el disfrute, la pasión, la devoción, la inspiración, el entusiasmo y la actuación ética.
- 4) Crear el marco de nuestro propio futuro y de la mejora personal, basándonos en el desarrollo individual máximo, el bienestar personal y el éxito en la sociedad, incluso en la vida privada de cada uno.
- 5) Funcionar como una ayuda al desarrollo de la competencia de cada empleado.
- 6) Hacer más pequeña la distancia entre nuestra vida normal y la que hacemos dentro de la empresa.

---

<sup>10</sup> Fuente: Rampersad Hubert K Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Mc Graw Hill 2004 Pág. 32

### 2.3.2.2 Preguntas pertenecientes al CMIP

A fin de afirmar la explicación teórica de la conformación del cuadro de mando integral personal; por tratarse de la propuesta de un modelo, y por considerar que es pertinente, desarrollamos dos ejemplos de los del cuadro de mando personal, uno se desarrolla en este capítulo, el otro consta en anexos

#### 2.3.2.2.1 *Misión personal* ¿quién soy?

¿Cuál es mi filosofía de vida? ¿Por qué estoy aquí? ¿Cuáles son mis objetivos más importantes en la vida? ¿Para qué vivo? ¿Cuáles son mis aspiraciones más profundas?

#### 2.3.2.2.2 *Visión personal* ¿hacia dónde voy?

¿Qué valores y principios me guían? ¿Qué quiero conseguir? ¿Qué apoyo? ¿En qué creo? ¿Cuáles son mis ideales? ¿Qué papeles clave quiero desempeñar?

#### 2.3.2.2.3 *Factores críticos de éxito personales* ¿qué factores me hacen irreplicable?

¿Qué es decisivo para mi éxito personal? ¿Qué factores dentro de mi misión y visión personal y papeles clave, son esenciales para la consecución de mis objetivos personales? ¿Cuáles son mis competencias más importantes?

#### 2.3.2.2.4 *Objetivos personales* ¿qué resultados personales quiero conseguir?

¿Qué resultados a corto plazo que se puedan medir quiero alcanzar?

#### 2.3.2.2.5 *Metas y medidas de actuación personales* ¿cómo puedo medir mis resultados personales?

¿Cómo hace que mis resultados personales se puedan medir? ¿Qué valores tengo que alcanzar? ¿Cuáles son mis metas?

#### 2.3.2.2.6 *Acciones de mejora personal* ¿cómo quiero conseguir los resultados?

¿Cómo puedo alcanzar mis resultados? ¿Qué acciones de mejora he de realizar para conseguirlo? ¿Cómo puedo comprobar que aprendo continuamente?

### 2.3.2.3 Misión personal, ejemplo con toda la metodología de 2.3.2.2.1:

¿Quién soy?

Soy un hombre en edad madura que tiene una familia, trabajo, propósitos, pensamientos, salud, experiencias.

¿Cuál es mi filosofía de vida?

Creo que debo vivir en armonía y paz cualquiera que sea el precio.

¿Por qué estoy aquí?

Por que soy parte del universo y de la vida

¿Cuáles son mis objetivos principales de vida?

Vivir con honestidad, procurar el éxito de mis hijos, entender todas las cosas que me rodea o que soy capaz de percibir y notar, llegar a viejo sano y feliz.

¿Para que vivo?

Para cumplir un destino, un propósito superior.

¿Cuáles son mis aspiraciones mas profundas? ¿Qué hago?

Aspiro a ganar conocimiento al mejor nivel. Estudio, trabajo.

¿Qué habilidades me caracterizan?

Entiendo a la gente, soy buen mediador

¿Dónde estoy ahora?

Camino a mejorar

¿Cuáles son mis creencias esenciales?

Creo en los valores positivos.

La misión ha de ser breve, clara, sencilla y formulada en tiempo presente. Es concreta y se puede utilizar como línea de actuación, e incluso se puede visualizar mediante un dibujo.

**Misión Antonio Troya Jaramillo:**

**Vivir en armonía y con honestidad, entendiendo a la gente y al entorno.**

#### **2.3.2.4 Visión Personal, ejemplo con toda la metodología de 2.3.2.2.2:**

¿Hacia donde voy?

A mejorar mis conocimientos

¿Que valores y principios guían mi camino?

Honestidad, honradez, transparencia

¿Qué quiero llegar a conseguir?

Posicionar a la Unidad De Protección Ambiental como un modelo de administración en PPR

¿Qué quiero alcanzar?

Alcanzar la estructuración y nivel que le corresponde a la Unidad Ambiental en Petroproducción, y dar las directrices de gestión ambiental a todo PPR.

¿Cuáles son mis intenciones a largo plazo?

Ser un experto en estructuración modelos y estrategias para empresas, especialmente estatales

¿Cuál es mi ideal?

Servir con conocimientos

¿Qué apoyo?

Los procesos de equidad social

¿En que creo?

En el trabajo, en el esfuerzo

¿Qué contribución me esfuerzo en hacer a la sociedad?

Organizar grupos para su mejor desempeño

¿Cómo quiero distinguirme en la sociedad?

Como un experto en Gerencia de Empresas

¿Cómo me veo a mi mismo (autoimagen y autoevaluación)?

Como un hombre común con suerte, pues tengo salud, familia, trabajo y oportunidades.

La visión es ambiciosa e inspiradora y además dirige la creatividad y la iniciativa personal, combinando la energía y las potencias personales.

La visión es direccional y se ocupa del asesoramiento interior; además determina las acciones de hoy para poder alcanzar un futuro óptimo.

La visión muestra cómo una persona quiere diferenciarse en la sociedad.

La visión se basa en la imagen que se tenga de uno mismo, en el autoconocimiento, la aceptación y el desarrollo propios; demanda una imagen positiva de nosotros mismos. Nuestra propia forma de pensar es muchas veces el mayor obstáculo para el éxito. Por lo general, no nos paramos a pensar sobre nosotros mismos, ya que estamos bloqueados por las ideas preconcebidas.

**Visión Antonio Troya Jaramillo:**

Quiero cumplir mi visión de la siguiente manera:

**Siendo un experto en estructuración, generación de estrategias, y modelos para administración de empresas, especialmente estatales.**

**Posicionando a la Unidad De Protección Ambiental de PPR como un modelo de administración en PPR.**

**Procurando mantener buena salud, la familia, el trabajo y las oportunidades en miras a organizar grupos para su mejor desempeño.**

**2.3.2.5 Papeles Clave (personales), ejemplo según 2.3.2.2.3:**

Los siguientes papeles clave son de absoluta prioridad para alcanzar mi misión:

Como esposo: respaldar a mi esposa en los ideales y diferentes aspectos de vida que quiera alcanzar.

Como padre: educar en valores a mis hijos, que aprendan a respetarse y a respetar a los demás, enseñarles que la felicidad está en las cosas sencillas y simples de la vida.

Como trabajador de Petroproducción: Ayudar a mi empresa a alcanzar el éxito y por medio de ello servir a la sociedad.

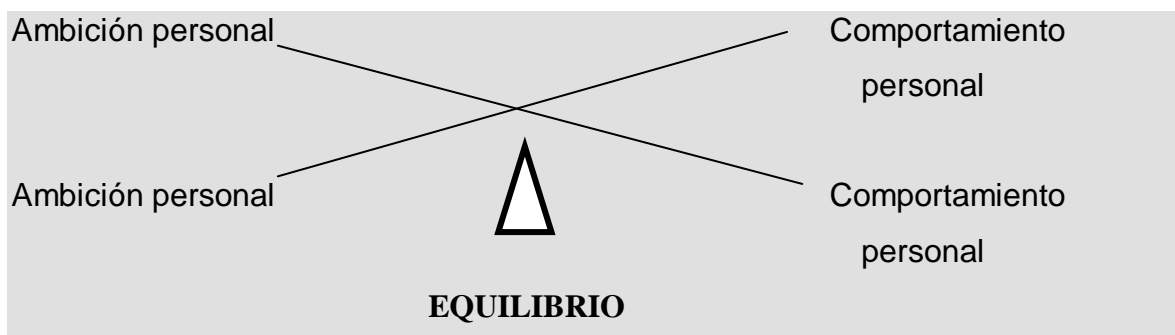
Como estudiante: aprender todos los días algo nuevo.

Nuestra ambición personal debe reflejar actuar en forma ética, para ello es necesario encontrar el equilibrio entre el comportamiento y las motivaciones



internas. Tenemos que situar en un mismo plano, la ambición personal y el comportamiento personal:

**Diagrama N° 8**



Fuente: Rampersad Hubert K Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. McGraw Hill 2004 Pág. 56

### 2.3.2.6 Factores Críticos de Éxito Personales. En base a numeral 2.3.2.2.3

**Diagrama N° 9**

<b>Perspectiva financiera</b>
PF-1 Carecer de problemas económicos
<b>Perspectiva externa</b>
PE-1 Ser apreciado, valorado, estimado y considerado, por mi familia mis amigos y mis compañeros de trabajo.
<b>Perspectiva interna</b>
PI-1 Mantener la salud física y mental.
PI-2 Compartir el conocimiento, el optimismo y el liderazgo con los demás
<b>Perspectiva del conocimiento y aprendizaje</b>
PA-1 Mejorar mis competencias todos los días.
PA-2 Capacitarme
PA-3 Mejorar continuamente.

Cómo definir los factores críticos de éxito personales:

Los factores críticos de éxito personales se derivan directamente de la misión y visión personales y de los papeles clave, y son una serie de hitos alcanzables en nuestras vidas. Están relacionados con la **perspectiva financiera**, con la que podemos satisfacer nuestras necesidades financieras, la **perspectiva externa**, es

decir, nuestra relación con nuestra pareja, hijos, amigos, superiores, compañeros de trabajo u otras personas, la **perspectiva interna**, nuestra salud física y mental, y la perspectiva del **conocimiento y aprendizaje**, nuestra capacidad o destreza y la habilidad para aprender.

Cada vez que formulamos los factores personales de éxito crítico es como si nos preguntásemos qué factores de mi ambición personal son decisivos para mi bienestar y mi éxito.

#### **2.3.2.7 Objetivos (personales) en base al numeral 2.3.2.2.4**

La Misión y Visión personales son objetivos a largo plazo, los objetivos son a corto plazo. Cada factor crítico de éxito subsume un objetivo, consecuentemente los objetivos están ligados a las cuatro perspectivas del CMI (financiera, externa, interna, conocimiento y aprendizaje)

#### **2.3.2.8 Medidas de actuación personal y metas en base al numeral 2.3.2.2.5**

El propósito fundamental de establecer en el proceso medidas de actuación, es la de medir nuestros objetivos y evaluar el cumplimiento.

La meta en el contexto de las medidas de actuación, representan el grado de ambición, es el valor al que queremos llegar.

El autor recomienda los siguientes criterios para establecer medidas de actuación y metas:

**Ser específicas:** Se deberían formular en forma específica de manera que tengan influencia en el comportamiento

**Deberían poderse medir:** Se deben formular de tal forma que puedan medir el objetivo

**Ser alcanzables:** deben ser realistas, realizables, factibles y accesibles

**Estar orientadas a resultados:** A resultados concretos

**Estar limitadas por el tiempo:** El límite de tiempo que les imponamos nos permite el seguir su evaluación a lo largo del tiempo

Los objetivos personales y las medidas de actuación personales y metas, se muestran en la tabla que a continuación se presenta (2.3.2.9).

Por razones de comprensión, se añaden los factores críticos de éxito, de manera de obtener el que podría denominarse Cuadro de Mando Integral personal.

A esta tabla, únicamente le faltan las acciones de mejora que por el proceso que necesita, se le presenta a continuación en tabla independiente, un ejemplo de cada perspectiva.

### 2.3.2.9 Cuadro de Medidas de actuación y Metas personales en base al numeral 2.3.2.2.5

<b>FINANCIERAS</b>			
Factores críticos de éxito	Objetivos personales	Medidas de actuación personales	Metas personales
PF-1 Carecer de problemas económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar mis ingresos</li> <li>Mantener un fondo para contingencias</li> <li>Distribuir el gasto adecuadamente</li> </ul>	1.-Aumento de actividades productivas 2.-Determinar los mecanismos para contar con ese fondo 3.-Priorizar el gasto	1.- 5% incremento anual de ingresos 2.- 20.000,00 dólares disponibles para emergencias 3.- Mantener hasta un 5% anual de incremento en el gasto
<b>EXTERNAS</b>			
Factores críticos de éxito	Objetivos personales	Medidas de actuación personales	Metas personales
PE-1 Ser apreciado, valorado, estimado y considerado, por mi familia mis amigos y mis compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar el grado de afecto, valoración y consideración de la gente que me rodea</li> </ul>	1.- Cumplir mis obligaciones a tiempo y bien 2.- Mantener buenas relaciones 3.- Atender a mi familia	1.- Promover 2 reuniones anuales de evaluación de trabajo con los directivos y compañeros de trabajo 2.- Promover 1 reunión social anual con amigos del trabajo 3.- Reunir a la familia con propósitos especiales y singulares dos ocasiones en cada año
<b>INTERNAS</b>			
Factores críticos de éxito	Objetivos personales	Medidas de actuación personales	Metas personales
PI-1 Mantener la salud física y mental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Practicar una vida responsable y plena, proporcionándome un ambiente saludable</li> </ul>	1.- Comer variado rico sin excesos 2.- Hacerme exámenes médicos periódicos 3.- Mantener la alegría en el trabajo y la casa	1.- Mantener el peso con 7 libras menos. 2.- Al menos una vez al año 3.- Mantener el equilibrio entre las responsabilidades y los momentos gratos, en la casa y el trabajo siempre
PI-2 Compartir el conocimiento, el optimismo y el liderazgo con los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener siempre el optimismo y liderazgo informal en el trabajo y la casa</li> </ul>	Establecer talleres de transferencia de conocimiento y experiencias: 1.- En el trabajo 2.- En la casa	1.- Implementar 2 reuniones anuales informales para contar dificultades y soluciones de objetivos de trabajo. 2.- Proponer dos veces al año reuniones formales con el propósito de planificar el futuro en base a metas conseguidas
<b>CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>			
Factores críticos de éxito	Objetivos personales	Medidas de actuación personales	Metas personales
PA-1 Mejorar mis competencias todos los días.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar en las fuentes de conocimiento</li> </ul>	1.- Consultar a los compañeros, libros, Internet	1.- Entender 3 tópicos nuevos todos los años
PA-2 Capacitarme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener la Maestría en Gerencia Empresarial de la Politécnica Nacional</li> </ul>	1.- Realizar la tesis de Gerencia Empresarial	1.-Graduarme hasta diciembre del 2006
PA-3 Mejorar continuamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer instrumentos administrativos en el trabajo diario.</li> <li>Ser mejor persona</li> </ul>	1.- Proponer procesos de control de trabajo 2.- Preguntar que quieren las personas que me rodean	1.- Establecer al menos 2 procesos de control del trabajo al año 2.- Complacer las solicitudes de los demás siempre que pueda todo el tiempo

**2.3.2.10 Acciones de mejora (personal) en base al numeral 2.2.3.2.6**

Acciones de mejora personal	Contribución a los factores críticos de éxito	Factores críticos de éxito I-1	Contribución de la acción de mejora al factor crítico de éxito I-2	Número de prioridad de las acciones de mejora  P = I-1 * I-2
<b>FINANCIERAS</b>				
Diversificar el trabajo	Posibilita mejores ingresos	5	3	15
<b>EXTERNAS</b>				
Prestar mas atención a la familia	Establece los nexos necesarios para mejorar la convivencia diaria.	5	4	20
<b>INTERNAS</b>				
Compartir el optimismo con todos los que me rodean	Mejora la disposición a realizar actividades, especialmente en el trabajo	5	5	25
<b>CONOCIMIENTO Y APRENDISAJE</b>				
Mejorar el control del trabajo	Establece cumplimiento mas estricto de las responsabilidades	5	5	25

El control y seguimiento del proceso, especialmente de la tabla 2.3.2.9 permitirá reconocer las acciones de mejora que sean del caso.

### 2.3.3 MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO CORPORATIVO

#### 2.3.3.1 Preguntas pertenecientes al CMIC<sup>11</sup>

##### 2.3.3.1.1 Misión Corporativa ¿por qué existimos?

¿Por qué existe nuestra empresa? ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde estamos? ¿Cuál es nuestra identidad? ¿Cuál es el propósito de nuestra existencia? ¿Cuál es nuestra función principal? ¿Cuál es nuestro objetivo final? ¿Para quién existimos? ¿Quiénes son las partes implicadas más importantes? ¿Qué necesidad básica cubrimos?

##### 2.3.3.1.2 Visión corporativa ¿hacia dónde vamos juntos?

¿Cuál es el sueño más ambicioso de nuestra empresa? ¿Cómo imaginamos el futuro? ¿Cuáles son nuestras ambiciones a largo plazo? ¿Qué queremos conseguir? ¿Hacia dónde nos dirigimos desde aquí? ¿Cómo vemos una situación futura compartida deseable y alcanzable? ¿Cuáles son los cambios necesarios para lograrlo? ¿Qué cambios se prevén en el paisaje empresarial? ¿Qué apoyamos? ¿Qué nos conecta? ¿Qué queremos ser? ¿Qué es importante en nuestra actitud? ¿En qué creemos?

##### 2.3.3.1.3 Factores críticos de éxito ¿qué factores nos hacen únicos?

¿Cuál es el factor de éxito más importante de nuestra empresa? ¿Qué factores son esenciales para que nuestra empresa sea viable? ¿Cuáles son nuestras competencias centrales?

##### 2.3.3.1.4 Objetivos corporativos ¿qué resultados queremos?

¿Qué resultados que se pueden medir a corto plazo debemos alcanzar?

##### 2.3.3.1.5 Metas y medidas de actuación corporativa ¿cómo podemos medir los resultados?

¿Cómo podemos medir los objetivos y la visión corporativa? ¿Qué valores debemos alcanzar? ¿Cuáles son las metas?

##### 2.3.3.1.6 Acciones de mejora corporativa ¿cómo queremos alcanzar esos resultados?

¿Cómo podemos ver los objetivos? ¿Qué acciones de mejora vamos a implantar? ¿Cómo vamos a crear una plataforma para desarrollar estrategias? ¿Cómo lo comunicaremos a las personas? ¿Cómo comprobar que aprendemos de forma continua?

Las preguntas pertenecientes al cuadro de mando integral corporativo citadas, son la base del desarrollo de este cuadro que en este caso correspondería al de la Unidad Ambiental de Petroproducción. El cuadro completo será desarrollado en el capítulo 4 Modelo de Gestión Ambiental. Sin embargo, dentro del marco teórico, hemos considerado desarrollar los conceptos de Misión y Visión siguiendo la metodología sugerida en la tabla anterior.

<sup>11</sup>Dr. Hubert K. Rampersad Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Mc Graw Hill 2004  
Pág.27

### 2.3.3.2 Misión corporativa con guía de 2.3.3.1.1

¿Para que existimos como Unidad?

Para cumplir con la responsabilidad socio ambiental de Petroproducción

¿Para qué queremos existir?

Para concienciar la Gestión Ambiental en la Filial y velar por el cumplimiento de la Legislación y Reglamentación Ambiental vigente

¿Por qué existe nuestra Unidad?

Como parte de una conciencia ambiental a nivel mundial

¿Por qué debemos permanecer?

Para velar por un desarrollo sustentable en armonía con el ambiente

¿Quiénes somos?

Un grupo multidisciplinario de profesionales con conocimientos técnicos, capacidades, habilidades, sensibilidad ambiental y social que depende de la Subgerencia de Operaciones.

¿Quiénes queremos ser?

Una Unidad jerarquizada y dependiente de la Vicepresidencia, que optimice la Gestión Ambiental en la Filial.

¿Qué hacemos?

Cumplir parcialmente las funciones contempladas en el Orgánico Funcional aprobado en octubre de 1993.

Gestionar la contratación de Estudios y planes de control ambiental

Coordinación con las dependencias operacionales en el Distrito Amazónico de: la ejecución de planes de manejo, requerimientos de entes particulares y estatales

Preparación del Presupuesto Ambiental

Seguimiento y consecución de los objetivos ambientales Empresariales

Coordinación de capacitación sobre temas ambientales

¿Qué queremos hacer?

Realizar / desarrollar una Gestión Ambiental con planificación coordinación y ejecución de planes y proyectos cumpliendo, en lo aplicable, las funciones detalladas en el art. 12 de la Resolución N° 021-DIR-12-27 del 27 de diciembre del 2000.

¿Dónde estamos?

En proceso de transición

¿Dónde queremos estar?

Cumpliendo a cabalidad las funciones inherentes a la Unidad

¿Cuál es nuestra identidad?

Somos una Unidad que busca el equilibrio entre las actividades hidrocarburíferas, el ambiente y la sociedad.

¿Cuál queremos que sea nuestra identidad?

La misma

¿Cuál es el propósito de nuestra existencia?

Cumplir y hacer cumplir la Legislación Ambiental vigente.

¿Cuál queremos que sea el propósito de nuestra existencia?

Internalizar la Gestión Ambiental en todos los procesos operativos que desarrolla la Filial.

¿Cuál es nuestra función principal?

Cumplir y hacer cumplir la Legislación Ambiental vigente.

¿Cuál queremos que sea nuestra función principal?

Internalizar la Gestión Ambiental en todos los procesos operativos que desarrolla la Filial.

¿Cuál es nuestro objetivo final?

Cumplir y hacer cumplir la Legislación Ambiental vigente.

¿Cuál queremos que sea nuestro objetivo final?

Aplicar, dentro de un proceso de mejora continua, una Gestión Ambiental coherente con la Legislación Ambiental vigente

¿Para quién existimos?

Para la Empresa

¿Para quién queremos existir?

Para la Empresa y la sociedad

¿Quiénes son las partes involucradas más importantes?

Vicepresidencia, Subgerencia de Operaciones, Subgerencia de Exploración y Desarrollo, Protección Ambiental del Distrito Amazónico, Gobierno Central, Organismos de Control, ONG's, Comunidades.

¿Quiénes queremos que sean las partes involucradas más importantes?

Las mismas.

¿Qué necesidad básica cubrimos?



Proporcionamos herramientas, medios y productos para la operación hidrocarburífera conforme a la Legislación Ambiental.

Misión de la Unidad Ambiental de Petroproducción

Somos una unidad de Petroproducción, que desarrolla gestión ambiental para lograr el equilibrio entre las actividades hidrocarburíferas, el ambiente y la sociedad, cumpliendo y haciendo cumplir la legislación vigente, en beneficio del país.

### **2.3.3.3 Visión corporativa con guía de 2.3.3.1.2**

¿Cuál es el sueño más ambicioso de nuestra Unidad?

Internalizar la Gestión Ambiental en todos los procesos que desarrolla la Filial

¿Cómo imaginamos el futuro?

Una producción hidrocarburífera con el mínimo impacto ambiental

¿Cuáles son nuestras ambiciones a largo plazo?

Posicionarnos como la MEJOR Unidad Ambiental del Sistema

Que no exista ingerencia externa

¿Qué queremos conseguir?

Independencia de Gestión

¿Hacia donde nos dirigimos desde aquí?

A lograr la Independencia de la Gestión Ambiental

¿Cómo vemos una situación futura compartida, deseable y alcanzable?

Internalizada la Gestión Ambiental en todos los procesos de la Filial

¿Cuáles son los cambios necesarios para lograrla?

Cumplimiento de recomendaciones y resoluciones de las Autoridades de la Empresa y Organismos de Control

Asignación de Recursos Necesarios

Concienciar una Cultura Ambiental

¿Qué cambios se prevén en el paisaje de la Unidad?

Asumir nuevos retos mayor responsabilidad

¿Qué apoyamos?

El cambio estructural para una Gestión Ambiental

¿Qué nos conecta?

Un mismo ideal

¿Qué queremos ser?

Implícito en las anteriores

¿Qué es importante en nuestra actitud?

La perseverancia, paciencia

¿En qué creemos?

En nosotros mismos, en nuestras capacidades para conseguir una Gestión Ambiental exitosa

Visión de la Unidad Ambiental de Petroproducción

Ser una Unidad Ambiental bien estructurada e independiente, que en base a las capacidades, ideales, perseverancia y paciencia de sus funcionarios, consiga internalizar la gestión ambiental en todos los procesos que desarrolla Petroproducción, y así, posicionarse como la mejor Unidad Ambiental del Sistema Petroecuador.

#### **2.3.3.4 Valores esenciales en base al numeral 2.3.3.1.3**

Servir a Petroproducción con Transparencia en los procesos, Integridad en las decisiones, Profesionalismo en los trabajos, armonía y cooperación en el trabajo diario con los compañeros, los clientes internos y externos.

#### **2.3.3.5 Factores críticos de éxito, en base al numeral 2.3.3.1.3**

##### *2.3.3.5.1 Factores críticos de éxito financieros*

Presupuestos para requisitos ambientales de ley

Presupuestos para Relacionamiento comunitario

Presupuestos para levantamiento de pasivos ambientales

##### *2.3.3.5.2 Factores críticos de éxito: clientes*

Requisitos legales ambientales cumplidos

Relaciones comunitarias exitosas

Clientes internos bien asesorados

##### *2.3.3.5.3 Factores críticos de éxito: procesos administrativos internos*

Directrices y políticas ambientales para Petroproducción

Estructura orgánica funcional para la Unidad Ambiental

Perfil de competencias ambientales en personal de la Unidad Ambiental

##### *2.3.3.5.4 Factores críticos de éxito conocimiento y aprendizaje*

Funcionarios de Petroproducción con conocimientos de requisitos ambientales

Responsabilidad socio-ambiental en funcionarios de Petroproducción

Unidad Ambiental con competencias y destrezas para sus funciones

### 2.3.3.6 Objetivos corporativos en base al numeral 2.3.3.1.4

<b>COMUNIDAD: CLIENTES</b>		<b>FINANCIEROS</b>	
<b>Factores críticos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Factores críticos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requisitos legales ambientales cumplidos</li> <li>➤ Relaciones comunitarias exitosas</li> <li>➤ Clientes internos bien asesorados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir requisitos legales ambientales</li> <li>➤ Establecer relaciones comunitarias exitosas</li> <li>➤ Asesorar a los clientes internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuestos para requisitos ambientales de ley</li> <li>➤ Presupuestos para Relacionamiento comunitario</li> <li>➤ Presupuestos para levantamiento de pasivos ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuestar para cumplimiento requisitos ambientales</li> <li>➤ Presupuestar para Relacionamiento comunitario</li> <li>➤ Presupuestar para levantamiento de pasivos ambientales</li> </ul>
<b>CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>		<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS</b>	
<b>Factores críticos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Factores críticos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Funcionarios de Petroproducción con conocimientos de requisitos ambientales</li> <li>➤ Responsabilidad socio-ambiental en funcionarios de Petroproducción</li> <li>➤ Unidad Ambiental con competencias y destrezas para sus funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar a todos los funcionarios de Petroproducción en requisitos ambientales</li> <li>➤ Establecer responsabilidad socio-ambiental en Petroproducción</li> <li>➤ Capacitar en competencias ambientales a los funcionarios de la Unidad Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Directrices y políticas ambientales para Petroproducción</li> <li>➤ Estructura orgánica funcional para la Unidad Ambiental</li> <li>➤ Perfil de competencias ambientales en personal de la Unidad Ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer directrices y políticas ambientales para PPR</li> <li>➤ Constituir una estructura orgánica funcional adecuada para la Unidad Ambiental</li> <li>➤ Incorporar personal con perfil de competencias ambientales a la Unidad Ambiental</li> </ul>

## 2.3.3.7 Medidas de actuación 2.3.3.1.5

Perspectivas	Medidas de Actuación
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grado de satisfacción de los clientes internos (asesoramientos, capacitación, control)</li> <li>➤ Porcentaje de clientes internos que utilizan asesoramiento ambiental</li> <li>➤ Grado de satisfacción del trabajo de la Unidad con la comunidad</li> <li>➤ Grado de satisfacción del Vicepresidente</li> <li>➤ Grado de satisfacción de la Gerencia de Protección Ambiental de Petroecuador</li> <li>➤ Grado de satisfacción de los Órganos de Control Ambiental</li> </ul>
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento del presupuestos para Estudios Ambientales, Auditorias, Licencias Ambientales</li> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Relaciones Comunitarias</li> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para tratamiento de pasivos ambientales y derrames</li> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Planes de Manejo</li> </ul>
<b>Conocimiento y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de la Unidad Ambiental con competencias completas para las funciones que desempeñan</li> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos básicos de protección ambiental</li> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos de Responsabilidad Social – Ambiental</li> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con cursos formales de protección ambiental</li> </ul>
<b>Procesos administrativos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de difusión de las políticas ambientales y de relacionamiento comunitarios de Petroproducción</li> <li>➤ Grado de implementación de la estructura orgánica para Petroproducción</li> <li>➤ Grado de incorporación de personal con competencias en la Unidad de Protección Ambiental</li> </ul>

### 2.3.3.8 Metas y acciones de mejora 2.3.3.1.5 y 2.3.3.1.6

#### 2.3.3.8.1 Clientes

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
➤ Grado de satisfacción de los clientes internos (asesoramientos, capacitación, control)	Al menos el 75% de los clientes satisfechos en 3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de comunicación permanente con los clientes internos</li> <li>➤ Coordinación de trabajos con el personal del Distrito Amazónico</li> <li>➤ Campaña de difusión de servicios</li> <li>➤ Contratación de personal con competencias</li> </ul>
➤ Porcentaje de clientes internos que utilizan asesoramiento ambiental	Al menos el 85% de los clientes utiliza nuestros servicios en 4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de comunicación permanente con los clientes internos</li> <li>➤ Coordinación de trabajos con el personal del Distrito Amazónico</li> <li>➤ Campaña de difusión de servicios</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción del trabajo de la Unidad con la comunidad	Alcanzar al 50% de satisfacción en 3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratación de personal con competencias para esas funciones</li> <li>➤ Coordinación de actividades con los actores sociales en el área de influencia de las actividades petroleras</li> <li>➤ Presupuestos mejorados para la actividad</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción del Vicepresidente	Alcanzar al 90% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar a las vicepresidencias en sus responsabilidades ambientales</li> <li>➤ Estructurar la Unidad Ambiental dependiendo de la Vicepresidencia</li> <li>➤ Gestión ambiental directa en el Distrito Amazónico</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción de la Gerencia de Protección Ambiental de Petroecuador	Alcanzar el 90% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructurar la Unidad Ambiental dependiendo de la Vicepresidencia</li> <li>➤ Coordinación permanente de trabajos con GPA</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción de los Órganos de Control Ambiental	Alcanzar el 90% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir con lo establecido en el punto 4.5.4 Relación Causa Efecto de todos los factores y objetivos estratégicos</li> </ul>

### 2.3.3.8.2 Financieros

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento del presupuestos para Estudios Ambientales, Auditorias, Licencias Ambientales</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios pendientes desde la publicación del Reglamento Ambiental (13.02-01)</li> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Auditorias pendientes</li> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios que caducan</li> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios Ambientales para los clientes internos</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias anuales de acuerdo a cronogramas anuales de elaboración de estudios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Relaciones Comunitarias</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de políticas de negociación empresariales</li> <li>➤ Establecimiento de mapa de afectación social de acuerdo a proyectos petroleros</li> <li>➤ Coordinación con organizaciones de todo tipo de la zona de influencia de las operaciones petroleras</li> <li>➤ Establecimiento de necesidades presupuestarias de acuerdo a mapa de afectaciones sociales de proyectos petroleros</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para tratamiento de pasivos ambientales y derrames</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario de pasivos ambientales</li> <li>➤ Cronograma de prioridades</li> <li>➤ Caracterización de pasivos de acuerdo a ley ambiental</li> <li>➤ Actualización de Compañías de servicios de tratamiento de pasivos ambientales</li> <li>➤ Desarrollo de proyectos por administración directa</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Planes de Manejo</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualización de Planes de Manejo de manera que presenten los proyectos con prediseños, cronogramas y presupuestos</li> <li>➤ Divulgación de los Planes de Manejo a los responsables de la implementación</li> <li>➤ Establecimiento de prioridades</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias</li> </ul>

### 2.3.3.8.3 Conocimiento y Aprendizaje

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de la Unidad Ambiental con competencias completas para las funciones que desempeñan</li> </ul>	70% En tres años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer competencias mínimas para cada cargo</li> <li>➤ Calificar competencias de funcionarios</li> <li>➤ Establecer competencias en las que se debe capacitar</li> <li>➤ Capacitación de competencias que hagan falta a los funcionarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos básicos de protección ambiental</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario de funcionarios con conocimientos básicos de protección ambiental</li> <li>➤ Capacitar a los que no tienen conocimientos básicos de protección ambiental</li> <li>➤ Talleres a la comunidad</li> <li>➤ Condición contractual a Compañías de servicio para que tengan y mantengan a su personal con conocimientos básicos en protección ambiental</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos de Responsabilidad Social – Ambiental</li> </ul>	100% en tres años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnóstico de opinión sobre Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR</li> <li>➤ Talleres de divulgación y conceptualización de Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR</li> <li>➤ Condicionamiento a todas las compañías de servicio especialmente las de personal, a que este personal esté perfectamente enterados y concientes de su Responsabilidad Social – Ambiental</li> <li>➤ Talleres a la comunidad en el área de influencia sobre el mismo tema</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con cursos formales de protección ambiental</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario de capacitación ambiental a funcionarios</li> <li>➤ Programa de capacitación permanente en protección ambiental para todos los funcionarios</li> </ul>

#### 2.3.3.8.4 Procesos administrativos internos

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
➤ Porcentaje de difusión de las políticas ambientales y de relacionamiento comunitarios de Petroproducción	100% en dos años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de políticas corporativas</li> <li>➤ Establecimiento de políticas para la Filial, especialmente de relacionamiento comunitario</li> </ul>
➤ Grado de implementación de la estructura orgánica para Petroproducción	100% en un año	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de Estructura orgánico funcional conforme a disposición del Directorio Político</li> <li>➤ Contratación de personal que haga falta con competencias para los cargos</li> <li>➤ Discriminación de personal de la Unidad que no tenga perfil de competencia para el cargo</li> </ul>
➤ Grado de incorporación de personal con competencias en la Unidad de Protección Ambiental	100% en tres años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afinamiento de competencias propuestas en esta tesis</li> <li>➤ Proceso de contratación conforme a normativa interna, aplicando perfiles de competencias propuestos y afinados de acuerdo a ítem anterior</li> </ul>



## **2.4 NORMAS ISO 14001**

### **2.4.1 INTRODUCCION**

Organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental mediante el control de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, acorde con su política y objetivos ambientales. Lo hacen en el contexto de una legislación cada vez más exigente, del desarrollo de políticas económicas y otras medidas para fomentar la protección ambiental, y de un aumento de la preocupación expresada por las partes interesadas por los temas ambientales, incluido el desarrollo sostenible.

Muchas organizaciones han emprendido "revisiones" o "auditorias" ambientales para evaluar su desempeño ambiental. Sin embargo, esas "revisiones" y "auditorias" por sí mismas pueden no ser suficientes para proporcionar a una organización la seguridad de que su desempeño no sólo cumple, sino que continuará cumpliendo los requisitos legales y de su política. Para ser eficaces, necesitan estar desarrolladas dentro de un sistema de gestión que está integrado en la organización.

Las normas internacionales sobre gestión ambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas. Estas normas, al igual que otras normas internacionales, no tienen como fin ser usadas para crear barreras comerciales no arancelarias, o para incrementar o cambiar las obligaciones legales de una organización.

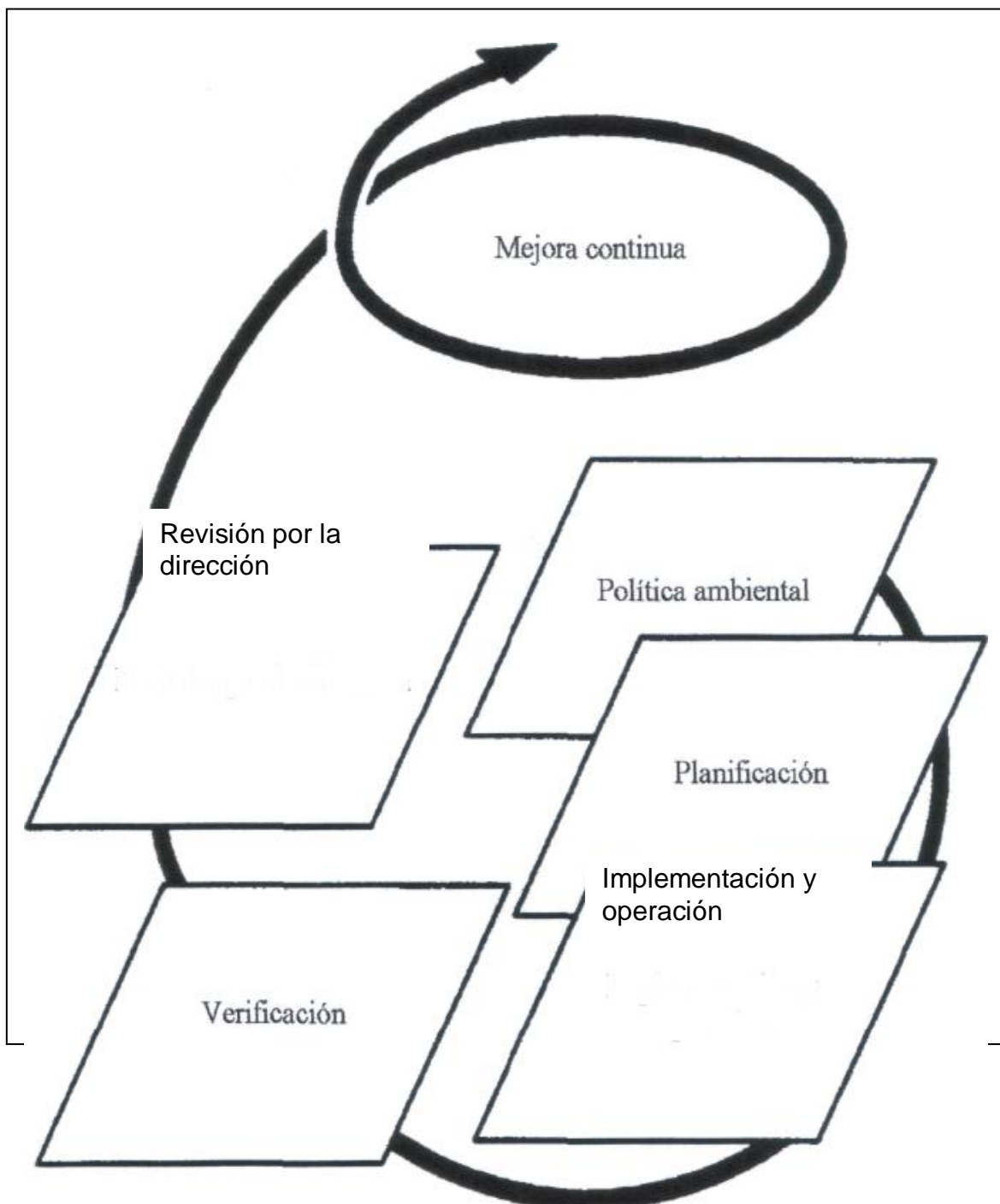
Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos. Es su intención que sea aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones y para ajustarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales. La base de este enfoque se muestra en la figura 1. El éxito del sistema depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y especialmente de la alta dirección. Un sistema de este tipo permite a una organización desarrollar una política ambiental,

establecer objetivos y procesos para alcanzar los compromisos de la política, tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y demostrar la conformidad del sistema con los requisitos de esta norma internacional. El objetivo global de esta norma internacional es apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Debería resaltarse que muchos de los requisitos pueden ser aplicados simultáneamente, o reconsiderados en cualquier momento.

#### 2.4.2 METODOLOGÍA DE LA NORMA *Diagrama N° 9*

1 - Modelo de sistema de gestión ambiental para esta norma internacional

Fuente: Sistemas de gestión ambiental Requisitos con orientación para su uso



(ISO 14001:2004) Pág. 9Fig

Esta norma internacional se basa en la metodología conocida como Planificar, Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). La metodología PHVA se puede describir brevemente como:

**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización.

**Hacer:** implementar los procesos.

**Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política ambiental, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión ambiental.

Esta norma internacional contiene solamente aquellos requisitos que pueden ser auditados objetivamente. Se invita a aquellas organizaciones que requieran orientación más general sobre la amplia variedad de temas relacionados con los sistemas de gestión ambiental, a que consulten la Norma ISO 14004.

Esta norma internacional no establece requisitos absolutos para el desempeño ambiental más allá de los compromisos incluidos en la política ambiental, de cumplir con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos que la organización suscriba, la prevención de la contaminación y la mejora continua. Por tanto, dos organizaciones que realizan actividades similares con diferente desempeño ambiental, pueden ambas cumplir con sus requisitos.

La adopción e implementación de un conjunto de técnicas de gestión ambiental de una manera sistemática puede contribuir a que se alcancen resultados óptimos para todas las partes interesadas. Sin embargo, la adopción de esta norma internacional no garantiza en sí misma unos resultados ambientales óptimos. Para lograr objetivos ambientales, el sistema de gestión ambiental puede estimular a las organizaciones a considerar la implementación de las mejores técnicas disponibles cuando sea apropiado y económicamente viable, y a tener en cuenta completamente, la relación entre el costo y la eficacia de estas técnicas.

Esta norma internacional no incluye requisitos específicos para otros sistemas de gestión, tales como los relativos a gestión de la calidad, gestión de seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos aunque sus elementos pueden alinearse o integrarse con los de otros sistemas de gestión. Es posible

que una organización adapte su sistema o sistemas de gestión existentes para establecer un sistema de gestión ambiental que sea conforme con los requisitos de esta norma internacional. Sin embargo, se señala que la aplicación de los distintos elementos del sistema de gestión podría variar dependiendo del propósito y de las diferentes partes interesadas involucradas.

El nivel de detalle y complejidad del sistema de gestión ambiental, la extensión de la documentación y los recursos que se dedican dependen de varios factores tales como el alcance del sistema, el tamaño de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios.

### **2.4.3 ISO EN PETROPRODUCCIÓN**

Se anota que la aplicación en curso que está realizando Petroproducción, ha tenido problemas en su implementación, y a la fecha todo indica que se ha fracasado (9-09-06), en parte, por tener el carácter de impositiva, la decisión de implementar las normas ISO, fue realizada por los estamentos mas altos de Petroecuador, sin considerar la caótica organización en la que se encontraba Petroproducción, y si de algo ha servido el proceso de querer implementar las normas, es el de transparentar y evidenciar que Petroproducción no tiene una organización que permita implantar sistemas de gestión, y que habrá que recurrir a decisiones de carácter administrativo radicales y debidamente legitimadas, si se quiere salvar a la empresa, caso contrario, la agonía en la que se encuentra y que evidencia el fracaso de implementar las normas para protección ambiental terminará por desaparecer a Petroproducción de una manera brusca e inconveniente, con la consiguiente pérdida para los ecuatorianos.

## **CAPITULO III. DIAGNOSTICO**

### **3.1 ANTECEDENTES**

Petroproducción, determina su actual estructura orgánica, administrativa y financiera, a partir de la unificación de Petroamazonas con Petroproducción, dispuesta por el Señor Presidente de la República mediante decreto ejecutivo N° 851 de 4 de junio de 1993, luego de a un año de la terminación del contrato entre Texaco Petroleum Company y el Estado Ecuatoriano (6 de junio de 1993). Como consecuencia de estos hechos, Petroproducción preparó el Orgánico – Funcional para aprobación del Directorio de Petroecuador. El Directorio de Petroecuador, al amparo de lo que dispone el artículo 4 de la Ley Especial N° 45 de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR), aprueba el documento el 30 de septiembre de 1993, esta aprobación, oficializa la dependencia de la Unidad Ambiental de la Subgerencia de Operaciones.

La Unidad de Protección Ambiental de Petroecuador que oficialmente existía desde 1990, se jerarquiza y se hace Gerencia mediante resolución N° 021-DIR-2000 adoptada por el Directorio de Petroecuador del 27 de diciembre del 2000.

La resolución que jerarquizó a la Unidad ambiental de Petroecuador en Gerencia, en el artículo 12, crea las Unidades Técnico – Operativas Ambientales en las Filiales y Oleoducto.

La resolución en la parte pertinente dice:

“...En Las Empresas Filiales y en la Gerencia de Oleoducto, Se conformaran las Unidades Técnicas – Operativas Ambientales que mantendrán relación funcional con la Gerencia, Estas unidades serán asesoras de las Gerencias y ejecutoras de la gestión ambiental”.

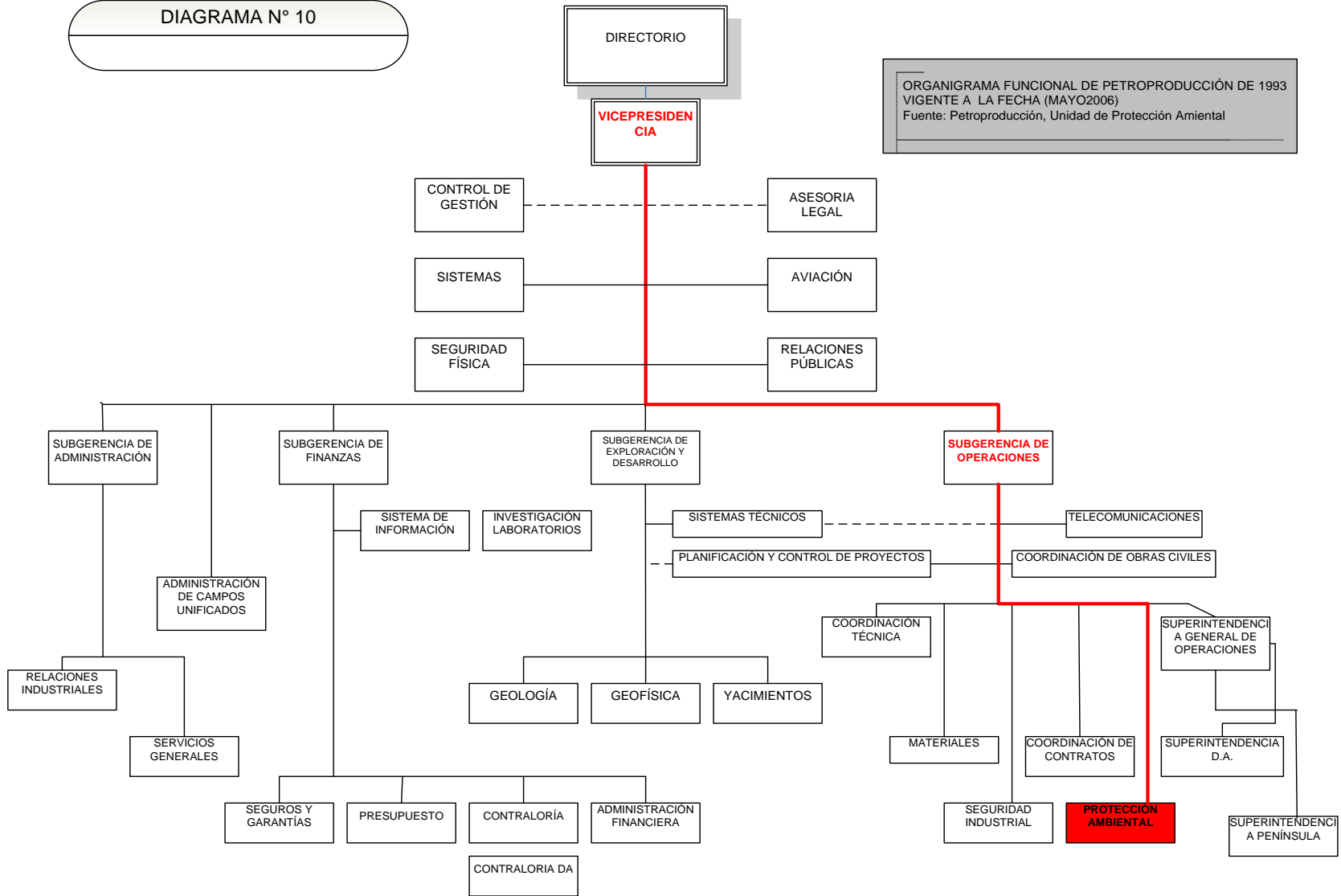
Esta disposición no ha sido acatada por Petroproducción.

### **3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **3.2.1 ANÁLISIS DEL ORGÁNICO FUNCIONAL DE PETROPRODUCCIÓN**

**VIGENTE:**

DIAGRAMA N° 10



El organigrama de Petroproducción vigente es claro y equivocado, la Subgerencia de Operaciones le dispone los trabajos a Protección Ambiental, Unidad llamada a controlar capacitar y asesorar en gestión ambiental para que las operaciones se realicen dentro del marco regulatorio ambiental. Consecuentemente, queda identificado el problema en la estructura funcional.

### **3.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS DE ACUERDO AL ORGÁNICO DESCRITO EN EL PUNTO 3.2.1**

#### **ORGANICO FUNCIONAL<sup>12</sup>**

PETROPRODUCCIÓN

DENOMINACIÓN: PROTECCIÓN AMBIENTA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUBGERENCIA DE OPERACIONES.

ÁREAS DEPENDIENTES: FUNCIONALMENTE PROTECCION AMBIENTAL DEL DISTRITO AMAZÓNICO

FUNCIONES:

- A Preparar Planes de Control Ambiental
- B Coordinar con Protección Ambiental del Distrito Amazónico para elaborar proyectos específicos para el área
- C Preparar presupuestos anuales para esta área
- D Realizar el seguimiento de los objetivos empresariales para esta área
- E Realizar el seguimiento al avance de la ejecución de los proyectos y preparación de requisiciones de equipos, implementos y material para tratamientos de Fluentes y control de derrames.
- F Verificar la aplicación de normas y procedimientos de control de Protección Ambiental en coordinación con el Distrito Amazónico; coordinar trabajos con la U.P.A. (Unidad de Protección Ambiental de Petroecuador) de Petroecuador.
- G. Coordinar capacitación y la información para preparación del personal en el Distrito Amazónico.
- H. Preparar y actualizar planes de contingencias.

---

<sup>12</sup> Petroproducción Orgánico Funcional octubre de 1993 Pág. 68



- I. Coordinar programas de Motivación en Información para involucrar al personal del Distrito Amazónico en el control de Protección Ambiental "todo el personal hace control de Protección Ambiental".
- J. Cumplir con las demás actividades compatibles con su área, y otras que le sean asignadas por la Autoridad Competente.

### **3.2.2.1 Comentario general a las funciones vigentes.**

Estas funciones concebidas en el año 1993, conforme al orgánico funcional vigente para Petroproducción, son distintas a las funciones descritas para la Unidad creada en la Resolución DIR – 021 por el Directorio de Petroecuador. Esta situación produce incertidumbre, y, como consecuencia de esta, el funcionamiento de la Unidad de Protección Ambiental de Petroproducción es caótico y está atrapado en las disposiciones de los responsables de las operaciones, que salvo contadísimas excepciones, no tienen idea del funcionamiento ambiental que requiere Petroproducción.

#### *3.2.2.1.1 Análisis de las funciones (Organigrama Vigente 1993)*

##### A. Preparar Planes de Control Ambiental

Se acoge

##### B. Coordinar con Protección Ambiental del Distrito Amazónico para elaborar proyectos específicos para el área

Se acoge

##### C. Preparar presupuestos anuales para esta área

Se acoge

##### E. Realizar el seguimiento de los objetivos empresariales para esta área

Se acoge

##### F. Verificar la aplicación de normas y procedimientos de control de Protección Ambiental en coordinación con el Distrito Amazónico; coordinar trabajos con la U.P.A. (Unidad de Protección Ambiental de Petroecuador) de Petroecuador.

Se acoge

##### G. Coordinar capacitación y la información para preparación del personal en el Distrito Amazónico.

Se acoge

##### H. Preparar y actualizar planes de contingencia

Se acoge

I. Coordinar programas de Motivación en Información para involucrar al personal del Distrito Amazónico en el control de Protección Ambiental "todo el personal hace control de Protección Ambiental".

Se acoge

J. Cumplir con las demás actividades compatibles con su área, y otras que le sean asignadas por la Autoridad Competente.

Todas estas funciones descritas, están dentro de la naturaleza esencial de una Unidad de Protección Ambiental. Sin embargo, a la fecha resultarían insuficientes, debido especialmente a que la reglamentación ambiental vigente actual determina un proceso de actualización de las funciones.

Los problemas que se desprenden del análisis de las funciones asignadas a Protección ambiental conforme el último orgánico funcional son:

Existen otras funciones descritas en la Resolución DIR – 021 que debió ser aplicada.

Si las funciones descritas en el orgánico funcional son las que están en vigencia, deberán ser actualizadas.

Consecuentemente el problema se resume en la falta de decisión de Petroproducción para aceptar lo determinado en la Resolución DIR – 021 del 27 de diciembre del 2000, y actualizar las funciones, que podrían considerar la reglamentación ambiental vigente que en su mayor parte fue establecida a partir del año 2001, especialmente en el Reglamento Ambiental expedido mediante Decreto 1215.

### **3.2.3 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS DE ACUERDO A LA RESOLUCIÓN DIR-021 DEL 27-12-2000.**

Resolución N° 021-DIR-12-27 del 27 de diciembre del 2000, que dice: “en las Empresas Filiales y en la Gerencia de Oleoducto, se conformaran las Unidades Técnicas – Operativas Ambientales que mantendrán relación funcional con la Gerencia, estas unidades serán asesoras de las Gerencias y ejecutoras de la gestión ambiental”.

Unidad de Protección Ambiental: funciones conforme al artículo 12 de la Resolución 021-DIR-2000 del 12-27-2000:

### 3.2.3.1 Función 1

Ejecutar las políticas ambientales y de relacionamiento comunitario dictaminadas por Petroecuador en el ámbito corporativo.

#### 3.2.3.1.1 Políticas Corporativas:

1. Internalización de costos socioambientales
2. Legislación ambiental
3. Responsabilidad social
4. Relacionamiento comunitario
5. Investigación
6. Capacitación
7. Comunicación
8. Pasivos ambientales
9. Sistemas de gestión ambiental

#### 3.2.3.1.2 Factibilidad de cumplimiento de las políticas por parte de la Unidad Ambiental:

##### 3.2.3.1.2.1 Internalización de costos socioambientales

“Incorporar los costos ambientales y sociales de los impactos negativos generados por la actividad petrolera, en los costos de operación de las diversas fases hidrocarburíferas.”

La Unidad Ambiental de Petroproducción no puede ejecutar esta política, no son atribuciones de la Unidad ejecutar la internalización de costos, lo que puede hacer es controlar, supervisar capacitar y asesorar a los responsables de la operación sobre las disposiciones obligatorias de carácter legal, que hacen impracticable la operación si no se cumplen, esto incluye un costo que deberá ser considerado por el o los responsables de la actividad o proyecto en curso.

Consecuentemente, esta función asignada por el Directorio Político a la Unidad Técnico Operativa Ambiental, no procede tal como está expresada.

Propuesta de corrección:

Controlar, supervisar y asesorar en el cumplimiento de las políticas ambientales y de relacionamiento comunitario dictaminadas por Petroecuador en el ámbito corporativo.

### 3.2.3.2 Función 2

Asesorar a la Gerencia de la Filial en aspectos relacionados con la actividad ambiental y de relacionamiento comunitario.

Se acoge con una corrección:

Asesorar a la Vicepresidencia de la Filial en aspectos relacionados con la actividad ambiental y de relacionamiento comunitario.

#### *3.2.3.3 Función 3*

Coordinar con la Gerencia de Protección Ambiental, la elaboración de planes, programas, proyectos y actividades del sistema de gestión ambiental.

Se acoge

#### *3.2.3.4 Función 4*

Cumplir con la legislación ambiental vigente y la normativa interna de petroecuador.

Se sugiere esta función así:

Cumplir y controlar el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

No hace falta insistir en el cumplimiento de la normativa interna de Petroecuador, esta condición rige para todo el sistema Petroecuador. No es especial para las Unidades Ambientales.

#### *3.2.3.5 Función 5*

Formular planes de control de protección socioambiental.

Se acoge.

#### *3.2.3.6 Función 6*

Proporcionar a la Gerencia Ambiental Corporativa la información sistematizada necesaria para la consolidación de la gestión ambiental.

Se acoge.

#### *3.2.3.7 Función 7*

Mantener coordinación continua, ágil y oportuna con la Gerencia de Protección Ambiental para cumplir con los objetivos empresariales, el sistema de gestión ambiental y las políticas ambientales de la empresa.

Se acoge.

#### *3.2.3.8 Función 8*

Presentar los planes y programas anuales conforme con los requerimientos de las autoridades.

Se acoge.

### 3.2.3.9 Función 9

Ejecutar los planes de manejo ambiental y de relacionamiento comunitario.

Esta función asignada a las Unidades Técnico Operativas ambientales es impracticable.

Los Planes de Manejo Ambiental en el caso que nos ocupa, deben ser cumplidos por la Operadora en este caso Petroproducción. Consecuentemente esta función es para la Operadora.

#### 3.2.3.9.1 Ejemplo para el Análisis:

De acuerdo al Reglamento<sup>13</sup> Ambiental vigente, los planes a cumplirse son:

➤ *Plan de prevención y mitigación de impactos:*

Corresponde a las acciones tendientes a minimizar los impactos negativos sobre el ambiente en las diferentes fases de las operaciones hidrocarburíferas.

➤ *Plan de contingencias:*

Comprende el detalle de las acciones, así como los listados y cantidades de equipos, materiales y personal para enfrentar los eventuales accidentes y emergencias en la infraestructura o manejo de insumos, en las diferentes fases de las operaciones hidrocarburíferas, basado en un análisis de riesgos y del comportamiento de derrames. Se incluirá la definición y asignación de responsabilidades para el caso de ejecución de sus diferentes fases (flujograma y organigrama), las estrategias de cooperación operacional así como un programa anual de entrenamientos y simulacros.

➤ *Plan de capacitación:*

Comprende un programa de capacitación sobre los elementos y la aplicación del Plan de Manejo Ambiental a todo el personal de la empresa acorde con las funciones que desempeña.

➤ *Plan de salud ocupacional y seguridad industrial:*

Comprende las normas establecidas por la empresa internamente para preservar la salud y seguridad de los empleados inclusive las estrategias de su difusión.

*Plan de manejo de desechos:*

---

<sup>13</sup> Reglamento Sustitutivo al Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador (Decreto 1215) Página 48 edición de Petroproducción

Comprende las medidas y estrategias concretas a aplicarse en el proyecto para prevenir, tratar, reciclar/reusar y disponer los diferentes desechos sólidos, líquidos y gaseosos.

➤ *Plan de relaciones comunitarias:*

Comprende un programa de actividades a ser desarrollado con la(s) comunidad(es) directamente involucrada(s) con el proyecto, la autoridad y la empresa operadora. Se incluirán medidas de difusión del Estudio de Impacto Ambiental, las principales estrategias de información y comunicación, eventuales planes de indemnización, proyectos de compensación y mitigación de impactos socio-ambientales, así como un programa de educación ambiental participativa a la comunidad. Estos acuerdos deben permitir la disminución de efectos negativos y la optimización de las acciones positivas.

➤ *Plan de rehabilitación de áreas afectadas:*

Comprende las medidas, estrategias y tecnologías a aplicarse en el proyecto para rehabilitar las áreas afectadas (restablecer la cobertura vegetal, garantizar la estabilidad y duración de la obra, remediación de suelos contaminados, etc.).

*Plan de abandono y entrega del área:*

Comprende el diseño de las actividades a cumplirse una vez concluida la operación, de manera de proceder al abandono y entrega del área del proyecto motivo del respectivo Estudio Ambiental.

➤ *Plan de Monitoreo*

El Estudio de Impacto Ambiental definirá los sistemas de seguimiento, evaluación y monitoreo ambientales y de relaciones comunitarias, tendientes a controlar adecuadamente los impactos identificados en el Estudio de Impacto Ambiental y el cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental así como las acciones correctivas propuestas en el mismo. Los informes del Plan de Monitoreo se deberán presentar anualmente dentro del Informe Anual de las Actividades Ambientales, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 12 de este.

Se desprende del contenido de estos Planes de Manejo Ambiental, que su ejecución, depende de toda la organización, en este caso Petroproducción, y no de la Unidad Ambiental.

Se sugiere: supervisar, controlar y asesorar el cumplimiento y ejecución de los planes de manejo ambiental y de relacionamiento comunitario.

### 3.2.3.10 *Función 10*

Motivar e impulsar la investigación y capacitación ambiental y de relacionamiento comunitario en coordinación con la Gerencia de Protección Ambiental; y,

Se acoge

### 3.2.3.11 *Función 11*

Cumplir con las demás disposiciones impartidas por la administración de Petroecuador y la Gerencia de Protección Ambiental.

Se sugiere:

Cumplir con las demás disposiciones impartidas por la administración de Petroecuador y la Gerencia de Protección Ambiental siempre que estén enmarcadas dentro de las normativas y atribuciones legales.

El problema principal en el bloque de funciones analizado anteriormente, es que no han tomado validez en el caso de Petroproducción, ya que son parte de la Resolución aun no acatada por la Empresa. Otro es el que no se les ha sometido a un proceso de mejora que sobre todo establezca límites a las funciones propuestas que resultan imposibles de cumplir a las Unidades Ambientales.

## **3.2.4 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS CON SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.**

Se realiza este análisis como parte del diagnostico de los documentos esenciales que rigen la gestión ambiental en el Sistema Petroecuador y que contribuirán al modelo.

### **3.2.4.1 Internalización de costos socioambientales**

Incorporar los costos ambientales y sociales de los impactos negativos generados por la actividad petrolera, en los costos de operación de las diversas fases hidrocarburíferas.

Objetivos:

Prevenir los impactos socioambientales negativos de la industria

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones locales

Favorecer el manejo sustentable de la actividad petrolera y a la conservación de la biodiversidad

Estrategias:

Incluir el costo de los impactos socioambientales negativos en los costos de operación de la empresa

Capacitar y formar, de manera continua, a los funcionarios de la empresa en estos conceptos

Incorporar tecnología de punta, amigable con el ambiente para la ejecución de todas las actividades hidrocarburíferas

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se acoge	Añadir: Cumplimiento de la ley ambiental vigente	Añadir: Establecer buenas relaciones con la población en el área de influencia de la actividad petrolera de PE.

### 3.2.4.2 Legislación ambiental

Promover el cumplimiento y actualización de la legislación ambiental en el ámbito corporativo de Petroecuador.

Objetivos:

Contribuir al adecuado desenvolvimiento de las actividades hidrocarburíferas.

Fortalecer la imagen empresarial y otorgarle mayor competitividad.

Actualizar los cuerpos legales y las normativas internas.

Estrategias:

Capacitar a los funcionarios en la aplicación adecuada de la legislación socioambiental.

Sistematizar y analizar la normativa ambiental interna de Petroecuador y del sector hidrocarburífero, a fin de sugerir a las instancias correspondientes su actualización.

Adaptar a las normativas corporativas, lo mandatorio en cuanto a la expedición de nuevos instrumentos legales ambientales.

Difundir en el ámbito corporativo, las leyes, normas, reglamentos y demás instrumentos legales que involucren el componente socioambiental.

<u>Concepto</u>	<u>Objetivos</u>	<u>Estrategias</u>
<u>Se acoge</u>	<u>Añadir: Actualizar los cuerpos legales y normativas internas, de acuerdo a las condiciones de nuestro entorno.</u>	<u>Añadir: Establecer instrumentos legales como marco referencial para las negociaciones con los actores sociales en el área de influencia de las actividades de Petroecuador.</u>



### 3.2.4.3 Responsabilidad Social

Asumir la responsabilidad social compartida en las áreas de influencia de la industria hidrocarburífera como universo básico al que se orienta la gestión ambiental, social y corporativa.

Objetivos:

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones de las áreas de influencia de Petroecuador

Apoyar la gestión de los gobiernos locales para que asuman competencias ambientales y de desarrollo

Incentivar los procesos de mancomunidades y alianzas entre gobiernos seccionales

Promover la inversión de recursos económico en el desarrollo de iniciativas locales de desarrollo sustentable

Estrategias:

Contar con herramientas de planificación, seguimiento y control de las acciones desplegadas por la empresa y sus filiales en los ámbitos industriales, ambientales y de desarrollo

Conocer las modalidades de uso de los espacios a fin de definir las condiciones de compatibilidad ambiental y de desarrollo.

Redimensionar los espacios de acción mancomunada en términos de provincias, cantones, parroquias y circunscripciones territoriales indígenas inscritas en el área de influencia.

Facilitar los procesos de coordinación con otros actores en la búsqueda de escenarios de cogestión ambiental y social

Incorporar en el presupuesto anual de Petroecuador un rubro para apoyar las iniciativas locales de desarrollo sustentable

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se acoge	Añadir: Cumplir con la normativa ambiental vigente	Añadir: Alcanzar la solidaridad de la comunidad y los responsables de las actividades empresariales.

#### 3.2.4.4 Relacionamiento comunitario

Facilitar la ejecución de los proyectos petroleros en armonía con el entorno social, a través del manejo adecuado de los impactos negativos y el establecimiento de relaciones efectivas con las comunidades de sus áreas de influencia.

Objetivos:

Contribuir a la consolidación de las relaciones interculturales

Incentivar la gestión compartida y la corresponsabilidad en el manejo socioambiental de la industria

Manejar adecuadamente los conflictos socioambientales con base a la equidad y respeto a las poblaciones involucradas.

Promover la interculturalidad a partir del respeto a las culturas indígenas y los diversos actores sociales.

Cumplir con la normativa contenida en la legislación ambiental respecto de los procedimientos de consulta y participación que deben observarse con relación al desarrollo de nuevos proyectos petroleros.

Estrategias:

Impulsar programas de conocimiento y valoración cultural de los diversos actores sociales

Establecer acciones conjuntas con los diversos actores para contribuir al desarrollo local y regional

Capacitar al personal directivo, administrativo y operativo en el manejo adecuado de conflictos socioambientales y en los procesos de consulta y participación que deben observarse de acuerdo a la ley

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se sugiere: En el contexto de nuestra Responsabilidad social, facilitar.....	Se acoge	Añadir: Propiciar actitudes positivas, en la población en el área de influencia de la actividad petrolera, que favorezcan condiciones pro-activas a las actividades empresariales de Petroecuador y sus Filiales

#### 3.2.4.5 Investigación

Promover la investigación científica en temas relacionados con la actividad hidrocarburífera y el desarrollo sustentable.

Objetivos:

Contribuir al conocimiento científico de la biodiversidad ecológica y cultural del Ecuador

Crear y manejar bases de datos socioambientales relativas al área de influencia petrolera.

Instituir mecanismos de acceso a la información concerniente al desarrollo de la industria en los países de la región.

Estrategias:

Recopilar, sistematizar y analizar la información socioambiental

Instrumentar una red integral de información georeferenciada sobre la actividad petrolera y aspectos socioambientales e incorporarla a las redes regionales y sistemas de información globalizados.

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se acoge	Añadir: contribuir al conocimiento científico relacionado al desarrollo de técnicas y procesos "limpios"	Añadir: Promover la investigación científica relacionada al mejor tratamiento del ambiente

#### 3.2.4.6 Capacitación

Apoyar la creación y fortalecimiento de una cultura ambiental corporativa.

Objetivos:

Fomentar el conocimiento adecuado respecto de la importancia de involucrar al componente socioambiental en todas las actividades empresariales

Fortalecer la capacidad técnica de las unidades operativas en cuanto a la aplicación de acciones que coadyuven al logro de un manejo socioambiental efectivo

Impulsar el conocimiento adecuado de la industria hidrocarburífera y sus aspectos socioambientales por parte de los actores sociales involucrados en el proceso petrolero

Estrategias:

Diseñar y elaborar un plan de capacitación en temas socioambientales

Establecer un proceso de capacitación sostenido para las áreas operativas y administrativas

Implementar programas de capacitación local a fin de mejorar la capacidad en la definición de propuestas y de gestión en beneficio del desarrollo sustentable

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se acoge	Añadir: Establecer un proceso de capacitación para la comunidad en el área de influencia de la actividad petrolera de Petroecuador y sus Filiales	Involucrar a la comunidad en la responsabilidad social ambiental compartida de la actividad petrolera.

### 3.2.4.7 Comunicación

Diseñar y difundir un sistema de comunicación corporativa de la gestión socioambiental.

Objetivos:

Fortalecer la imagen corporativa de la empresa

Interactuar en los distintos escenarios generando iniciativas y estimulando los protagonismos que competen al conjunto de actores

Crear estímulos conducentes a la recuperación de la estimación corporativa, profesional y personal

Incidir en otros escenarios globalizados a partir de logros, excelencias y capacidades

Estrategias:

Utilizar recursos comunicacionales con diverso ámbito de influencia local, regional y global.

Crear las condiciones adecuadas para la formación de una cultura del diálogo, entre Petroecuador y los actores sociales involucrados en los procesos hidrocarburíferos.

Utilizar los mecanismos e instrumentos adecuados, masivos y alternativos, para difundir la actividad socioambiental corporativa.

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se acoge	Se acoge	Añadir: Basarse en sistemas de información gerencial

### 3.2.4.8 Pasivos ambientales

Asumir el manejo de los pasivos ambientales derivados de la actividad hidrocarburífera de Petroecuador, impulsando la recuperación ambiental y el desarrollo local con la participación de los actores de las áreas de influencia.

Objetivos:

Manejar adecuadamente los pasivos ambientales de Petroecuador

Promover el desarrollo local a través de la participación de los actores de las zonas de influencia, en el manejo de áreas recuperadas.

Estrategias:

Crear nuevos escenarios, propuestas y modalidades de financiamiento para emprender planes de recuperación y remediación ambiental

Formular propuestas de sostenibilidad y sustentabilidad públicas e intergubernamentales bajo la figura de inversiones con rentabilidad económica.

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se acoge	Añadir: Cumplir con la legislación ambiental vigente	Añadir: Hacer uso de los convenios internacionales de Medio Ambiente

#### 3.2.4.9 Sistemas de gestión ambiental

Fomentar la implantación de sistemas de gestión ambiental en el ámbito corporativo de la empresa.

Objetivos:

Proteger el entorno socioambiental de las áreas de influencia, de los procesos extractivo e industrial.

Identificar los impactos ambientales (pasados y actuales) y determinar medidas correctivas.

Establecer mecanismos adecuados de prevención de impactos y de monitoreo del desempeño ambiental de la empresa.

Estrategias:

Incorporar progresivamente sistemas gestión ambiental (SGA), en las diferentes áreas de la industria petrolera.

Concienciar, tanto a autoridades como a funcionarios de la empresa, la necesidad de implantar los SGA.

Incluir en las partidas presupuestarias de la GPA y unidades ambientales de las filiales un rubro específico para la implantación de los SGA.

Concepto	Objetivos	Estrategias
Se acoge	Añadir: Cumplir con la legislación ambiental vigente	

El problema que se puede ver en las políticas corporativas, es la falta de actualización dentro de un proceso de mejora orientado por la legislación

ambiental vigente, al tiempo de no destacar en los objetivos y estrategias, algunas innovaciones necesarias que se desprenden de los problemas actuales que tienen la gestión ambiental corporativa

### **3.2.5 RESUMEN DE PROLEMAS IDENTIFICADOS**

a. El organigrama de Petroproducción vigente es claro y equivocado, la Subgerencia de Operaciones le dispone los trabajos a Protección Ambiental, Unidad llamada a controlar asesorar y capacitar para que las operaciones se realicen dentro del marco regulatorio ambiental. Consecuentemente, queda identificado el problema en la estructura funcional.

b. Los problemas que se desprenden del análisis de las funciones asignadas a Protección ambiental conforme al último orgánico funcional son:

1. Existen otras funciones descritas en la Resolución DIR – 021 que debió ser aplicada.

2. Si las funciones descritas en el orgánico funcional son las que están en vigencia, deberán ser actualizadas.

3. Consecuentemente el problema se centra en la falta de decisión de Petroproducción para acatar lo determinado en la Resolución DIR – 021 del 27 de diciembre del 2000, actualizar las funciones, y solicitar los recursos para fortalecer a una Unidad Ambiental independiente de las operaciones.

c. Los problema principales de las funciones dictaminadas por la Resolución DIR-021 son:

1. No han tomado validez en el caso de Petroproducción.

2. No se les ha sometido a un proceso de mejora, que sobre todo establezca límites, a las funciones propuestas que resultan imposibles de cumplir a las Unidades Ambientales de las Filiales, por ende a la de Petroproducción.

d. Los problemas que pueden analizar en las Políticas Corporativas, son:

1. Falta de actualización de las Políticas que deben a la fecha ser orientadas por la legislación ambiental vigente, como parte de un proceso de mejora.

2. No destacar en los objetivos y estrategias, algunas necesarias innovaciones que se desprenden de los problemas actuales que tienen la gestión ambiental corporativa

e. Por último se debe señalar que, un inapropiado accionar de los responsables del manejo de Recursos Humanos para resolver los problemas de

estructura y personal necesario para Protección Ambiental, ha contribuido a un bajo desempeño, tanto de la Unidad de Protección Ambiental como de la gestión ambiental obligatoria de Petroproducción.

### **3.3 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

- Establecer las razones por las cuales la gestión ambiental de la Unidad Ambiental es deficitaria
- Evidenciar el problema fundamental de estructura organizacional de Petroproducción en relación a la gestión ambiental
- Diagnosticar los documentos esenciales que respaldan la responsabilidad socioambiental de la Empresa
- Establecer las bases de la propuesta de mejora y modelo de funcionamiento de la Unidad Ambiental y la gestión ambiental en Petroproducción.

### **3.4 METODOLOGÍA UTILIZADA**

La descrita en el capítulo II, Organización y Métodos:

“Organización y métodos estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la Administración, cumpliendo como función el aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización y métodos empleados por los servicios que dirigen<sup>14</sup>”.

Sobre la base de los conceptos señalados, se trató sobre los siguientes aspectos esenciales:

Se estudió y analizó la estructura y el funcionamiento de Protección Ambiental. Esto implicó que se efectúen varias actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura de la organización, la proposición de modificaciones para la adopción de una nueva estructura y la formulación de propuesta de funciones.

Se recomienda luego del diagnóstico adecuar la organización y las funciones en la dependencia de acuerdo a las bases jurídicas que le otorgan jerarquía de la Unidad de Protección Ambiental de Petroproducción.

Del diagnóstico de análisis de finalidad de la organización; Misión de la misma que dice:

---

<sup>14</sup> Monografía: “Organización y métodos” de Bastidas, Javier Concepción, David Peña.

“Somos una Unidad de Petroproducción, que desarrolla Gestión Ambiental para lograr el equilibrio entre las actividades hidrocarburíferas, el ambiente y la sociedad, cumpliendo y haciendo cumplir la legislación vigente, en beneficio del país”

Que ha nacido en el proceso del Cuadro de Mando Integral de la Unidad Ambiental, en el que han participado todos los funcionarios de la Unidad, y que, formará parte del modelo propuesto, se desprende un ineludible y necesario proceso de mejora

Así mismo del diagnóstico de la Visión de la Unidad: “Ser una Unidad Ambiental bien estructurada e independiente que en base a las capacidades, ideales, perseverancia y paciencia, de sus funcionarios, consiga internalizar la gestión ambiental en todos los procesos que desarrolla Petroproducción, y así, posicionarse como la mejor Unidad Ambiental del Sistema Petroecuador.”, se concluye que son necesarios procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los funcionarios y empleados.

### **3.5 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO OBTENIDO**

El análisis del diagnóstico determina que la Unidad Ambiental esta sometida a un funcionamiento caótico. Petroproducción es responsable en parte de no acatar la disposición del Directorio de Petroecuador aplicando la Resolución DIR – 021.

El diagnóstico determina que no se resuelve el problema únicamente con la aplicación de la resolución antedicha, es necesario someter a esta implementación, a un proceso de mejora.

Del diagnóstico realizado, no se ha podido establecer un liderazgo de la administración de Recursos Humanos de Petroproducción en los documentos que se han analizado, a no ser las funciones que se determinaron en octubre de 1993, en el marco del Orgánico Funcional vigente.

En el Orgánico Funcional de la Subgerencia Administrativa, en el literal e textualmente dice<sup>15</sup>: “Administrar el recurso humano de la Filial de acuerdo a la política corporativa de Petroecuador”. Si el organismo encargado de dictar políticas es el Directorio de Petroecuador, y este es el que generó la Resolución DIR – 021 hace mas de cinco años, ¿cuales son las actividades que la

---

<sup>15</sup> Petroproducción, Orgánico Funcional Pág. 26



Subgerencia Administrativa ha realizado en ese sentido?. Ha dejado la iniciativa a los miembros de la Unidad Ambiental y a los de la Subgerencia de Operaciones, entidades que no deberían resolver el problema. El problema debió ser resuelto entre la Subgerencia Administrativa y el Vicepresidente, con participación de los involucrados

La Unidad Ambiental de Petroproducción, debe ser asesora del Vicepresidente en atención a que la actividad ambiental, de acuerdo a normativa, debe ser considerada en todos los procesos de la empresa, y el Vicepresidente al ser el representante legal, está obligado a cumplir y hacer cumplir las leyes ambientales, por lo cual, necesita personal especializado que le garantice que las actividades de Petroproducción están enmarcadas en estas disposiciones obligatorias.

La Unidad Ambiental a la fecha, asesora a otras dependencias, de igual nivel o superior, especialmente a la Subgerencia de Exploración y Desarrollo, sin embargo, por respeto al órgano regular, debe realizarlo a través de la Subgerencia de Operaciones, su actual jefe inmediato. Esta anomalía trae como consecuencia el hecho de que las entidades asesoradas, subvaloren las disposiciones implícitas que se desprenden de la asesoría que da la Unidad Ambiental, ya que tanto la Subgerencia de Operaciones, como la Subgerencia de Exploración y Desarrollo, tienen igual jerarquía.

Si las asesorías tuviesen el pie de firma de la Vicepresidencia, las disposiciones contenidas, serían mandatarias.

### **3. 6 PROPUESTAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Propuestas:

La propuesta de Orgánico Funcional, en el organigrama que consta en la página subsiguiente:

La propuesta de mejoras en las funciones dictaminadas en la Resolución, constan en el desarrollo del diagnóstico numeral 3.2.3

Las propuestas de personal para el correcto trabajo de la Unidad, que constan en el capítulo 4.

Conclusiones y Recomendaciones:

1 Se desprende del diagnóstico, la impostergable aplicación de la Resolución DIR – 021, como base de cualquier mejora

2 El desarrollo del modelo de gestión ambiental, se lo debe realizar considerando el cumplimiento de la Resolución DIR – 021, y, deberá contener la correspondiente propuesta de recursos humanos, la propuesta de Cuadro de Mando Integral

3 Frente al hecho de que la Administración de Petroproducción no ha encontrado la forma de aplicar la Resolución, se recomienda la entrega de este documento para que se lo considere en lo que se creyere pertinente.

4. Se recomienda a la administración que las recomendaciones de Auditoría Interna y de la Contraloría General del Estado, así como las disposiciones del Directorio Político al se de cumplimiento obligatorio, deben ser acatadas.

Las principales sobre el tema son:

#### **DIRECTORIO POLÍTICO DE PETROECUADOR**

Resolución N° 021-DIR-12-27 del 27 de diciembre del 2000 :

“...En Las Empresas Filiales y en la Gerencia de Oleoducto, Se conformaran las Unidades Técnicas – Operativas Ambientales que mantendrán relación funcional con la Gerencia, Estas unidades serán asesoras de las Gerencias Y ejecutoras de la gestión ambiental”.

#### **CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO:**

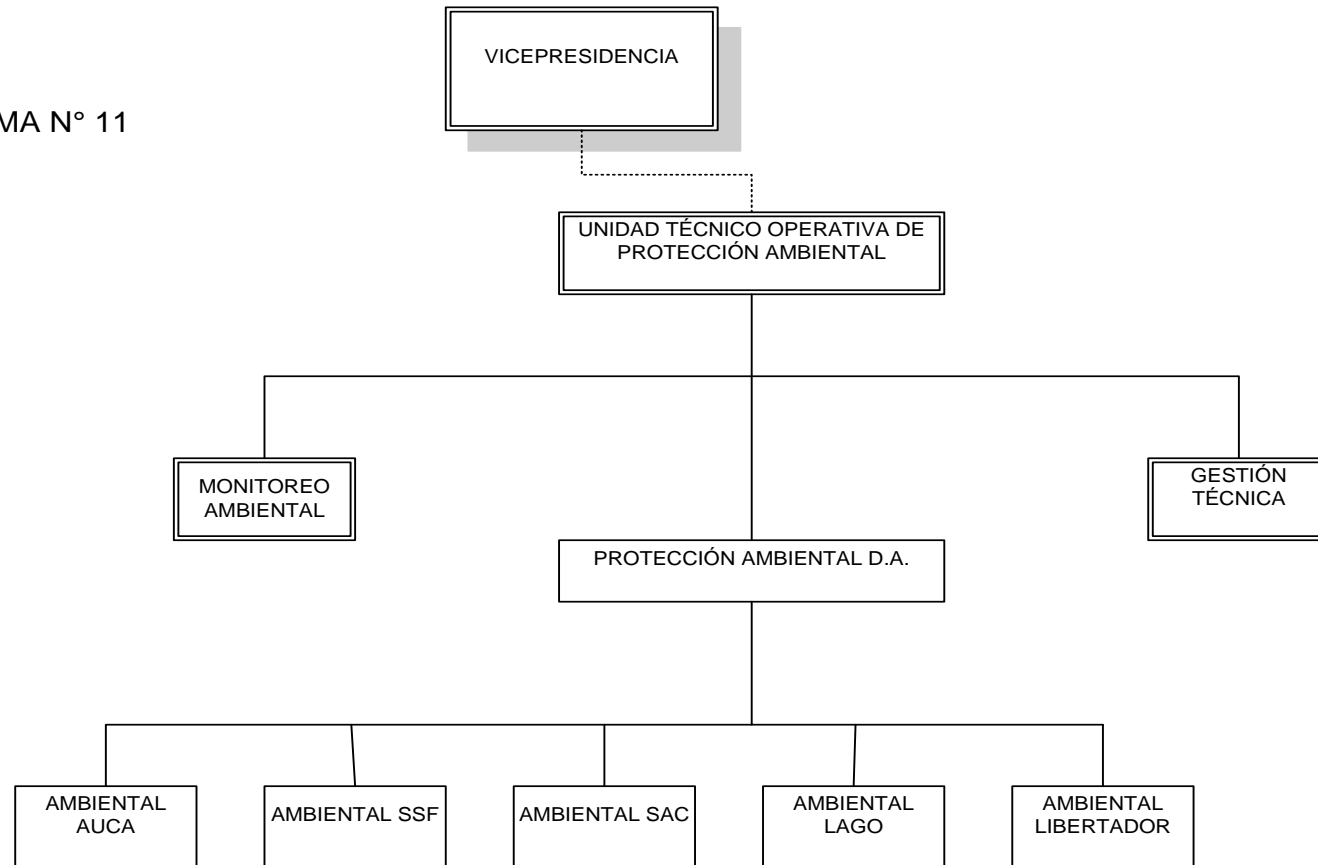
Informe de Auditoría 007-DICOP-05

1. “Revisará la estructura y jerarquía de la unidad ambiental dentro de la institución, para que pueda ejercer a cabalidad sus funciones de control y fiscalización ambiental”.

#### **INFORME DICOP-018-2003**

1. “4.2. Estudiar la posibilidad para reestructurar y fortalecer las Unidades de gestión ambiental, manteniendo la independencia en el control, para lo cual, deberá contar con personal técnico idóneo, en la matriz y en los diferentes campos que mantenga PETROPRODUCCION, a fin de que todas las operaciones sean ambientalmente controladas, para preservar el medio ambiente”.

DIAGRAMA N° 11



## PROPUESTA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL

## **CAPÍTULO IV MODELO DE GESTIÓN AMBIENTAL**

El modelo propuesto, luego del diagnóstico realizado en el capítulo 3, de las propuestas de contenido teórico del capítulo 2, contempla los siguientes planteamientos: “creación de la Unidad Ambiental” (Estructura organizacional con Recursos Humanos necesarios); Establecimiento de una gestión ambiental para Petroproducción controlada mediante un Cuadro de Mando Integral que subsume estrategias para los cinco años siguientes.

### **4.1 MODELO PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD**

#### **4.1.1 CONSIDERACIONES**

**4.1.1.1** Para el modelo, se acoge la estructura del organigrama funcional propuesto al final del diagnóstico, que responde a lo dispuesto en la Resolución del Directorio Político de Petroecuador: Resolución DIR – 021 del 27 de diciembre del 2000, al que se le añade el laboratorio ambiental que no existía en ese entonces y que se integra mas adelante luego de este punto.

**4.1.1.2** El análisis de los cargos propuestos para la estructura planteada en el punto (4.1.1.1), se realiza respetando las funciones corporativas vigentes que se encuentran en la sección anexos.

**4.1.1.3** Para obtener la valoración de cargos por puntos, se acoge el modelo presentado en el Módulo de Gerencia de Personal del programa de Maestría cuya estructura principal se encuentra referida luego del organigrama funcional propuesto, y el desglose de esta estructura principal se detalla en anexos.

El cuadro resumen elaborado por los autores de la tesis, aplicando las consideraciones 4.1.1.2 y 4.1.1.3, se encuentra seguido de la estructura principal del modelo de valoración de cargos acogida, con la explicación correspondiente.

**4.1.1.4** La gestión por competencias del modelo, es una propuesta teórica, no analiza al personal que labora en la actual Unidad Ambiental que se encuentra realizando funciones distorsionadas, por depender de la Subgerencia de operaciones. Consecuentemente el modelo establece las competencias que el recurso humano debería tener de acuerdo a nuestra propuesta de organización para la Unidad Ambiental.

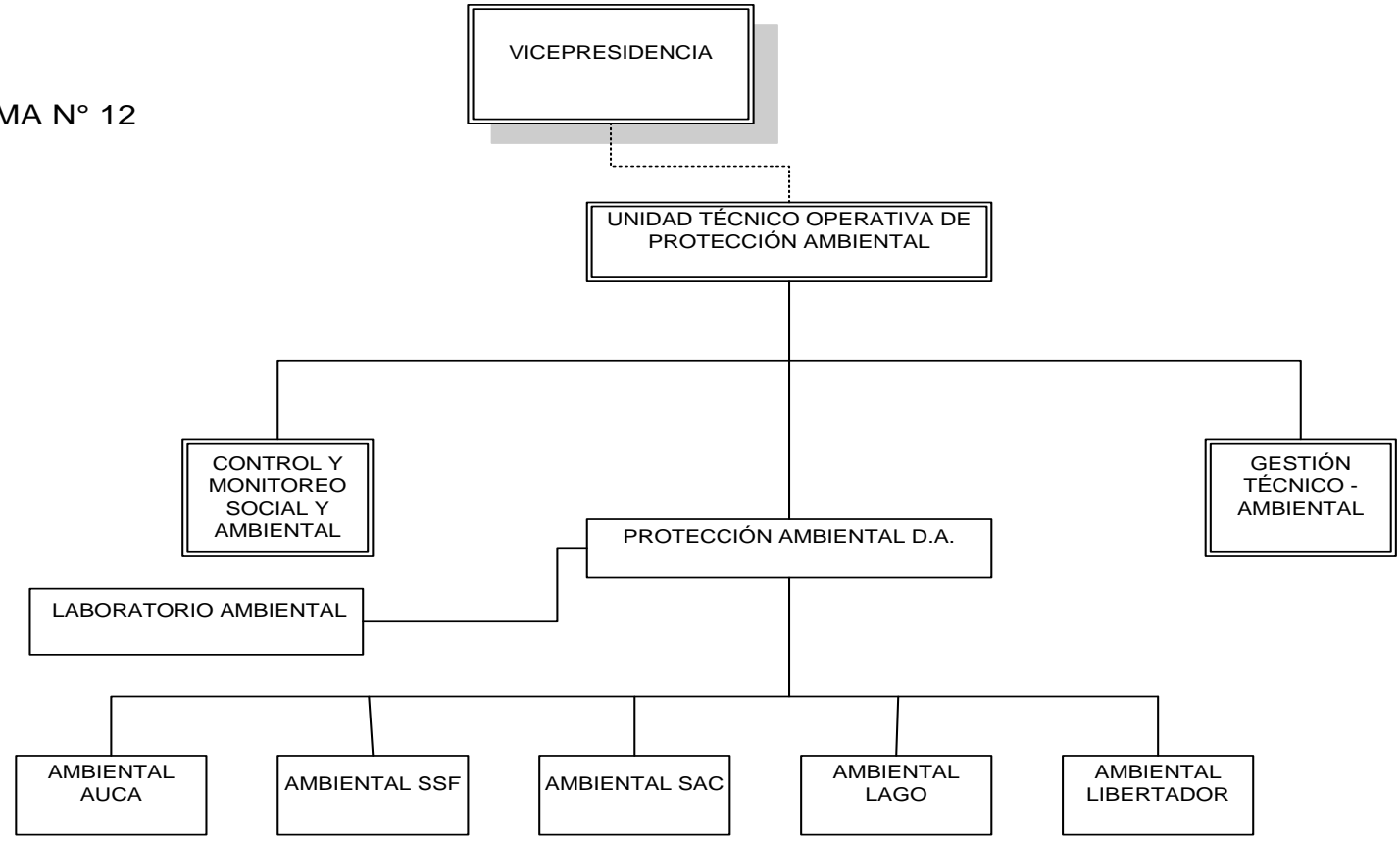
**4.1.1.5** Para la propuesta del modelo de gestión por competencias, se ha establecido un sistema de encuestas para los cargos tipo utilizando diccionarios de competencias y destrezas cuya referencia se encuentra en el desarrollo de esta actividad, este ejercicio ha permitido establecer las competencias y destrezas para cada cargo.

Los diccionarios de competencias y destrezas utilizados se encuentran en la sección anexos.

**4.1.1.6** Para el desarrollo del modelo en lo correspondiente a Cuadro de Mando y Cuadro de Mando Integral se acoge la metodología del Dr. Hubert K. Rampersad, que integra las propuestas de Robert S. Kaplan y David P. Norton a la actitud y Cuadro de Mandos Personales.

**4.2 ESTRUCTURA PROPUESTA (ver diagrama 12)**

DIAGRAMA N° 12



**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

#### **4.2.1 EXPLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO**

La estructura que concentra el organigrama de la página anterior, necesaria para la gestión ambiental, pone a la Vicepresidencia, a la cabeza de la responsabilidad social Ambiental de Petroproducción.

El que hacer de la responsabilidad social en el organigrama propuesto, tiene como principal apoyo a la Unidad de Protección Ambiental, que tiene en Quito dos funciones principales, una de control y monitoreo social y ambiental, y otra de gestión técnica ambiental. La primera ejerce esencialmente actividades de control y la segunda de asesoramiento. Las dos adicionalmente, deben ser aptas para capacitar y educar en gestión ambiental.

En el Distrito Amazónico es necesario mantener el esquema esencial de Quito, es decir control y monitoreo social y ambiental; asesoramiento técnico ambiental y capacitación y educación ambiental. La diferencia fundamental consiste en que las funciones de campo generarán la información para las actividades de control, asesoramiento y capacitación ambiental de Quito.

Las acciones de campo, exigen dentro de la gestión social, una actividad importantísima: el relacionamiento comunitario, que merece un tratamiento más relevante, siempre enmarcadas en los legítimos derechos de la comunidad en el área de influencia de las operaciones, y en la responsabilidad social ambiental que Petroproducción adquiere al realizar actividades de producción.

Se debe aclarar sin embargo, que las actividades de relacionamiento comunitario de Petroproducción, no deben remplazar a las obligaciones que el Estado tiene que ejecutar a través de los diferentes estamentos como Ministerios, Gobiernos Seccionales y otros.

La jefatura de la Unidad Ambiental en Quito que trabaja en línea directa con el Vicepresidente, es la responsable del funcionamiento de la Unidad, tanto de Quito como del Distrito Amazónico, consecuentemente la Jefatura Ambiental del Distrito Amazónico será independiente de la Superintendencia del Distrito Amazónico y se reportará directamente a Protección Ambiental de Quito.

La Unidad Ambiental de Petroproducción, mantendrá una relación funcional con la Gerencia de Protección Ambiental Corporativa.

#### **4.3 VALORACIÓN DE CARGOS**

### 4.3.1 ESTRUCTURA DE MODELO DE VALORACION DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIAS

FACTOR		PONDERACIÓN	PUNTAJE	PUNTAJE MÍNIMO	PUNTAJE MÁXIMO	NÚMERO GRADOS	TIPO DE CURVA
<b>SABER</b>							
➤	Educación	32,50%	97,50	14,00	98,00	7	Lineal
➤	Administración de recursos	27,50%	82,50	17,00	83,00	5	Logarítmica
➤	Polifuncionalidad	22,50%	67,50	17,00	67,00	4	Exponencial
➤	Actualización de conocimientos	17,50%	52,50	13,00	52,00	4	Lineal
<b>TOTAL SABER</b>		<b>100,00%</b>	<b>300,00</b>	<b>61,00</b>	<b>300,00</b>	<b>20</b>	
<b>HACER</b>							
➤	Resultados con calidad	26,67%	106,68	50,00	107,00	5	Lineal
➤	Habilidades y destrezas	21,67%	86,68	17,00	87,00	5	Lineal
➤	Responsabilidad:	20%	80,00		80,00		
	por personas	33,33%	26,66	7,00	27,00	4	Exponencial
	por bienes	33,33%	26,66	5,00	26,00	5	Exponencial
	por información	33,33%	26,66	7,00	27,00	4	Exponencial
➤	Trabajo en equipo	16,67%	66,68	11,00	66,00	6	Logarítmica
➤	Condiciones de trabajo:	15%	60,00		60,00		
	ambiente físico	33,33%	20,00	7,00	20,00	3	Exponencial
	trabajo bajo presión	25,00%	15,00	5,00	15,00	3	Recíproca
	riesgo	41,67%	25,00	8,00	25,00	3	Recíproca
<b>TOTAL HACER</b>		<b>100,01%</b>	<b>400,00</b>	<b>117,00</b>	<b>400,00</b>	<b>38</b>	
<b>SER</b>							
➤	Transparencia y ética	23,33%	69,99	50,00	70,00	3	Lineal
➤	Creatividad e innovación	21,67%	65,01	11,00	65,00	6	Exponencial
➤	Liderazgo	21,67%	65,01	11,00	65,00	6	Logarítmica
➤	Flexibilidad y adaptación	18,33%	54,99	14,00	55,00	4	Logarítmica
➤	Redes sociales	15,00%	45,00	9,00	45,00	5	Exponencial
<b>TOTAL SER</b>		<b>100,00%</b>	<b>300,00</b>	<b>95,00</b>	<b>300,00</b>	<b>24</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>1000,00</b>	<b>273,00</b>	<b>1000,00</b>	<b>82</b>	



#### 4.3.1.1 Explicación de la estructura del modelo de valoración de cargos basado en competencias:

El modelo a usarse, cuya estructura consta en el punto 4.1.3, es de uso general, las competencias en que se basa también son generales, de manera que para analizar cualquier caso específico, deberá realizarse una homologación.

Los factores esenciales (competencias fundamentales) que usa el modelo, recogen íntegramente al individuo y el entorno necesario para su valoración: el saber; el hacer; y, el ser. Tres factores que se desglosan en subfactores que presentan diferentes grados que deben ser analizados para cada caso.

A fin de facilitar la mecánica del puntaje, en el modelo se establece un máximo de mil puntos para los tres factores fundamentales; mismos que se desglosan de conformidad con la tabla siguiente:

<b>Factores esenciales</b>	<b>Puntaje</b>
Saber	300 puntos
Hacer	400 puntos
Ser	300 puntos
Total	1000 puntos

Se puede constatar que a los subfactores, en la tabla de estructura del modelo, se les asigna una ponderación, y esta ponderación corresponde a un puntaje.

Es importante señalar que escapa al análisis de esta tesis, la discusión que se podría plantear sobre la idoneidad en la consecución de ecuaciones que correspondan al tipo de curva (lineal, logarítmica, recíproca etc.), que son la base para la asignación de la ponderación y el puntaje correspondiente de los subfactores. Creemos que el modelo recoge todos los aspectos necesarios para una buena valoración, presenta una lógica suficiente, comprensible y de fácil uso para nuestros fines. Consecuentemente lo aceptamos y creemos que es bueno

El modelo nos permite racionalizar la actual forma de contratación de Petroproducción, en cuanto a escalas salariales. El ejemplo que sigue y que demuestra el trabajo que se realizó para cada escala salarial, esclarece el por que se usa el modelo:

##### 4.3.1.1.1 Ejemplo

Según el orgánico funcional vigente, el especialista de protección ambiental uno, debe llenar los siguientes condicionantes:

## MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS

<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	<b>PROTECCIÓN AMBIENTAL</b>
<b>CARGO:</b>	<b>ESPECIALISTA DE PROTECCIÓN AMBIENTAL I-A</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>AOPA 321</b>

### FUNCIONES BÁSICAS:

1. Participar en la programación y organización de actividades de protección ambiental y relaciones comunitarias
2. Diseñar programas y proyectos socios culturales y ambientales con metodologías participativas
3. Elaborar manuales de gestión ambiental
4. Planificar y organizar la realización de estudios, planes y proyectos de investigaciones técnicas del área
5. Supervisar y controlar las actividades de protección ambiental, así como los recursos de las partidas presupuestarias que administra la GPA
6. Participar en la ejecución de planes de protección ambiental, relaciones comunitarias y sistemas de gestión ambiental
7. Elaborar términos de referencia y especificaciones técnicas para proyectos y estudios ambientales de la actividad petrolera
8. Realizar el seguimiento y evaluación de los proyectos, estudios o trabajos efectuados
9. Cumplir y hacer cumplir las normas de Protección Ambiental, así como las políticas ambientales y de relacionamiento comunitario de Petroecuador
10. Identificar indicadores socio-ambientales de la industria hidrocarburífera para utilizarse en el monitoreo de los impactos ambientales
11. Participar en comisiones encargadas de efectuar: finiquitos, actas de entrega recepción, procesos licitatorios y otros;
12. Supervisar y evaluar las actividades que en materia ambiental y relaciones comunitarias realizan las empresas petroleras con contratos de participación y/o de prestación de servicios con Petroecuador; y,
13. Ejecutar otras funciones de la misma naturaleza y nivel de complejidad

**PERFIL DEL CARGO**

Instrucción formal: Título Universitario con especialidad en Medio Ambiente o en cualquier otra carrera relacionada con esta actividad

Experiencia en el área: 5 años

Capacitación: cursos de

- Componentes socio-ambientales
- Simulacros
- Computación
- Inglés técnico
- Internet
- Sistemas de información geográfica
- Sistemas de gestión ambiental
- Planificación estratégica

Si examinamos los requisitos que constan en el Manual de Clasificación de Cargos vigente, encontraremos que la valoración por puntos no se podría aplicar para la asignación del salario correspondiente a al escala, de hecho, las funciones el perfil, la experiencia y la capacitación podría ser completadas por una persona irresponsable con resultados de calidad dudosa en su trabajo; sin capacidad de dirección de recursos humanos, incluso podría pasar una prueba de conocimientos, en fin. A nuestro criterio se hace indispensable, un análisis de competencias generales de la persona, que nos garantice una buena contratación y su correspondiente asignación del salario, es por esto que recomendamos el uso del modelo de valoración de cargos antes nombrado que, en base de un análisis del saber, hacer y ser, permitirá guiarnos para el acierto en esta tarea.

En un desarrollo posterior de la tesis, presentaremos una propuesta de contratación de recursos humanos por competencias y destrezas específicas para cada cargo, respetando las escalas propuestas por Petroecuador.

Continuando con el ejemplo y para que quede claro, desarrollamos el caso propuesto pasándole por el modelo completo y desagregado (hojas siguientes):

4.3.1.1.1 Ejemplo usando el modelo desglosado, factores, subfactores, grados y puntos (Especialista de Protección Ambiental I)

**MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS A TRAVÉS DEL SISTEMA DE PUNTOS (EJEMPLO)**

GRADOS	S	A	B	E	R	PUNTOS
<b>Considera el conjunto de conocimientos que el cargo requiere para que sea desarrollado satisfactoriamente. Los conocimientos académica y/o empíricamente</b>						
<b>F1</b>	<b>E D U C A C I Ó N</b> <b>Conocimientos adquiridos académica y/o empíricamente para el desempeño del cargo</b>					
1	No requiere instrucción formal, pero requiere de aritmética elemental y/o leer y comprender instrucciones sencillas					14
2	Conocimiento parcial de aquellos elementos que se precisa para ayudar a quien desempeña un trabajo rutinario, manual, operativo o un equivalente a una formación de séptimo de Básica					28
3	Conocimiento que se precisa para desempeñar un trabajo rutinario, manual, operativo o su equivalente a décimo año de Básica					42
4	Conocimiento que se precisa para desempeñar un trabajo rutinario, manual, operativo o su equivalente a Bachillerato					56
5	Conocimiento que se precisa para desempeñarse en un puesto con instrucción superior incompleta o hasta el equivalente de Tecnólogo					70
6	Conocimiento que se precisa para desempeñarse en un puesto con instrucción superior equivalente a título universitario.					84
7	Conocimiento que se precisa para desempeñarse en un puesto con instrucción especializada a nivel de Postgrado					98
<b>F2</b>	<b>A D M I N I S T R A C I Ó N D E R E C U R S O S</b> <b>Conocimiento de administración de recursos tangibles e intangibles que el cargo exige</b>					
1	El cargo requiere de administración de recursos de bajo costo para la organización, mínima o ninguna técnica de control sobre su manejo; y, la aplicación en las tareas influye escasamente en el desarrollo de procesos, productos o servicios					17
2	El cargo requiere de administración de recursos de bajo costo para la organización, de técnicas elementales de control en su área y cuya aplicación en las tareas incide en el desarrollo de procesos, productos o servicios					46
3	El cargo requiere de administración de recursos de costo significativo para la organización, de técnicas de control en su área y cuya aplicación en las tareas es fundamental en el desarrollo de procesos, productos o servicios					63
4	El cargo requiere de administración de recursos de varias áreas de la organización o proyectos, domina técnicas de control organizacionales; cuya aplicación define los procedimientos para el logro de los objetivos institucionales					75
5	El cargo requiere de administración de los recursos de la organización para planificar el futuro a través de la definición y redefinición de la misión y visión de la misma (planificación estratégica)					83

<b>F3</b>	<b>P O L I F U N C I O N A L I D A D</b>
<b>Considera los conocimientos para desempeñar otras tareas adicionales a las propias del cargo</b>	

1	El cargo requiere de habilidades y destrezas para sus tareas específicas	17
2	El cargo requiere de habilidades y destrezas para el desempeño de tareas de cargos relacionados que los realiza ocasionalmente	27
3	El cargo requiere de habilidades y destrezas para el desempeño de tareas de cargos relacionados que los realiza periódicamente	43
4	<b>El cargo requiere de habilidades y destrezas para el desempeño de tareas de cargos no relacionados (*)</b>	<b>67</b>
	Ocasionalmente: depende de las circunstancias, accidentes de tiempo, lugar o modo	
	Periódicamente: que se repite a intervalos determinados	
	(*) Se refiere a cargos no relacionados entre si y que constan en el organigrama	

<b>F4</b>	<b>A C T U A L I Z A C I Ó N D E C O N O C I M I E N T O S</b>
<b>Considera la capacitación continua que requiere el cargo</b>	

1	Mínima del cargo: cuando las tareas a ejecutarse son de tipo rutinario, repetitivas	13
2	Ocasional o eventual: depende de los cambios tecnológicos	26
3	Periódica: cuando el cambio exige cambios en intervalos determinados	39
4	<b>Constante (permanente): Si se requiere una respuesta inmediata por la dinámica de los cambios ocurridos</b>	<b>52</b>
<b>GRADOS</b>	<b>H A C E R</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>Es la capacidad de ejecutar las tareas que inciden en la productividad del cargo para alcanzar los resultados esperados</b>		

<b>F5</b>	<b>R E S U L T A D O S C O N C A L I D A D</b>
<b>Es la influencia del puesto sobre resultados parciales y finales dentro de los procesos en los que participa, para satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos, en base a normas y especificaciones de calidad (normas, estándares, oportunidad, precio y especificaciones del producto o servicio)</b>	

1	Mediante el desempeño de su tarea específica (actividad de apoyo), cuyos resultados no afectan directamente a la calidad del producto o servicio final	50
2	Mediante el desempeño de una parte del proceso	64
3	Mediante el desempeño del proceso que conlleva la obtención de productos o servicios parciales de la organización o servicios finales del área	79
4	<b>Mediante el desempeño en varios procesos que conlleva la obtención de servicios finales de la empresa o la integración de estos procesos</b>	<b>93</b>
5	Mediante el desempeño en la organización en su conjunto	107
	Grado dos: el puesto considera tareas específicas que no son un proceso completo	
	Grado tres: el puesto considera todas las tareas que forman parte de un proceso	

<b>F6 HABILIDADES Y DESTREZAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO</b> Considera las destrezas y habilidades que pueden ser adquiridas con el adiestramiento previo necesario para el eficiente y eficaz desempeño del cargo		
1	Requiere habilidades y destrezas básicas para e desempeño del cargo	17
2	Requiere habilidades básicas y destrezas prácticas, adquiridas por la repetición de tareas, para el desempeño de cargo	35
3	Requiere habilidades y destrezas técnicas, adquiridas por la aplicación práctica del conjunto de procedimientos de las ciencias o de los procesos para ejecutar las tareas	52
4	Requiere habilidades y destrezas analíticas del proceso y sus interrelaciones. (adquiridas por el ejercicio constante de estudiar los procesos para entender su esencia, incidencia y su aplicación)	70
5	Requiere habilidades y destrezas para desarrollar e innovar el proceso.	87
<b>F7 R E S P O N S A B I L I D A D</b> Dentro de la cultura organizacional la responsabilidad es necesaria a todo nivel. Responsabilidad con las personas desde el punto de vista del cumplimiento reobjetivos e incluye el manejo de bienes valoras e información Por otra parte, este factor inicialmente se lo ubicó dentro del SER, en tal razón este aspecto se analiza también en el factor Transparencia y Ética		
<b>7 . 1 R e s p o n s a b i l i d a d s o b r e P e r s o n a l</b> Se refiere a las operaciones y procedimientos de trabajo de las personas, tendientes a mantener las funciones de desempeño inherentes al trabajo, incluyendo la seguridad física de aquellos		
1	No tiene subordinados y requiere cumplir con los objetivos a él determinados	7
2	Requiere cumplir los objetivos de un grupo de trabajo en su área	9
3	Requiere cumplir con objetivos de grupos de trabajo en varias áreas, en base de estrategias establecidas.	14
4	Requiere cumplir con objetivos de grupos de trabajo en toda la organización (incluyendo proveedores y clientes) aplicando y mejorando las políticas generales de la organización	27
<b>7 . 2 R e s p o n s a b i l i d a d s o b r e b i e n e s</b> Se refiere a la responsabilidad sobre Bienes tales como: Maquinaria, equipos, materiales, valores		
1	Sobre bienes que no afectan al proceso	5
2	Sobre bienes que afectan la continuidad de la tarea	6
3	Sobre bienes que afectan la continuidad del proceso	8
4	Sobre bienes que afectan a la organización	13
5	Sobre bienes que afectan a la organización y los relacionados a la misma	26

### 7.3 Responsabilidad sobre información

Se refiere a la responsabilidad sobre el acceso a información confidencial y clasificada que puede tener un determinado cargo

1	No maneja	7
2	Manejo de información operativa.	9
3	Manejo de información clasificada.	14
4	Manejo de información confidencial.	27

### F8 T R A B A J O E N E Q U I P O

Este factor evalúa el impacto que genera el puesto a través de la sinergia que causa el trabajo en equipo.

1	No requiere; sus actividades las desarrolla en forma individual.	11
2	Interactúa como medio de apoyo a otros cargos.	33
3	Trabaja en equipo en forma ocasional, la sinergia que genera contribuye en el funcionamiento del proceso.	45
4	Trabaja en equipo permanentemente, la sinergia que genera es importante para el buen funcionamiento del mismo.	54
5	Trabaja en equipo permanentemente y la sinergia que genera es indispensable para el óptimo desempeño del mismo.	61
6	Requiere promover y coordinar el trabajo en equipo.	66

### F9 C O N D I C I O N E S D E L T R A B A J O

Aprueba el medio en el que se desenvuelve el trabajo, valorando la intensidad de las condiciones (incluyendo el riesgo) que afectan al bienestar físico y mental de los empleados de la unidad.

Para las condiciones de trabajo se consideran 3 subfactores: ambiente, trabajo bajo presión y nivel de riesgo.

#### 9.1 Condiciones del ambiente físico de trabajo

Condiciones físicas de la organización (naturaleza de la organización), inherentes al cargo.

1	El puesto se desarrolla en condiciones cómodas(*) de trabajo	7
2	El puesto se desarrolla en condiciones aceptables(**) de trabajo	10
3	El puesto se desarrolla en condiciones severas(***) de trabajo	20
	(*) Cómodo.- Lugar de trabajo confortable, ambiente que propicia bienestar físico y mental.	
	(**) Aceptable.- El que no es ni cómodo ni severo.	
	(**) Severo.- Trabajo en condiciones ambientales adversas, rigurosas, a la intemperie o en ambientes cerrados.	

#### 9.2 Condiciones para trabajo bajo presión

Condiciones para toma de decisiones y ejecución del trabajo bajo presión que genera stress

9.2 Condiciones para trabajo bajo presión Condiciones para toma de decisiones y ejecución del trabajo bajo presión que genera stress		
1	El puesto se desarrolla en condiciones normales(*) de trabajo	5
2	El puesto se desarrolla en condiciones aceptables(**) de trabajo	7
3	El puesto se desarrolla en condiciones exigentes(***) de trabajo	15
	Normales: Condiciones de trabajo bajo presión comunes y corrientes	
	Aceptables: El que se podría concebir entre normal y exigente.	
	Exigentes: cargo altamente presionado por clientes internos o externos, o por el mismo proceso	

9.3 Condiciones para trabajo bajo presión Condiciones de riesgo que pueden afectar a la salud o integridad física del individuo		
1	El puesto se desarrolla con un nivel de riesgo bajo	8
2	El puesto se desarrolla con un nivel de riesgo medio	12
3	El puesto se desarrolla con un nivel de riesgo alto	25
	El nivel de riesgo se mide en la probabilidad de que ocurra un siniestro y su grado de afectación a través del tiempo, este será definido por la organización.	

GRADOS	S	E	R	PUNTOS
<b>Son las cualidades personales y actitudes frente al trabajo, Condiciones y características requeridas para el cargo. Es la cultura organizacional.</b>				

F10	T R A N S P A R E N C I A Y É T I C A
Es el conjunto de principios inherentes a la persona que incide directamente en sus relaciones personales y/o profesionales, frente al cumplimiento de disposiciones legales, normas y procedimientos éticos.	

1	Requiere acatar normas y procedimientos establecidos por la organización	50
2	Requiere cumplir y hacer cumplir normas y procedimientos establecidos en la organización	60
3	Requiere evaluar, juzgar y determinar correctivos sobre las acciones del personal de acuerdo a normas y reglamentos establecidos.	70

F11	L I D E R A Z G O
Mide la capacidad de influenciar positivamente sobre el talento humano de la organización hacia la consecución de las metas y objetivos determinados por la misma	



1	No requiere (su trabajo es exclusivamente individual).	11
2	Requiere el compromiso de aportar con su trabajo al logro de los objetivos institucionales, con su ejemplo motiva a individuos, de otro nivel jerárquico, puede o no tener subordinados para la ejecución de sus tareas.	32
3	Requiere motivar a escala operativa el cumplimiento de los objetivos definidos en los niveles superiores. Requiere conducir y motivar a grupos de personas que desempeñan tareas en el mismo ámbito de especialización	44
4	Requiere motivar permanentemente al personal a su cargo para el cumplimiento de las estrategias de la organización. Requiere conducir y motivar grupos de personas que desempeñan tareas en distinto ámbito de especialización	53
5	Requiere motivar permanentemente a toda la organización para el cumplimiento de las metas y objetivo de la misma. Requiere motivar a la especialización sobre la base de lineamientos de dirección ya establecidos	60
6	Requiere configurar el futuro de la organización estableciendo misión y visión, preservando los valores e identidad de la misma. Se refiere a los cargos que establecen lineamientos de dirección futura que se difundirán a través de la organización	65

<b>F12</b>	<b>R E D E S S O C I A L E S</b> <b>Es la habilidad de relacionarse y mantener una comunicación eficaz tanto interior como el exterior de la organización; implica las relaciones humanas, públicas y contactos</b>
------------	--

1	Requiere mantener relaciones interpersonales y comunicación entre compañeros de la organización, sin llegar a considerarlos como clientes internos	13
2	Requiere mantener relaciones interpersonales y comunicación con los clientes internos y externos en forma ocasional	19
3	Requiere mantener relaciones interpersonales y comunicación con los clientes internos y externos en forma permanente	29
4	Requiere brindar asesoramiento profesional, discutir problemas y hacer recomendaciones.	43
5	Requiere desarrollar relaciones interpersonales con los diferentes interlocutores claves para la organización dentro y fuera de ella a nivel gerencial y estratégico	65

<b>F13</b>	<b>F L E X I B I L I D A D Y A D A P T A C I Ó N</b> <b>Valorar la capacidad de adaptación frente a los diferentes cambios en las condiciones de trabajo como horarios, metodologías, procesos, tecnologías y apertura de nuevas ideas</b>
------------	---

1	Adaptación a las políticas, estrategias, misión y visión de la organización (requisito mínimo para el desarrollo de cualquier cargo)	14
2	Además, se requiere la capacidad de adaptación a los cambios en las condiciones de trabajo	35
3	Requiere adaptación a nuevos métodos y procesos productivos, empleando nuevas tecnologías	46
4	Requiere adaptación permanente a los cambios del entorno en que se desarrolla la organización y que afectan al negocio en su conjunto	55

<b>F14</b>	<b>C R E A T I V I D A D E I N N O V A C I Ó N</b>	
	<b>Es la capacidad de encontrar nuevos sistema, relaciones, actividades, objetos y procesos o modificar los existentes; de modo que su aplicación agregue valor a los vigentes en la organización</b>	

1	Requiere encontrar alternativas de calidad para organizar y realizar su trabajo que es fundamentalmente rutinario	8
2	Requiere crear e innovar alternativas de calidad en forma periódica, para el mejoramiento de actividades propias	11
3	Requiere crear e innovar alternativas de calidad en forma periódica, para el mejoramiento de actividades propias y la de otros (equipo de trabajo)	16
4	Requiere crear e innovar alternativas de calidad en forma constante, para el mejoramiento de actividades propias y la de otros (equipo de trabajo)	23
5	Requiere efectuar innovaciones permanentes y de calidad en toda la organización, modificando procesos y sistemas y, generando alternativas de mejoramiento continuo	32
6	Requiere generar alternativas de calidad para el desarrollo institucional y sus estrategias de productividad y efectividad, resolviendo constantemente problemas más complejos y de trascendencia	45

Por cada cargo se realizó el ejercicio que acabamos de constatar, el resultado de este trabajo se sintetiza en la tabla que sigue:

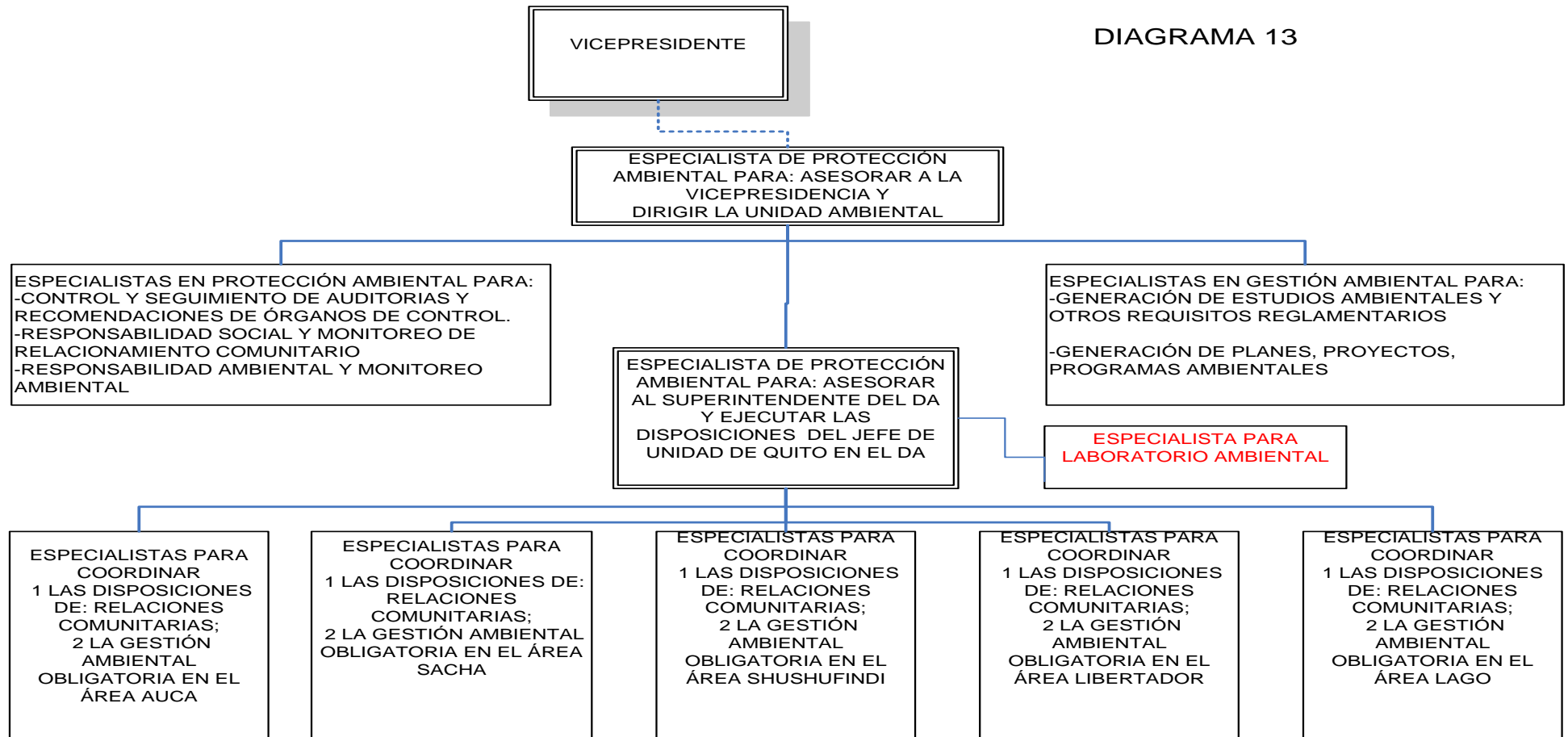
#### 4.3.2 CUADOR RESUMEN VALORACIÓN DE CARGOS PARA PROTECCIÓN AMBIENTAL DE PETROPEODUCCIÓN

FACTORES	GRADOS (PUNTOS) DE LOS TÉCNICOS			GRADOS (PUNTOS) DE LOS ESPECIALISTAS				
	SABER	TÉCNICO I	TÉCNICO II	TÉCNICO III	ESPECIALISTA I	ESPECIALISTA II	ESPECIALISTA III	ESPECIALISTA IV
F1 Educación	4(56)	5(70)	6(84)	6(84)	6(84)	6(84)	7(98)	
F2 Administración de recursos	3(63)	3(63)	3(63)	3(63)	3(63)	4(75)	5(83)	
F3 Polifuncionalidad	2(27)	2(27)	2(27)	4(67)	4(67)	4(67)	4(67)	
F4 Actualización de conocimientos	2(26)	2(26)	2(26)	4(52)	4(52)	4(52)	4(52)	
<b>HACER</b>								
F5 Resultados con calidad	4(93)	4(93)	4(93)	4(93)	4(93)	5(107)	5(107)	
F6 Habilidades y destreza para desempeñar el cargo	3(52)	3(52)	4(70)	4(70)	4(70)	5(87)	5(87)	
F7 Responsabilidad								
F7-1 sobre el personal	2(9)	2(9)	3(14)	3(14)	3(14)	3(14)	4(27)	
F7-2 sobre bienes	5(26)	5(26)	5(26)	5(26)	5(26)	5(26)	5(26)	
F7-3 sobre información	4(27)	4(27)	4(27)	4(27)	4(27)	4(27)	4(27)	
F8 Trabajo en equipo	6(66)	6(66)	6(66)	6(66)	6(66)	6(66)	6(66)	
F9 Condiciones de trabajo								
F9-1 del ambiente físico del trabajo	3(20)	3(20)	3(20)	2(10)	2(10)	2(10)	2(10)	
F9-2 trabajo bajo presión	3(15)	3(15)	3(15)	3(15)	3(15)	3(15)	3(15)	
F9-3 de riesgo	2(12)	2(12)	2(12)	2(12)	2(12)	2(12)	2(12)	
<b>SER</b>								
F10 Transparencia y ética	2(60)	2(60)	2(60)	3(70)	3(70)	3(70)	3(70)	
F11 Liderazgo	3(44)	3(44)	3(44)	4(53)	4(53)	5(60)	6(65)	
F12 Redes sociales	3(29)	3(29)	3(29)	5(65)	5(65)	5(65)	5(65)	
F13 Flexibilidad y adaptación	2(35)	2(35)	2(35)	3(46)	3(46)	4(55)	4(55)	
F14 Creatividad e innovación	2(11)	3(16)	4(23)	5(32)	5(32)	6(45)	6(45)	
<b>TOTAL</b>	<b>671</b>	<b>690</b>	<b>734</b>	<b>865</b>	<b>865</b>	<b>937</b>	<b>977</b>	

NOTA: Los cargos de técnico I, II, II así como los especialistas I, II, III, tienen una clasificación adicional por letra, desde la a hasta la c. Los criterios de letras, están relacionados a los años de experiencia acumulados y en algún caso aislado a una competencia no esencial para la valoración principal resumida en este cuadro. El especialista IV es único. En la sección de anexos: Manual de Clasificación de Cargos, se puede verificar lo afirmado.

### 4.4 PROPUESTA DE CARGOS PARA LA UNIDAD DE PROTECCIÓN AMBIENTAL DE PETROPRODUCCIÓN

DIAGRAMA 13



#### **4.4.1 EXPLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE CARGOS**

La proposición de cargos del organigrama anterior, se ha establecido en consideración a la propuesta de organigrama funcional que se desprendió de la aceptación de la Resolución del Directorio Político (DIR 021), varias veces mencionada en este documento.

Los cargos descritos son los que se han considerado indispensables para el desarrollo cabal de las funciones propuestas.

El número de especialistas dependerá de la carga de trabajo, sin embargo se propone un mínimo:

Un jefe de Unidad en Quito

Un especialista para control y seguimiento de auditorias y recomendaciones de los órganos de control

Un especialista para Responsabilidad Social y Monitoreo de Relaciones Comunitarias

Uno para Responsabilidad Ambiental y monitoreo ambiental

Dos para generación de Estudios Ambientales y otros requisitos ambientales (Licencias)

Uno para generación de programas planes y proyectos ambientales

Un jefe en el Distrito Amazónico

Un especialista responsable del laboratorio ambiental de Lago Agrio mas dos laboratoristas

Dos especialistas por Área de producción, uno para relacionamiento comunitario y otro para gestión ambiental. Total 10 o doce según criterio de distribución.

Del análisis de los especialistas necesarios, se concluye que mínimo se necesitan seis profesionales especialistas altamente preparados en Quito.

Para el Distrito Amazónico recomendamos doce especialistas que por condiciones de turnos de trabajo, todos los días del año, se convierten en 24 profesionales especialista altamente calificados, mas un responsables del laboratorio que deberá contar con al menos dos laboratoristas profesionales, da un total de 27 especialista profesionales.

De las necesidades propuestas, se establece que el grupo que actualmente hace protección ambiental en Petroproducción, no alcanza a llenar ni la tercera parte de estos requisitos mínimos. Especialmente en el Distrito Amazónico

Es ineludible que luego de establecer los perfiles por competencias mínimos requeridos, propuesta que se lo plantea luego de esta explicación, los funcionarios actuales deberán recibir una capacitación programada que les permita completar competencias y destrezas.

Las contrataciones, igualmente deberán ser realizadas contratando recursos humanos que llenen las competencias y destrezas que se plantearán a continuación, y, en todo caso, recomendamos que las nuevas contrataciones, sean realizada a profesionales jóvenes que dentro de su educación formal profesional, tengan las bases y fundamento para desarrollar las competencias que exigen los diferentes cargos; la capacitación que les hiciera falta, igualmente deberá realizarse mediante una programación que permita asegurar que el proceso sea una inversión y no un gasto.

#### **4.4.2 COMPETENCIAS Y DESTREZAS PARA LOS CARGOS**

Al igual que en el desarrollo del punto 4.3, establecemos un caso completo en el cuerpo principal de este documento, que sirva de demostración de cómo hemos enfocado el proceso, y, el desarrollo de los demás procesos para los cargos va en anexos.

##### **4.4.2.1 Explicación de la modalidad para establecer las competencias y destrezas**

El problema fue resuelto mediante el uso de un mecanismo ágil para discriminar las competencias y destrezas para cada cargo, para ello usamos y nos referimos a los diccionarios de destrezas<sup>16</sup> y competencias<sup>17</sup> a los cuales les hemos digitalizado para un uso sistemático y flexible.

A estos insumos añadimos una herramienta informática: "Herramientas de Gestión del Capital Humano con Office"; Herramientas Informáticas para la Pequeña y Mediana Empresa de Horacio Gaito. Consta en el CD anexo al libro (ISBN: 987-1046-29-4). Se trata de una encuesta que tiene como criterio general, la calificación de un requerimiento, ya sea competencia, destreza o aspecto bajo una escala de calificación sobre cinco. Es decir, a la definición y alcance implícito

---

<sup>16</sup> Munford, W., Peterson, N., & Childs, R (1999). Basic and cross-functional skills. In Peterson, N., Munford, M Borman, W., Jeanneret, R., & Fleishuman, E (Eds.). An occupational information system for the 21 st century: The development of O\*NET (pp.46'69=.Washington: American Psychological Association,

<sup>17</sup> Spenser&Spenser (53); Gregory Watson (16). Sitas que constan en el documento del módulo de Gerencia de Recursos Humanos del Doctor Vinicio Merizalde CITE EPN 2004

en la definición, el sistema de encuesta permite asignarle un grado, una calificación cuyo máximo es cinco y el mínimo uno.

La plantilla de la encuesta, esta en Excel, consecuentemente se puede aplicar este software para hacer gráficos y operaciones que permiten discriminar las competencias y destrezas más relevantes dentro del sistema de calificación.

Los criterios de calificación y asignación de grado a la destreza o competencia estudiada para el cargo respectivo, son de los autores de este documento.

Los diccionarios utilizados con las definiciones correspondientes constan en anexos.

El análisis para cada cargo se lo realizará para dos grupos de competencias (ver nota al pie), y una para destrezas, es decir se aplicarán tres encuestas. Una vez realizada las encuestas, se discriminarán las que tengan mayor puntaje. A estas de mayor puntaje se les definirá y constarán en cuadro aparte.

En una hoja se resumirá el resultado de las competencias y destrezas de todas las encuestas que tienen el mayor puntaje. Por último a estas de mayor puntaje se les somete a un criterio de selección que se explica en el desarrollo del ejemplo y se obtiene las competencias y destrezas relevantes del cargo.

Para este documento ha sido necesario que los archivos trabajados en Excel, sean convertidos a Word, de manera que en este ejemplo que desarrollamos a continuación, con las explicaciones correspondientes, no se destacarán detalles que se pueden ver en Excel. En todo caso con la versión del documento final se anexará un CD para que si hubiera algún interesado, pueda chequear el trabajo en computadora y si fuera del caso usar y/o mejorar este instrumento.

#### 4.4.2.1.1 Encuestas para el bloque de competencias – Resultados de la encuesta

##### 1) Área de trabajo:

DE LA 2 A LA 11 DE CINCUENTA	TD	D	NA/ND	A	TA
2) ADAPTABILIDAD					
3) AMBICIÓN PROFESIONAL					
4) ANÁLISIS DE PROBLEMAS					
5) ANÁLISIS NUMÉRICO					
6) APRENDIZAJE					
7) ATENCIÓN AL CLIENTE					
8) ATENCIÓN AL DETALLE					
9) AUTOORGANIZACIÓN					
10) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN					
11) COMUNICACIÓN ESCRITA					

DE LA 12 A LA 21 DE CINCUENTA	TD	D	NA/ND	A	TA
12) COMUNICACIÓN ORAL					
13) CONOCIMIENTO DEL ENTORNO					
14) CONTROL DIRECTIVO					
15) DECISIÓN					
16) DELEGACIÓN					
17) DESARROLLO/APOYO DE COLABORADORES					
18) DISCIPLINA					
19) DOMINIO DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL					
20) DOMINIO DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES					
21) ENERGÍA					

DE LA 22 A LA 31 DE CINCUENTA	TD	D	NA/ND	A	TA
22) ESCUCHA ACTIVA					
23) ESPÍRITU EMPRENDEDOR					
24) EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES					
25) FACILITAR/PARTICIPAR EN REUNIONES					
26) FLEXIBILIDAD					
27) GAMA AMPLIA DE INTERESES					
28) IDENTIFICACIÓN DIRECTIVA					



29) IMPACTO					
30) INDEPENDENCIA					
31) INNOVACIÓN / CREATIVIDAD					
<b>DE LA 32 A LA 41 DE CINCUENTA</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NA/ND</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
32) INTEGRIDAD					
33) JUICIO					
34) LIDERAZGO DE GRUPOS					
35) LIDERAZGO DE PERSONAS					
36) ORIENTACIÓN AL LOGRO					
37) ORIENTACIÓN AMBIENTAL					
38) ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
39) PERSUASIÓN					
40) PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
41) PRESENTACIÓN					
<b>DE LA 42 A LA 51 DE CINCUENTA</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NA/ND</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
42) RESOLUCIÓN					
43) SENSIBILIDAD INTERPERSONAL					
44) SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL					
45) SENTIDO DE LA URGENCIA					
46) SOCIABILIDAD					
47) TENACIDAD					
48) TOLERANCIA AL ESTRÉS					
49) TOMA DE RIESGOS					
50) TRABAJO EN EQUIPO/COOPERACIÓN					
51) VISIÓN					

TD: Totalmente en desacuerdo

D: En desacuerdo

NA/ND: Ni acuerdo ni desacuerdo

A: En acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

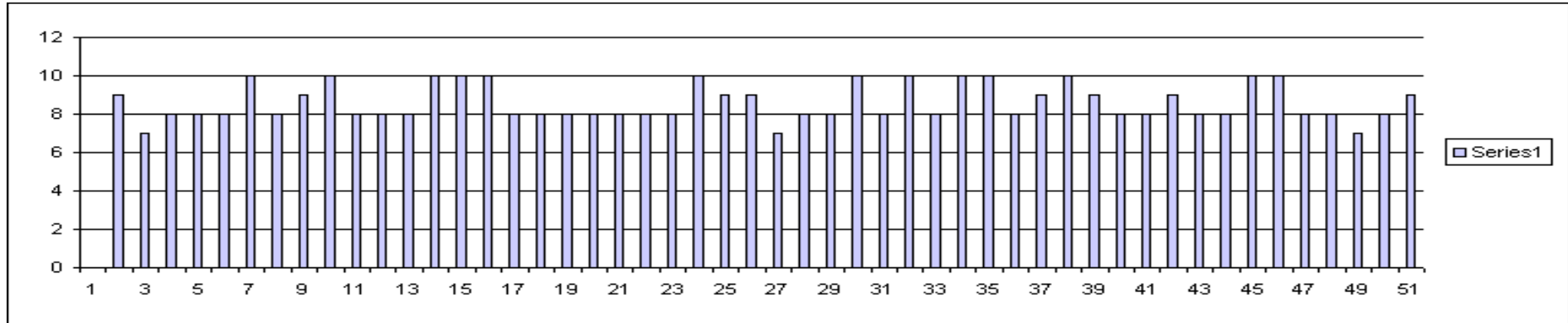
POR TEMA						
TEMA	Cant preg.	TD	D	NA/ND	A	TA
DE LA 2 A LA 11 DE CINCUENTA	10	0,00%	1,00%	7,00%	62,00%	30,00%
DE LA 12 A LA 21 DE CINCUENTA	10	0,00%	6,00%	25,00%	57,00%	13,00%
DE LA 22 A LA 31 DE CINCUENTA	10	0,00%	4,00%	25,00%	53,00%	18,00%
DE LA 32 A LA 41 DE CINCUENTA	10	0,00%	0,00%	12,00%	46,00%	42,00%
DE LA 42 A LA 51 DE CINCUENTA	10	1,00%	0,00%	17,00%	60,00%	23,00%

Resaltar valores superiores a: **50,00%**

Área	Tema	Cantidad de Respuestas					Porcentaje				
		TD	D	NA/ND	A	TA	TD	D	NA/ND	A	TA
Para: Jefatura	DE LA 2 A LA 11 DE CINCUENTA	0	0	1	13	6	0,00%	0,00%	5,00%	65,00%	30,00%
	DE LA 12 A LA 21 DE CINCUENTA	0	0	0	14	6	0,00%	0,00%	0,00%	70,00%	30,00%
	DE LA 22 A LA 31 DE CINCUENTA	0	0	1	13	6	0,00%	0,00%	5,00%	65,00%	30,00%
	DE LA 32 A LA 41 DE CINCUENTA	0	0	1	8	11	0,00%	0,00%	5,00%	40,00%	55,00%
	DE LA 42 A LA 51 DE CINCUENTA	0	0	1	13	6	0,00%	0,00%	5,00%	65,00%	30,00%
Para: Auditoria interana	DE LA 2 A LA 11 DE CINCUENTA	0	0	2	11	7	0,00%	0,00%	10,00%	55,00%	35,00%
	DE LA 12 A LA 21 DE CINCUENTA	0	1	9	10	0	0,00%	5,00%	45,00%	50,00%	0,00%
	DE LA 22 A LA 31 DE CINCUENTA	0	1	9	9	1	0,00%	5,00%	45,00%	45,00%	5,00%
	DE LA 32 A LA 41 DE CINCUENTA	0	0	5	8	7	0,00%	0,00%	25,00%	40,00%	35,00%
	DE LA 42 A LA 51 DE CINCUENTA	1	0	3	12	4	5,00%	0,00%	15,00%	60,00%	20,00%
Para: Responsabilidad Social	DE LA 2 A LA 11 DE CINCUENTA	0	0	2	11	7	0,00%	0,00%	10,00%	55,00%	35,00%
	DE LA 12 A LA 21 DE CINCUENTA	0	2	4	9	5	0,00%	10,00%	20,00%	45,00%	25,00%
	DE LA 22 A LA 31 DE CINCUENTA	0	1	4	6	9	0,00%	5,00%	20,00%	30,00%	45,00%
	DE LA 32 A LA 41 DE CINCUENTA	0	0	1	12	7	0,00%	0,00%	5,00%	60,00%	35,00%
	DE LA 42 A LA 51 DE CINCUENTA	0	0	4	10	6	0,00%	0,00%	20,00%	50,00%	30,00%
Para: Responsabilidad ambiental	DE LA 2 A LA 11 DE CINCUENTA	0	0	2	12	6	0,00%	0,00%	10,00%	60,00%	30,00%
	DE LA 12 A LA 21 DE CINCUENTA	0	2	7	11	0	0,00%	10,00%	35,00%	55,00%	0,00%
	DE LA 22 A LA 31 DE CINCUENTA	0	1	6	12	1	0,00%	5,00%	30,00%	60,00%	5,00%
	DE LA 32 A LA 41 DE CINCUENTA	0	0	3	9	8	0,00%	0,00%	15,00%	45,00%	40,00%
	DE LA 42 A LA 51 DE CINCUENTA	0	0	6	13	1	0,00%	0,00%	30,00%	65,00%	5,00%
Para: EIAS y otros requisitos	DE LA 2 A LA 11 DE CINCUENTA	0	1	0	15	4	0,00%	5,00%	0,00%	75,00%	20,00%
	DE LA 12 A LA 21 DE CINCUENTA	0	1	5	13	1	0,00%	5,00%	25,00%	65,00%	5,00%
	DE LA 22 A LA 31 DE CINCUENTA	0	1	5	13	1	0,00%	5,00%	25,00%	65,00%	5,00%
	DE LA 32 A LA 41 DE CINCUENTA	0	0	2	9	9	0,00%	0,00%	10,00%	45,00%	45,00%
	DE LA 42 A LA 51 DE CINCUENTA	0	0	3	11	6	0,00%	0,00%	15,00%	55,00%	30,00%

4.4.2.1.2 Resultados de aplicación de las encuestas para el bloque de competencias – gráfico explicativo

**VALORES MAXIMOS ENCONTRADOS EN LAS ECUESTAS REALIZADAS PARA JEFATURA DE UNIDAD EN EL BLOQUE COMPETENCIAS**



2	12	22	32	42	7 ATENCIÓN AL CLIENTE:
3	13	23	33	43	10 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:
4	14	24	34	44	14 CONTROL DIRECTIO:
5	15	25	35	45	15 DECISIÓN:
6	16	26	36	46	16 DELEGACIÓN:
7	17	27	37	47	24 EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES:
8	18	28	38	48	30 INDEPENDENCIA:
9	19	29	39	49	32 INTEGRIDAD:
10	20	30	40	50	34 LIDERAZGO DE GRUPOS:
11	21	31	41	51	35 LIDERAZGO DE PERSONAS:
					38 ORIENTACIÓN AL CLIENTE:
					45 SENTIDO DE LA URGENCIA:
					46 SOCIABILIDAD:

## **DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS CON VALORES MÁXIMOS PARA JEFATURA DE UNIDAD**

### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible

### **CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:**

Identificar las posiciones propias y ajenas de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar-ganar.

### **CONTROL DIRECTIVO:**

Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos.

### **DECISIÓN:**

Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican.

### **DELEGACIÓN:**

Asignar las propias responsabilidades y autoridad al miembro del equipo adecuado de forma inequívoca.

### **EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES:**

Mostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente técnicas de entrevista, apreciación del desempeño, proyección del potencial, etc.

### **INDEPENDENCIA:**

Actuar sobre la base de las propias convicciones más que intentar satisfacer las expectativas de los demás. Mantener el mismo punto de vista mientras se puede (razonablemente)

### **INTEGRIDAD:**

Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.

### **LIDERAZGO DE GRUPOS:**

Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar sus objetivos del mismo

### **LIDERAZGO DE PERSONAS:**

Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desarrollo de su trabajo

### **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:**

Mostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización

### **SENTIDO DE LA URGENCIA:**

Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.

### **SOCIABILIDAD:**

Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales

#### 4.4.2.1.3 Encuesta para aplicar competencias de Spenser&Spenser, resultados

1) Área de trabajo:					
<b>VER LETRA AZUL</b>	<b>NN</b>	<b>PN</b>	<b>N</b>	<b>MN</b>	<b>IM</b>
2) CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL					
3) IDENTIFICA DECISORES CLAVE					
4) IDENTIFICA ORGANIZACIONES Y CONOCE SU AMBIENTE					
5) DOMINIO TÉCNICO					
6) MANEJA CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS Y ÚTILES					
7) APLICA CONOCIMIENTOS Y TÉCNICAS					
8) COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
9) SACRIFICIO PERSONAL					
10) DISCIPLINA					
11) INTERÉS POR EL ORDEN Y LA CALIDAD					
<b>VER LETRA AZUL</b>	<b>NN</b>	<b>PN</b>	<b>N</b>	<b>MN</b>	<b>IM</b>
12) CLARIFICAR OBJETIVOS, EXPECTATIVAS Y TAREAS					
13) CONTROL DE CALIDAD					
14) INICIATIVA					
15) CAPACIDAD DE ANTICIPACIÓN					
16) AUTOGESTIÓN					
17) SOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
18) BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN					
19) INVESTIGA					
20) FLEXIBILIDAD					
21) VALORA Y APROVECHA LA DIVERSIDAD					
<b>VER LETRA AZUL</b>	<b>NN</b>	<b>PN</b>	<b>N</b>	<b>MN</b>	<b>IM</b>
22) SE ADAPTA A LOS CAMBIOS					
23) PENSAMIENTO ANALÍTICO					
24) DESCOMPONE EN PARTES E IDENTIFICA LOS NEXOS					
25) SUGIERE ALTERNATIVAS					
26) PENSAMIENTO CONCEPTUAL					
27) IDENTIFICA PATRONES O MODELOS					
28) INTEGRA LOS INSUMOS O INFORMACIÓN					

29) <b>IMPACTO E INFLUENCIA</b>					
30) <b>COMUNICA EFECTIVAMENTE</b>					
31) <b>CALCULA Y PREPARA EL IMPACTO</b>					
<b>VER LETRA AZUL</b>	<b>NN</b>	<b>PN</b>	<b>N</b>	<b>MN</b>	<b>IM</b>
32) <b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b>					
33) <b>ESTABLECE CONTACTOS</b>					
34) <b>MANTIENE CONTACTOS</b>					
35) <b>TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN</b>					
36) <b>COMPARTO INFORMACIÓN</b>					
37) <b>COMPARTO Y ASUME RESPONSABILIDADES</b>					
38) <b>MANTIENE RELACIONES ARMÓNICAS</b>					
39) <b>SOLICITA Y ENTREGA INSUMOS</b>					
40) <b>DESARROLLO DE OTROS</b>					
41) <b>ENTRENA</b>					
<b>VER LETRA AZUL</b>	<b>NN</b>	<b>PN</b>	<b>N</b>	<b>MN</b>	<b>IM</b>
42) <b>PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN</b>					
43) <b>ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</b>					
44) <b>DEFINE NECESIDADES</b>					
45) <b>ACTÚA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES</b>					
46) <b>MONITOREA EL CUMPLIMIENTO DE NECESIDADES</b>					
47) <b>LIDERAZGO DE EQUIPOS</b>					
48) <b>COMUNICA LA VISIÓN</b>					
49) <b>PROMUEVE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO</b>					
50) <b>MOTIVA Y EJEMPLIFICA</b>					
51) <b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>					

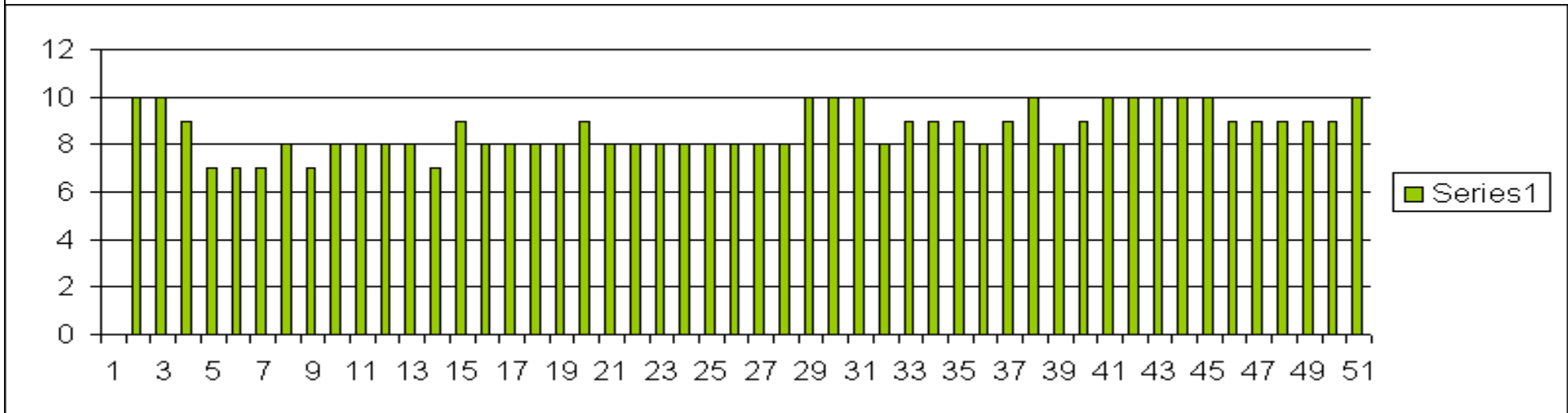
Cantidad de respuestas: 10

POR TEMA						
TEMA	Cant preg.	NN	PN	N	MN	IM
VER LETRA AZUL	10	0,00%	0,00%	25,00%	53,00%	22,00%
VER LETRA AZUL	10	0,00%	0,00%	18,00%	54,00%	28,00%
VER LETRA AZUL	10	0,00%	1,00%	24,00%	52,00%	23,00%
VER LETRA AZUL	10	0,00%	0,00%	25,00%	53,00%	22,00%
VER LETRA AZUL	10	0,00%	0,00%	23,00%	41,00%	36,00%

Resaltar valores superiores a: 50,00%

Área	Tema	Cantidad de Respuestas					Porcentaje				
		NN	PN	N	MN	IM	NN	PN	N	MN	IM
Para: Jefatura	VER LETRA AZUL	0	0	4	11	5	0,00%	0,00%	20,00%	55,00%	25,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	1	17	2	0,00%	0,00%	5,00%	85,00%	10,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	0	14	6	0,00%	0,00%	0,00%	70,00%	30,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	0	11	9	0,00%	0,00%	0,00%	55,00%	45,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	0	5	15	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%
Para: Auditoria interana	VER LETRA AZUL	0	0	3	12	5	0,00%	0,00%	15,00%	60,00%	25,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	6	9	5	0,00%	0,00%	30,00%	45,00%	25,00%
	VER LETRA AZUL	0	1	5	8	6	0,00%	5,00%	25,00%	40,00%	30,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	10	9	1	0,00%	0,00%	50,00%	45,00%	5,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	6	7	7	0,00%	0,00%	30,00%	35,00%	35,00%
Para: Responsabilidad Social	VER LETRA AZUL	0	0	11	8	1	0,00%	0,00%	55,00%	40,00%	5,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	3	11	6	0,00%	0,00%	15,00%	55,00%	30,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	2	13	5	0,00%	0,00%	10,00%	65,00%	25,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	2	9	9	0,00%	0,00%	10,00%	45,00%	45,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	3	12	5	0,00%	0,00%	15,00%	60,00%	25,00%
Para: Responsabilidad ambiental	VER LETRA AZUL	0	0	5	9	6	0,00%	0,00%	25,00%	45,00%	30,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	5	8	7	0,00%	0,00%	25,00%	40,00%	35,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	6	8	6	0,00%	0,00%	30,00%	40,00%	30,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	9	11	0	0,00%	0,00%	45,00%	55,00%	0,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	9	11	0	0,00%	0,00%	45,00%	55,00%	0,00%
Para: EIAS y otros requisitos	VER LETRA AZUL	0	0	2	13	5	0,00%	0,00%	10,00%	65,00%	25,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	3	9	8	0,00%	0,00%	15,00%	45,00%	40,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	11	9	0	0,00%	0,00%	55,00%	45,00%	0,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	4	13	3	0,00%	0,00%	20,00%	65,00%	15,00%
	VER LETRA AZUL	0	0	5	6	9	0,00%	0,00%	25,00%	30,00%	45,00%

## VALORES MAXIMOS ENCONTRADOS EN LAS ECUESTAS REALIZADAS PARA JEFATURA DE UNIDAD EN EL BLOQUE COMPETENCIAS SPENSER&SPENSER



2	12	22	32	42	<b>2 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL</b>
<b>3</b>	13	23	33	43	<b>3 IDENTIFICA DECISORES CLAVE</b>
4	14	24	34	44	<b>29 IMPACTO E INFLUENCIA</b>
5	15	25	35	45	<b>30 COMUNICA EFECTIVAMENTE</b>
6	16	26	36	46	<b>31 CALCULA Y PREPARA EL IMPACTO</b>
7	17	27	37	47	<b>38 MANTIENE RELACIONES ARMÓNICAS</b>
8	18	28	<b>38</b>	48	<b>41 ENTRENA</b>
9	19	<b>29</b>	39	49	<b>42 PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN</b>
10	20	<b>30</b>	40	50	<b>43 ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</b>
11	21	<b>31</b>	41	51	<b>44 DEFINE NECESIDADES</b>
					<b>45 ACTÚA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES</b>
					<b>51 ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>



## **DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SPENSER&SPENSER CON VALORES MÁXIMOS PARA JEFATURA DE UNIDAD**

**CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL.**- Posee un óptimo conocimiento de cómo funciona la organización a todos los niveles y procura estar actualizado en el conocimiento de cómo funcionan otras entidades de donde captarse futuros socios

**IDENTIFICA DECISORES CLAVE.**- Busca información e identifica a las personas que manejan la organización, como se toman las decisiones, quienes son las personas que tienen acceso a ellos para saber cómo y por medio de quién se puede ingresar al interior de la empresa obteniendo resultados convenientes para la empresa.

**IMPACTO E INFLUENCIA.**- Actúa para lograr un efecto específico en los demás por medio de su capacidad de convencimiento e influencia en las personas.

**COMUNICA EFECTIVAMENTE.**- Transmite sus mensajes de manera clara, ordenada, utilizando palabras comprensibles para quien lo recibe. Usa ejemplos para ilustrar temas complejos, haciéndolos interesantes y comprensibles. Enfatiza los puntos importantes o claves al expresar sus ideas.

**CALCULA Y PREPARA EL IMPACTO.**- Se preocupa por conocer quienes van a recibir su mensaje. cuáles son sus características, sus necesidades y sus objetivos; adapta sus presentaciones al nivel y los intereses de quienes reciben el mensaje; contacta a otras personas para que influya- : aboguen a favor de los intereses que benefician a los clientes y a la organización

**MANTIENE RELACIONES ARMÓNICAS.**- Su forma de interactuar con los demás genera y comodidad al grupo para trabajar sin problemas o conflictos que constituyan un continuar con las actividades de manera regular

**ENTRENA.**- Explica los conceptos o ideas de lo que debe hacer, cómo hacerlo, los objetivos y beneficios de lo que enseña. Da instrucciones específicas y relevantes sobre el tema, demuestra y proporciona experiencias donde el aprendiz pueda practicar los conocimientos

**PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN.**- Realiza un seguimiento sobre la forma en que se aplican los conocimientos y se ejecutan las actividades, identifica las fortalezas y debilidades da sugerencias concretas para mejorar la aplicación de los conocimientos aprendidos.

**ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.**- Se interesa de manera genuina en servir a otros tanto a los clientes externos como a su grupo de trabajo, procurando siempre satisfacer necesidades y superar las expectativas que se tienen sobre él en este aspecto

**DEFINE NECESIDADES.**- Contacta a los clientes recolectando información confiable sobre su situación, sus requerimientos y expresa de manera clara y específica las demandas que tienen y de qué manera podría satisfacerlas por medios de los servicios de la organización

**ACTÚA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES.**- Emprende varias acciones de manera rápida y moviliza los recursos de la organización, utiliza los medios disponibles o se esfuerza en conseguir para proporcionar lo que necesita el cliente y entregar dentro del plazo establecido y con las características acordadas

**ORIENTACIÓN AL LOGRO.**- Se preocupa porque su trabajo esté conducido a lograr los resultados propuestos, optimizando el uso de recursos y orientando a mejorar continuamente los servicios se prestan en la organización.

4.4.2.1.4 Encuesta para aplicar destrezas de MunfordM., Peterson N. & Childs , resultados

1) Área de trabajo:					
<input type="text"/>					
<b>BÁSICAS (2-7); PROCESOS (8-10)</b>					
	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NA/ND</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
2) Comprensión lectora					
3) Escucha activa					
4) Escritura					
5) Hablado					
6) Destreza matemática					
7) Destreza científica					
8) Aprendizaje activo					
9) Estrategias de aprendizaje					
10) Monitoreo y control					
11)					
<b>SOLUCIÓN PROBLEMAS COMPLEJOS</b>					
	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NA/ND</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
12) Pensamiento crítico					
13) Identificación de problemas					
14) Pensamiento analítico					
15) Organización de la información					
16) Síntesis reorganización					
17) Generación de ideas					
18) Evaluación de ideas					
19) Planificación					
20) Evaluación de soluciones					
21) Pensamiento conceptual					
<b>SOCIALES</b>					
	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NA/ND</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
22) Percepción social					
23) Trabajo en equipo					
24) Persuasión					
25) Negociación					
26) Instrucción					
27) Orientación de servicio					

28)	Construcción de relaciones					
29)	Asertividad / firmeza					
30)	Orientación					
31)	Asesoramiento					
<b>TÉCNICAS (32-40); SIST. ORG. (41)</b>		<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NA/ND</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
32)	Análisis de operaciones					
33)	Diseño de tecnología					
34)	Selección de equipos					
35)	Instalación					
36)	Programación					
37)	Comprobación					
38)	Control de operaciones					
39)	Operación y control					
40)	Inspección de productos					
41)	Formular una visión					
<b>SIST ORG. (42-47); MANE. RECUR. (48-51)</b>		<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>NA/ND</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
42)	Persepción de sistemas y entornos					
43)	Identificar consecuencias ulteriores					
44)	Identificación de causas fundamentales					
45)	Juicio y toma de decisiones					
46)	Evaluación de sistemas organizacionales					
47)	Organización de sistemas					
48)	Manejo del tiempo					
49)	Manejo de recursos financieros					
50)	Manejo de recursos materiales					
51)	Manejo de recursos humanos					

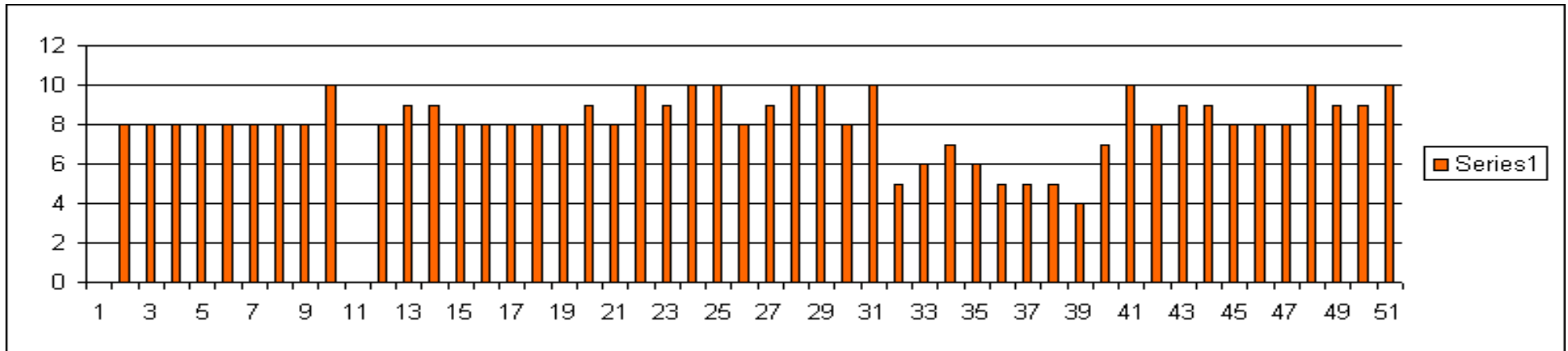
Cantidad de respuestas: 10

POR TEMA						
TEMA	Cant preg.	TD	D	NA/ND	A	TA
BÁSICAS (2-7); PROCESOS (8-10)	9	0,00%	0,00%	5,56%	65,56%	28,89%
SOLUCIÓN PROBLEMAS COMPLEJOS	10	0,00%	0,00%	5,00%	69,00%	26,00%
SOCIALES	10	0,00%	0,00%	17,00%	44,00%	39,00%
TÉCNICAS (32-40); SIST. ORG. (41)	10	0,00%	52,00%	29,00%	17,00%	7,00%
SIST ORG. (42-47); MANE. RECUR. (48-51)	10	0,00%	0,00%	32,00%	48,00%	20,00%

Resaltar valores superiores a: **60,00%**

Área	Tema	Cantidad de Respuestas					Porcentaje				
		TD	D	NA/ND	A	TA	TD	D	NA/ND	A	TA
Para: Jefatura	BÁSICAS (2-7); PROCESOS (8-10)	0	0	0	16	2	0,00%	0,00%	0,00%	88,89%	11,11%
	SOLUCIÓN PROBLEMAS COMPLEJOS	0	0	0	17	3	0,00%	0,00%	0,00%	85,00%	15,00%
	SOCIALES	0	0	0	6	14	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	70,00%
	TÉCNICAS (32-40); SIST. ORG. (41)	0	6	10	2	2	0,00%	30,00%	50,00%	10,00%	10,00%
	SIST ORG. (42-47); MANE. RECUR. (48-51)	0	0	0	12	8	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%
Para: Auditoria interna	BÁSICAS (2-7); PROCESOS (8-10)	0	0	2	14	2	0,00%	0,00%	11,11%	77,78%	11,11%
	SOLUCIÓN PROBLEMAS COMPLEJOS	0	0	0	11	9	0,00%	0,00%	0,00%	55,00%	45,00%
	SOCIALES	0	0	5	12	3	0,00%	0,00%	25,00%	60,00%	15,00%
	TÉCNICAS (32-40); SIST. ORG. (41)	0	11	8	1	0	0,00%	55,00%	40,00%	5,00%	0,00%
	SIST ORG. (42-47); MANE. RECUR. (48-51)	0	0	12	8	0	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	0,00%
Para: Responsabilidad Social	BÁSICAS (2-7); PROCESOS (8-10)	0	0	3	13	2	0,00%	0,00%	16,67%	72,22%	11,11%
	SOLUCIÓN PROBLEMAS COMPLEJOS	0	0	4	14	2	0,00%	0,00%	20,00%	70,00%	10,00%
	SOCIALES	0	0	2	5	13	0,00%	0,00%	10,00%	25,00%	65,00%
	TÉCNICAS (32-40); SIST. ORG. (41)	0	18	0	2	0	0,00%	90,00%	0,00%	10,00%	0,00%
	SIST ORG. (42-47); MANE. RECUR. (48-51)	0	0	9	7	4	0,00%	0,00%	45,00%	35,00%	20,00%
Para: Responsabilidad ambiental	BÁSICAS (2-7); PROCESOS (8-10)	0	0	0	11	7	0,00%	0,00%	0,00%	61,11%	38,89%
	SOLUCIÓN PROBLEMAS COMPLEJOS	0	0	0	15	5	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	25,00%
	SOCIALES	0	0	5	11	4	0,00%	0,00%	25,00%	55,00%	20,00%
	TÉCNICAS (32-40); SIST. ORG. (41)	0	5	5	9	1	0,00%	25,00%	25,00%	45,00%	5,00%
	SIST ORG. (42-47); MANE. RECUR. (48-51)	0	0	7	11	2	0,00%	0,00%	35,00%	55,00%	10,00%
Para: EIAS y otros requisitos	BÁSICAS (2-7); PROCESOS (8-10)	0	0	0	5	13	0,00%	0,00%	0,00%	27,78%	72,22%
	SOLUCIÓN PROBLEMAS COMPLEJOS	0	0	1	12	7	0,00%	0,00%	5,00%	60,00%	35,00%
	SOCIALES	0	0	5	10	5	0,00%	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%
	TÉCNICAS (32-40); SIST. ORG. (41)	0	12	6	2	0	0,00%	60,00%	30,00%	10,00%	0,00%
	SIST ORG. (42-47); MANE. RECUR. (48-51)	0	0	4	10	6	0,00%	0,00%	20,00%	50,00%	30,00%

## VALORES MAXIMOS ENCONTRADOS EN LAS ECUESTAS REALIZADAS PARA JEFATURA DE UNIDAD EN EL BLOQUE DE DESTREZAS DE MUNFORD M., PETERSON N. & CHILDS



2	12	22	32	42	10	MONITOREO Y CONTROL
3	13	23	33	43	22	PERCEPCIÓN SOCIAL
4	14	24	34	44	24	PERSUACIÓN
5	15	25	35	45	24	NEGOCIACIÓN
6	16	26	36	46	28	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES
7	17	27	37	47	29	ASERTIVIDAD / FIRMEZA
8	18	28	38	48	31	ASESORAMIENTO
9	19	29	39	49	41	FORMULAR UNA VISIÓN
10	20	30	40	50	48	MANEJO DEL TIEMPO
11	21	31	41	51	51	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

## DESCRIPCIÓN DE LAS DESTREZAS DE MUNFORD M., PETERSON N. & CHILDS CON VALORES MÁXIMOS PARA JEFATURA DE UNIDAD

### **MONITOREO Y CONTROL**

Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo

### **PERCEPCIÓN SOCIAL**

Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por que reaccionan de esa manera

### **PERSUACIÓN**

Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente

### **NEGOCIACIÓN**

Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos

### **CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES**

Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves cruciales para el logro de metas

### **ASERTIVIDAD / FIRMEZA**

Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmaza las convicciones

### **ASESORAMIENTO**

Ofrecer sugerencias a los demás para que tomen decisiones

### **FORMULAR UNA VISIÓN**

Desarrollar una imagen de cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales

### **MANEJO DEL TIEMPO**

Manejar el propio tiempo y el de los demás

### **MANEJO DE RECURSOS HUMANOS**

Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización del trabajo

#### 4.4.2.1.5 Análisis de actividades relevantes

### RESUMEN DE COMPETENCIAS CON VALORES MÁXIMOS PARA JEFATURA DE UNIDAD; ANÁLISIS CON ACTIVIDADES RELEVANTES

**ATENCIÓN AL CLIENTE:**  
**CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:**  
**CONTROL DIRECTIVO:**  
**DECISIÓN:**  
**DELEGACIÓN:**  
**EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES:**  
**INDEPENDENCIA:**  
**INTEGRIDAD:**  
**LIDERAZGO DE GRUPOS:**  
**LIDERAZGO DE PERSONAS:**  
**ORIENTACIÓN AL CLIENTE:**  
**SENTIDO DE LA URGENCIA:**  
**SOCIABILIDAD:**

**CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL**  
**IDENTIFICA DECISORES CLAVE**  
**IMPACTO E INFLUENCIA**  
**COMUNICA EFECTIVAMENTE**  
**CALCULA Y PREPARA EL IMPACTO**  
**MANTIENE RELACIONES ARMÓNICAS**  
**ENTRENA**  
**PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN**  
**ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE**

**DEFINE NECESIDADES**  
**ACTÚA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES**  
**ORIENTACIÓN AL LOGRO**

**MONITOREO Y CONTROL**  
**PERCEPCIÓN SOCIAL**  
**PERSUACIÓN**  
**NEGOCIACIÓN**  
**CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES**  
**ASERTIVIDAD / FIRMEZA**  
**ASESORAMIENTO**  
**FORMULAR UNA VISIÓN**  
**MANEJO DEL TIEMPO**  
**MANEJO DE RECURSOS HUMANOS**

**Cumplir y hacer cumplir la reglamentación ambiental vigente**

**Representar al Vicepresidente de PPR en actividades relacionadas a la protección ambiental de PPR**

**Asesorar a la Vicepresidencia de PPR en la gestión ambiental**

**Dirigir, supervisar y controlar al personal de la Unidad en la ejecución de planes y programas de Protección Ambiental de PPR**

**ACTIVIDADES RELEVANTES**

## DISCRIMINACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES JEFE DE UNIDAD

Nivel Estructural: 2	CARGO	X	ÁREA: Ambiental	NOMBRE: Especialista en Protección Ambiental III (JEFE DE UNIDAD)			
Actividades				F	C	D	TOTAL
Asesorar a la Vicepresidencia de PPR en la gestión ambiental				5	4	4	21
Representar al Vicepresidente de PPR en actividades relacionadas a la protección ambiental de PPR				1	5	5	26
Dirigir, supervisar y controlar al personal de la Unidad en la ejecución de planes y programas de Protección Ambiental de PPR				5	4	4	21
Aplicar políticas de protección ambiental y desarrollo comunitario				5	3	3	14
Programar y coordinar con Organismos Públicos y privados actividades ambientales en el área petrolera				4	3	3	13
Diseñar planes y sistemas de gestión ambiental para la empresa				3	3	3	12
Cumplir y hacer cumplir la reglamentación ambiental vigente				5	5	5	30

### CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES

DEFINICIÓN	PREGUNTA GUIA
F: Frecuencia. Periodicidad con que se ejecuta una tarea	¿Con que frecuencia se realiza esta actividad? Si la frecuencia es variable, pregunte: ¿Cuál es la frecuencia típica o esperada de esta actividad?
C: Consecuencia de lo errores. Implica que consecuencias tiene un mal desempeño de esta actividad para la organización de personas	¿Cuál es la consecuencia de una errónea o mala ejecución de esta tarea?
D: Dificultad. Implica la dificultad relativa de esta actividad comparada con las demás del mismo cargo/proceso	¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad en comparación con las demás?
<b>F</b>	<b>C</b>
5 Todos los días	Muy grave. Afecta a toda la organización
4 Al menos una vez por semana	Grave. Afecta todo un proceso o gran parte de la organización
3 Al menos una vez cada 15 días	Severa. Afecta el trabajo de otros y partes importantes del proceso
2 Una vez al mes	Leve. Afecta su propio trabajo y es corregible
2 Otra; Indefinida; bimensual etc.	Mínima. Fácilmente superable
	Muy difícil
	Difícil
	Media o moderada
	Fácil
	Muy fácil

#### 4.4.2.1.5 Análisis de competencias y destrezas para selección o capacitación



## CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN JEFAURA DE UNIDAD

COMPETENCIAS Y DESTREZAS	S	SC	C	RESULTADO
ATENCIÓN AL CLIENTE:	X			SELECCIÓN
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN:	X			SELECCIÓN
CONTROL DIRECTIVO:			X	CAPACITACIÓN
DECISIÓN:	X			SELECCIÓN
DELEGACIÓN:	X			SELECCIÓN
EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES:			X	CAPACITACIÓN
INDEPENDENCIA:	X			SELECCIÓN
INTEGRIDAD:	X			SELECCIÓN
LIDERAZGO DE GRUPOS:	X			SELECCIÓN
LIDERAZGO DE PERSONAS:	X			SELECCIÓN
SOCIABILIDAD:	X			SELECCIÓN
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL			X	CAPACITACIÓN
IDENTIFICA DECISORES CLAVE			X	CAPACITACIÓN
IMPACTO E INFLUENCIA	X			SELECCIÓN
COMUNICA EFECTIVAMENTE	X			SELECCIÓN
CALCULA Y PREPARA EL IMPACTO	X			SELECCIÓN
MANTIENE RELACIONES ARMÓNICAS	X			SELECCIÓN
ENTRENA		X		SELECCIÓN CAPACITACIÓN
PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN	X			SELECCIÓN
MONITOREO Y CONTROL	X			SELECCIÓN
PERCEPCIÓN SOCIAL	X			SELECCIÓN
PERSUACIÓN	X			SELECCIÓN
ASERTIVIDAD / FIRMEZA	X			SELECCIÓN
ASESORAMIENTO	X			SELECCIÓN
FORMULAR UNA VISIÓN	X			SELECCIÓN
MANEJO DEL TIEMPO	X			SELECCIÓN
MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	X			SELECCIÓN

4.4.2.1.5 Plantilla para el reclutamiento y Selección

<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>		<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN PARA JEFE UNIDAD</b>	
NOMBRE DEL CARGO: ESPECIALISTA EN PROTECCION AMBIENTAL III		POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA DEL CARGO: SEGUNDO NIVEL	
UNIDAD DE PROTECCIÓN AMBIENTAL DE PETROPRODUCCIÓN			
REPORTA A VICEPRESIDENTE	SUPERVISA A: FUNCIONARIOS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL DE QUITO Y EL DISTRITO AMAZÓNICO		INFORMACIÓN ADICIONAL: JEFE DE UNIDAD AMBIENTAL DE LA FILIAL
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>			
MISIÓN: Asesorar al Vicepresidente de Petroproducción en el área de protección ambiental, basado en el cumplimiento de las políticas corporativas ambientales y de relacionamiento comunitario de Petroecuador.			
<b>TAREAS RELEVANTES</b>			
Cumplir y hacer cumplir la reglamentación ambiental vigente			
Representar al Vicepresidente de PPR en actividades relacionadas a la protección ambiental de PPR			
Asesorar a la Vicepresidencia de PPR en la gestión ambiental			
Dirigir, supervisar y controlar al personal de la Unidad en la ejecución de planes y programas de Protección Ambiental de PPR.			
<b>TAREAS OCASIONALES/COMPLEMENTARIAS</b>			
Promover y elaborar Estudios de Impacto Ambiental			
Evaluar ofertas y cotizaciones relacionadas a protección ambiental			
Coordinar con Organismos Públicos			
Planificar programas de capacitación en protección ambiental			
Difundir leyes y reglamentos ambientales			
Diseñar y presupuestar proyectos ambientales			
Prestar asesoramiento técnico			
Preparar informes para los órganos de control			
Preparar y dar conferencias de temática ambiental en diferentes foros			
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE DE CARGO</b>			
RESPONSABILIDAD: MATERIALES, PERSONAS, INFORMACIÓN, VALORES			
Responsabilidad en los cuatro componentes, según actividad específica dispuesta por las autoridades.			
INICIATIVA: Alta, para asesorar a los diferentes departamentos en los pedidos específicos de gestión ambiental, adelantarse a los requerimientos de los órganos de control y manejar la incidencia política en la actividad ambiental.			
SUPERVISIÓN: Alta por el cumplimiento obligatorio de la reglamentación ambiental vigente, y el cumplimiento de las estrategias de la empresa.			
PRINCIPALES RELACIONES Y ENTORNO FÍSICO DEL CARGO: Es importante disposición a viajar al Distrito Amazónico, área de las operaciones petroleras de la empresa. La dependencia directa es de la Vicepresidencia de la empresa			

**EXIGENCIAS DEL CARGO**

**INSTRUCCIÓN FORMAL:** Carrera universitaria tercer nivel relacionada a la temática ambiental (Ambiental, Químico, Civil, Mecánica, Biólogo, Antropólogo, Sociólogo), otras con maestría relacionada a ambiental.

**EXPERIENCIA LABORAL:** • 10 años en gestión ambiental petrolera

**CAPACITACIÓN:** Administración, Sistemas de gestión ambiental, Liderazgo de personas, negociación, Proyectos

**ADICIONALMENTE:**• Manejo de Sistemas

**ADAPTACIÓN:** • 3 meses

## **4.5 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **4.5.1 MISIÓN DE LA UNIDAD DE PROTECCIÓN AMBIENTAL<sup>18</sup>**

Somos una Unidad de PETROPRODUCCION, que desarrolla Gestión Ambiental para lograr el equilibrio entre las actividades hidrocarburíferas, el ambiente y la sociedad, cumpliendo y haciendo cumplir la legislación vigente, en beneficio del país.

### **4.5.2 VISIÓN DE LA UNIDAD DE PROTECCIÓN AMBIENTAL<sup>19</sup>**

Ser una Unidad Ambiental bien estructurada e independiente que, en base a las capacidades, ideales, perseverancia y paciencia, de sus funcionarios, consiga internalizar la gestión ambiental en todos los procesos que desarrolla Petroproducción, y así, posicionarse como la MEJOR Unidad Ambiental del Sistema Petroecuador.

### **4.5.3 VALORES ESENCIALES**

Servir a Petroproducción con Transparencia en los procesos, Integridad en las decisiones, Profesionalismo en los trabajos, armonía y cooperación en el trabajo diario con los compañeros y cortesía con los clientes internos y externos.

### **4.5.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO<sup>20</sup>**

Del capítulo 2 Marco teórico, el numeral 2.3.3.1.3 Factores críticos de éxito ¿qué factores nos hacen únicos? ¿Cuál es el factor de éxito más importante de nuestra empresa? ¿Qué factores son esenciales para que nuestra empresa sea viable? ¿Cuáles son nuestras competencias centrales?

#### **4.5.4.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: FINANCIEROS**

*4.5.4.1.1 Presupuestos para requisitos ambientales de ley*

*4.5.4.1.2 Presupuestos para Relacionamento comunitario*

*4.5.4.1.3 Presupuestos para levantamiento de pasivos ambientales*

#### **4.5.4.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: CLIENTES**

*4.5.4.2.1 Requisitos legales ambientales cumplidos*

*4.5.4.2.2 Relaciones comunitarias exitosas*

*4.5.4.2.3 Clientes internos bien asesorados*

---

<sup>18</sup> Proceso que consta en el numeral 2.3.3.2 en el capítulo II de este documento

<sup>19</sup> Proceso que consta en el numeral 2.3.3.3 en el capítulo II de este documento

<sup>20</sup> Del numeral 2.3.3.5 de este documento

#### **4.5.4.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS**

*4.5.4.3.1 Directrices y políticas ambientales para Petroproducción*

*4.5.4.3.2 Estructura orgánica funcional para la Unidad Ambiental*

*4.5.4.3.3 Perfil de competencias ambientales en personal de la Unidad Ambiental*

#### **4.5.4.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE**

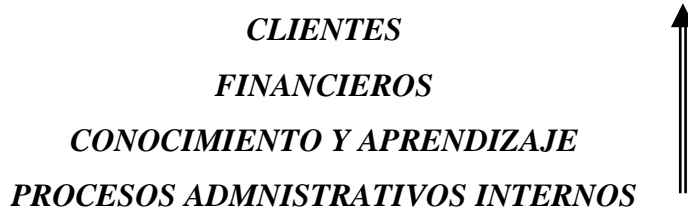
*4.5.4.4.1 Funcionarios de Petroproducción con conocimientos de requisitos ambientales*

*4.5.4.4.2 Responsabilidad socio-ambiental en funcionarios de Petroproducción*

*4.5.4.4.3 Unidad Ambiental con competencias y destrezas para sus funciones*

Las responsabilidades sociales y ambientales que asume Petroproducción como consecuencia de las operaciones de producción, deben ser reguladas, controladas y asesoradas por la Unidad Ambiental de la empresa. Consecuentemente esta Unidad no puede tener como propósito principal el componente financiero dentro de los factores críticos de éxito, sino el de servicio a la comunidad compuesta por clientes internos y externos, es decir funcionarios del sistema Petroecuador y diferentes actores sociales que se ven involucrados con nuestras operaciones como: órganos de control ambiental, gobiernos seccionales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sociales en el área de operaciones.

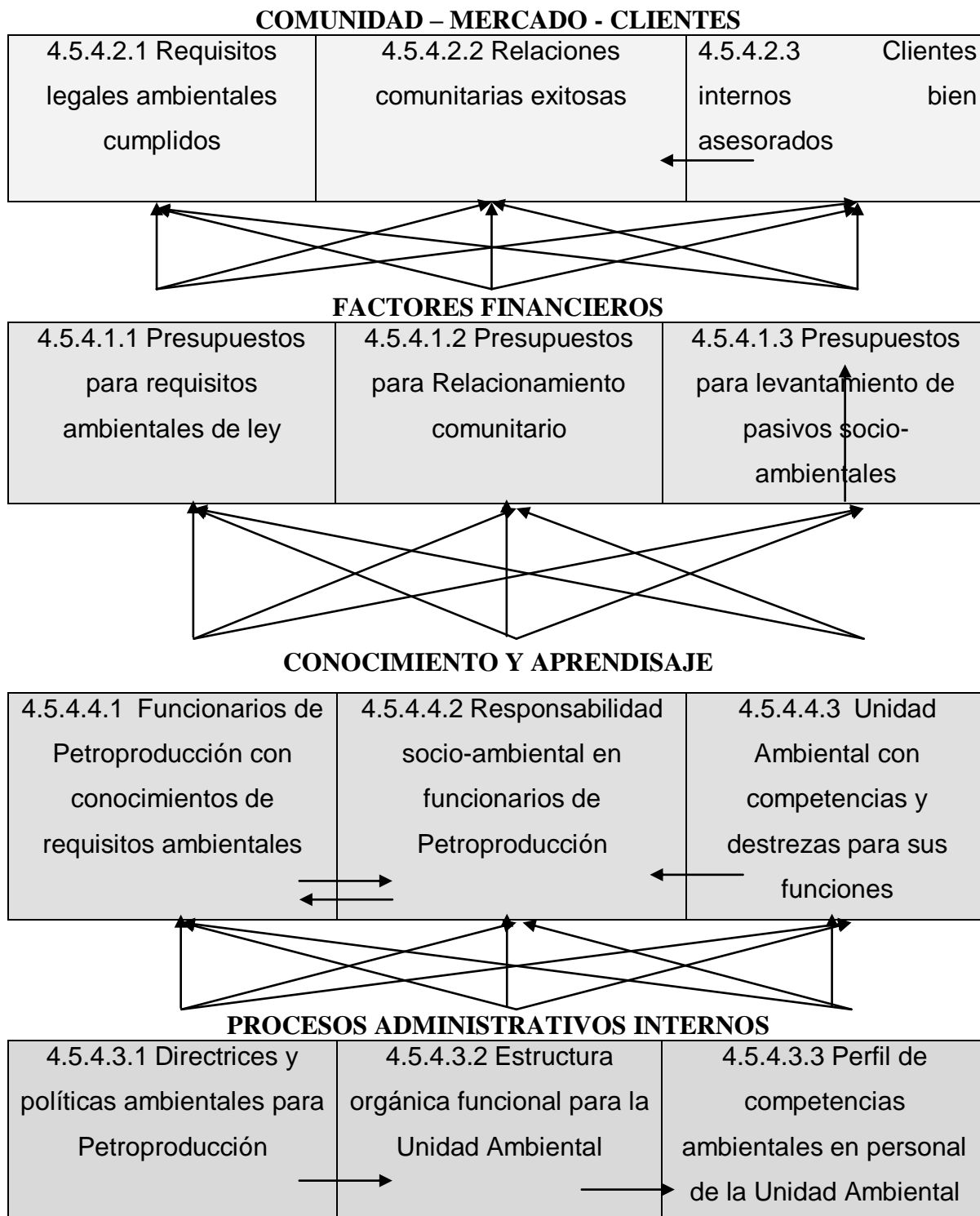
Por lo expresado las relaciones de los factores críticos de éxito se proponen así:



Este tratamiento sin embargo, no significa que la Responsabilidad Social bien llevada, no repercuta directamente en una producción de petróleo continua, sin inconvenientes ni paras por incumplimientos, y, por ende, de cómo resultado, un mejor desempeño financiero en la empresa.

## 4.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

### 4.6.1 RELACIONES ENTRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



#### 4.6.2 ANÁLISIS FODA DEL COMPONENTE AMBIENTAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experiencia de más de diez años en funcionario de Protección Ambiental</li> <li>➤ Información ambiental de la empresa</li> <li>➤ Dirección de la Empresa con compromiso de mejora del componente ambiental en PPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructura organizacional inadecuada</li> <li>➤ Personal insuficiente en el área de operaciones</li> <li>➤ Gestión Ambiental represada</li> <li>➤ Imposibilidad de contratar personal</li> <li>➤ Cooperación insuficiente de los funcionarios</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La legislación ambiental vigente al tener carácter ineludible, obliga al Estado a colocar presupuestos para gestión ambiental</li> <li>➤ Proyectos comunitarios bien diseñados y ejecutados ponen a los actores sociales de lado de Petroproducción</li> <li>➤ Retroalimentar a los funcionarios responsables de las políticas ambientales sobre sus equivocaciones</li> <li>➤ Informar a la alta dirección las consecuencias de permitir decisiones “interesadas” en la gestión ambiental</li> <li>➤ Demostrar que una gestión ambiental bien llevada permite operaciones sin interrupciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limitaciones presupuestarias para responsabilidad social ambiental de PPR</li> <li>➤ Acciones de los diferentes actores sociales en el área de influencia de las operaciones de PPR</li> <li>➤ Políticas ambientales gubernamentales equivocadas</li> <li>➤ Ingerencia de grupos de poder en las decisiones de carácter técnico</li> <li>➤ Cambios en la administración central que pueden interferir en la gestión ambiental</li> </ul>

##### 4.6.2.1 Matriz para el análisis

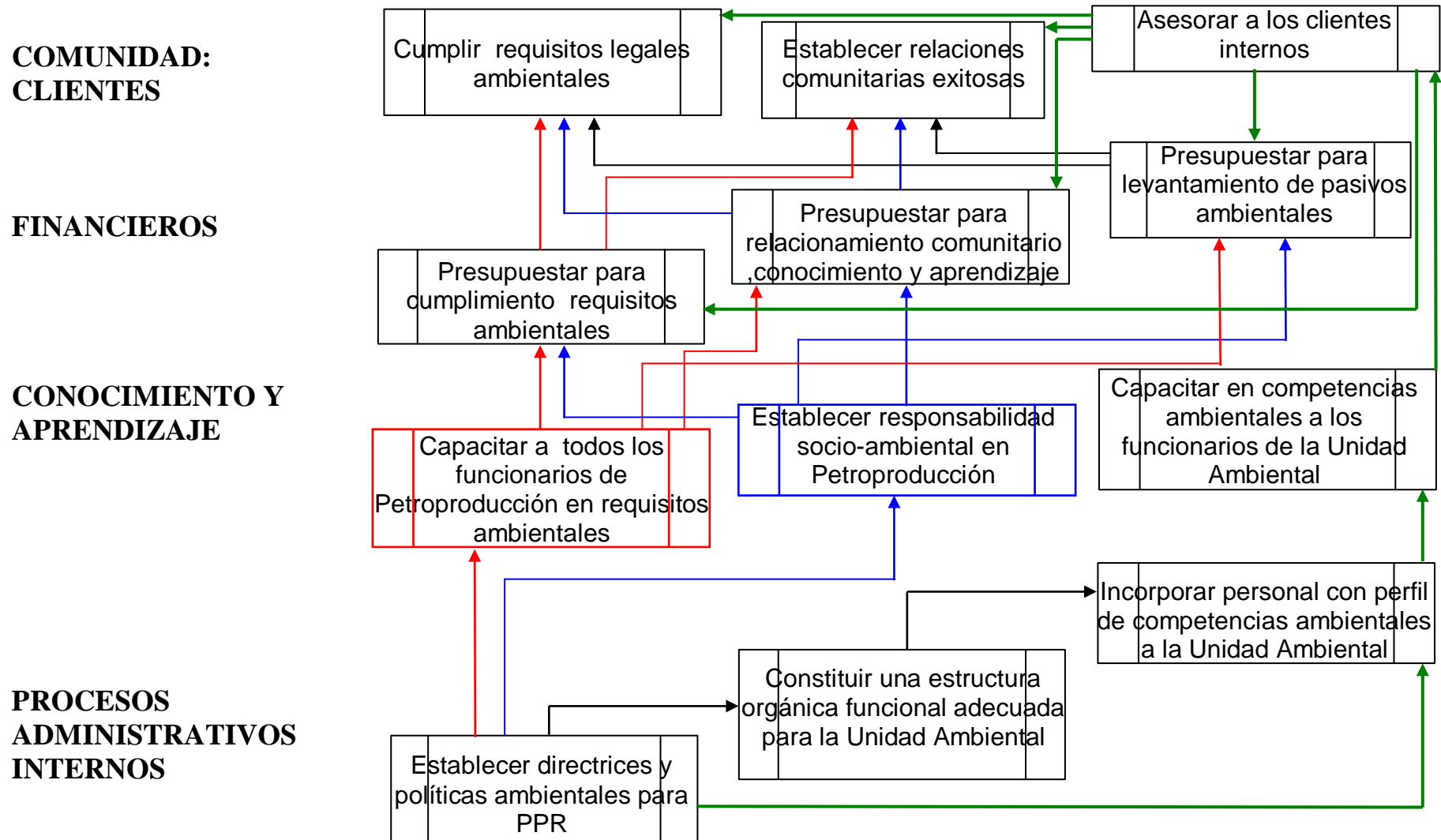
	Positivas	Negativas
Interior	Fortalezas	Debilidades
Exterior	Oportunidades	Amenazas

### 4.6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

COMUNIDAD: CLIENTES		FINANCIEROS	
Factores críticos	Objetivos estratégicos	Factores críticos	Objetivos estratégicos
4.5.4.2.1 Requisitos legales ambientales cumplidos	➤ Cumplir requisitos legales ambientales	4.5.4.1.1 Presupuestos para requisitos ambientales de ley	➤ Presupuestar para cumplimiento requisitos ambientales
4.5.4.2.2 Relaciones comunitarias exitosas	➤ Establecer relaciones comunitarias exitosas	4.5.4.1.2 Presupuestos para Relacionamiento comunitario	➤ Presupuestar para Relacionamiento comunitario
4.5.4.2.3 Clientes internos bien asesorados	➤ Asesorar a los clientes internos	4.5.4.1.3 Presupuestos para levantamiento de pasivos ambientales	➤ Presupuestar para levantamiento de pasivos ambientales
CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE		PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS	
Factores críticos	Objetivos estratégicos	Factores críticos	Objetivos estratégicos
4.5.4.4.1 Funcionarios de Petroproducción con conocimientos de requisitos ambientales	➤ Capacitar a todos los funcionarios de Petroproducción en requisitos ambientales	4.5.4.3.1 Directrices y políticas ambientales para Petroproducción	➤ Establecer directrices y políticas ambientales para PPR
4.5.4.4.2 Responsabilidad socio-ambiental en funcionarios de PPR	➤ Establecer responsabilidad socio-ambiental en PPR	4.5.4.3.2 Estructura orgánica funcional para la Unidad Ambiental	➤ Constituir una estructura orgánica funcional adecuada para la Unidad Ambiental
4.5.4.4.3 Unidad Ambiental con competencias y destrezas para sus funciones	➤ Capacitar en competencias ambientales a los funcionarios de la Unidad Ambiental	4.5.4.3.3 Perfil de competencias ambientales en personal de la Unidad Ambiental	➤ Incorporar personal con perfil de competencias ambientales a la Unidad Ambiental



4.6.4 RELACIONES CAUSA EFECTO



4.6.5 MEDIDAS DE ACTUACIÓN<sup>21</sup>

Perspectivas	Medidas de Actuación
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grado de satisfacción de los clientes internos (asesoramientos, capacitación, control)</li> <li>➤ Porcentaje de clientes internos que utilizan asesoramiento ambiental</li> <li>➤ Grado de satisfacción del trabajo de la Unidad con la Comunidad</li> <li>➤ Grado de satisfacción del Vicepresidente</li> <li>➤ Grado de satisfacción de la Gerencia de Protección Ambiental de Petroecuador</li> <li>➤ Grado de satisfacción de los Órganos de Control Ambiental</li> </ul>
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento del presupuestos para Estudios Ambientales, Auditorias, Licencias Ambientales</li> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Relaciones Comunitarias</li> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para tratamiento de pasivos ambientales y derrames</li> <li>➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Planes de Manejo</li> </ul>
<b>Conocimiento y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de la Unidad Ambiental con competencias completas para las funciones que desempeñan</li> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos básicos de protección ambiental</li> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos de Responsabilidad Social – Ambiental</li> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con cursos formales de protección ambiental</li> </ul>
<b>Procesos administrativos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de difusión de las políticas ambientales y de relacionamiento comunitarios de Petroproducción</li> <li>➤ Grado de implementación de la estructura orgánica para Petroproducción</li> <li>➤ Grado de incorporación de personal con competencias en la Unidad de Protección Ambiental</li> </ul>

<sup>21</sup> Del numeral 2.3.3.6 de este documento

## 4.6.6 METAS Y ACCIONES DE MEJORA<sup>22</sup>

### 4.6.6.1 Clientes

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
➤ Grado de satisfacción de los clientes internos (asesoramientos, capacitación, control)	Al menos el 75% de los clientes satisfechos en 3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de comunicación permanente con los clientes internos</li> <li>➤ Coordinación de trabajos con el personal del Distrito Amazónico</li> <li>➤ Campaña de difusión de servicios</li> <li>➤ Contratación de personal con competencias</li> </ul>
➤ Porcentaje de clientes internos que utilizan asesoramiento ambiental	Al menos el 85% de los clientes utiliza nuestros servicios en 4 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de comunicación permanente con los clientes internos</li> <li>➤ Coordinación de trabajos con el personal del Distrito Amazónico</li> <li>➤ Campaña de difusión de servicios</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción del trabajo de la Unidad con la comunidad	Alcanzar al 50% de satisfacción en 3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratación de personal con competencias para esas funciones</li> <li>➤ Coordinación de actividades con los actores sociales en el área de influencia de las actividades petroleras</li> <li>➤ Presupuestos mejorados para la actividad</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción del Vicepresidente	Alcanzar al 90% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar a las vicepresidencias en sus responsabilidades ambientales</li> <li>➤ Estructurar la Unidad Ambiental dependiendo de la Vicepresidencia</li> <li>➤ Gestión ambiental directa en el Distrito Amazónico</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción de la Gerencia de Protección Ambiental de Petroecuador	Alcanzar el 90% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructurar la Unidad Ambiental dependiendo de la Vicepresidencia</li> <li>➤ Coordinación permanente de trabajos con GPA</li> </ul>
➤ Grado de satisfacción de los Órganos de Control Ambiental	Alcanzar el 90% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir con lo establecido en el punto 4.5.4 Relación Causa Efecto de todos los factores y objetivos estratégicos</li> </ul>

<sup>22</sup> Del numeral 2.3.3.7 de este documento

## 4.6.6.2 Financiero

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Estudios Ambientales, Auditorias, Licencias Ambientales	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios pendientes desde la publicación del Reglamento Ambiental (13.02-01)</li> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Auditorias pendientes</li> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios que caducan</li> <li>➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios Ambientales para los clientes internos</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias anuales de acuerdo a cronogramas anuales de elaboración de Estudios</li> </ul>
➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Relaciones Comunitarias	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de políticas de negociación empresariales</li> <li>➤ Establecimiento de mapa de afectación social de acuerdo a proyectos petroleros</li> <li>➤ Coordinación con organizaciones de todo tipo de la zona de influencia de las operaciones petroleras</li> <li>➤ Establecimiento de necesidades presupuestarias de acuerdo a mapa de afectaciones sociales de proyectos petroleros</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias</li> </ul>
➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para tratamiento de pasivos ambientales y derrames	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario de pasivos ambientales</li> <li>➤ Cronograma de prioridades</li> <li>➤ Caracterización de pasivos de acuerdo a ley ambiental</li> <li>➤ Actualización de Compañías de servicios de tratamiento de pasivos ambientales</li> <li>➤ Desarrollo de proyectos por administración directa</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias</li> </ul>
➤ Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Planes de Manejo	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actualización de Planes de Manejo de manera que presenten los proyectos con prediseños, cronogramas y presupuestos</li> <li>➤ Divulgación de los Planes de Manejo a los responsables de la implementación</li> <li>➤ Establecimiento de prioridades</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias</li> </ul>

#### 4.6.6.3 Conocimiento y aprendizaje

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de la Unidad Ambiental con competencias completas para las funciones que desempeñan</li> </ul>	70% En tres años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer competencias mínimas para cada cargo</li> <li>➤ Calificar competencias de funcionarios</li> <li>➤ Establecer competencias en las que se debe capacitar</li> <li>➤ Capacitación de competencias que hagan falta a los funcionarios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos básicos de protección ambiental</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario de funcionarios con conocimientos básicos de protección ambiental</li> <li>➤ Capacitar a los que no tienen conocimientos básicos de protección ambiental</li> <li>➤ Talleres a la comunidad</li> <li>➤ Condición contractual a Compañías de servicio para que tengan y mantengan a su personal con conocimientos básicos en protección ambiental</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos de Responsabilidad Social – Ambiental</li> </ul>	100% en tres años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnóstico de opinión sobre Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR</li> <li>➤ Talleres de divulgación y conceptualización de Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR</li> <li>➤ Condicionamiento a todas las compañías de servicio especialmente las de personal, a que este personal esté perfectamente enterados y concientes de su Responsabilidad Social – Ambiental</li> <li>➤ Talleres a la comunidad en el área de influencia sobre el mismo tema</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con cursos formales de protección ambiental</li> </ul>	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventario de capacitación ambiental a funcionarios</li> <li>➤ Programa de capacitación permanente en protección ambiental para todos los funcionarios</li> </ul>

#### 4.6.6.4 Procesos administrativos internos

Medidas de Actuación	Metas	Acciones de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de difusión de las políticas ambientales y de relacionamiento comunitarios de Petroproducción</li> </ul>	100% en dos años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de políticas corporativas</li> <li>➤ Establecimiento de políticas para la Filial, especialmente de relacionamiento comunitario</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grado de implementación de la estructura orgánica para Petroproducción</li> </ul>	100% en un año	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de Estructura orgánico funcional conforme a disposición del Directorio Político</li> <li>➤ Contratación de personal que haga falta con competencias para los cargos</li> <li>➤ Discriminación de personal de la Unidad que no tenga perfil de competencia para el cargo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grado de incorporación de personal con competencias en la Unidad de Protección Ambiental</li> </ul>	100% en tres años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afinamiento de competencias propuestas en esta tesis</li> <li>➤ Proceso de contratación conforme a normativa interna, aplicando perfiles de competencias propuestos y afinados de acuerdo a ítem anterior</li> </ul>

#### 4.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CLIENTE				
Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de Mejora
4.5.4.2.1 Requisitos legales ambientales cumplidos	Cumplir requisitos legales ambientales	Grado de satisfacción de los Órganos de Control Ambiental	Alcanzar el 90% en cinco años	Cumplir con lo establecido en el punto 4.6.4 Relación Causa Efecto de todos los factores y objetivos estratégicos.
4.5.4.2.2 Relaciones comunitarias exitosas	Establecer relaciones comunitarias exitosas	Grado de satisfacción del trabajo de la Unidad con la comunidad	50% en tres años	
4.5.4.2.3 Clientes internos bien asesorados	Asesorar a los clientes internos	Grado de satisfacción de los clientes internos (asesoramientos, capacitación, control)	Al menos el 75% de los clientes satisfechos en 3 años	
FINANCIERO				
Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de Mejora
4.5.4.1.1 Presupuestos para requisitos ambientales de ley	Presupuestar para cumplimiento requisitos ambientales	Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Planes de Manejo	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecimiento de políticas de negociación empresariales</li> <li>➤ Establecimiento de necesidades presupuestarias para conocimiento y aprendizaje</li> <li>➤ Establecimiento de necesidades presupuestarias de acuerdo a mapa de afectaciones sociales de proyectos petroleros</li> <li>➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias</li> </ul>
4.5.4.1.2 Presupuestos para conocimiento y aprendizaje; y, relacionamiento comunitario	Presupuestar para Relacionamiento comunitario; conocimiento y aprendizaje	Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para Relaciones Comunitarias; conocimiento y aprendizaje	100% en cinco años	
4.5.4.1.3 Presupuestos para levantamiento de pasivos ambientales	Presupuestar para levantamiento de pasivos ambientales	Porcentaje de cumplimiento de presupuestos para tratamiento de pasivos ambientales y derrames	100% en cinco años	

CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de Mejora
4.5.4.4.1 Funcionarios de Petroproducción con conocimientos de requisitos ambientales	Capacitar a todos los funcionarios de Petroproducción en requisitos ambientales	Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos básicos de protección ambiental	100% en cinco años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar a los funcionarios que no tienen conocimientos básicos de protección ambiental</li> <li>➤ Condicionar contractualmente a Compañías de servicio para que tengan y mantengan a su personal con conocimientos básicos en protección ambiental</li> <li>➤ Talleres de divulgación de Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR</li> </ul>
4.5.4.4.2 Responsabilidad socio-ambiental en funcionarios de PPR	Establecer responsabilidad socio-ambiental en PPR	Porcentaje de funcionarios de Petroproducción con conocimientos de Responsabilidad Social – Ambiental	100% en tres años	
4.5.4.4.3 Unidad Ambiental con competencias y destrezas para sus funciones	Capacitar en competencias ambientales a los funcionarios de la Unidad Ambiental	Porcentaje de funcionarios de la Unidad Ambiental con competencias completas para las funciones que desempeñan	70% En tres años	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS				
Factores críticos de éxito	Objetivos estratégicos	Medidas de actuación	Metas	Acciones de Mejora
4.5.4.3.1 Directrices y políticas ambientales para Petroproducción	Establecer directrices y políticas ambientales para PPR	Porcentaje de difusión de las políticas ambientales y de relacionamiento comunitarios de Petroproducción	100% en dos años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementación de estructura orgánica funcional conforme a disposición del Directorio Político</li> <li>➤ Establecimiento de políticas para la Filial, especialmente de relacionamiento comunitario</li> <li>➤ Contratación de personal con competencias para los cargos</li> </ul>
4.5.4.3.2 Estructura orgánica funcional para la Unidad Ambiental	Constituir una estructura orgánica funcional adecuada para la Unidad	Grado de implementación de la estructura orgánica para Petroproducción	100% en un año	
4.5.4.3.3 Perfil de competencias ambientales en personal de la Unidad	Incorporar personal con perfil de competencias ambientales a la Unidad	Grado de incorporación de personal con competencias en la Unidad de Protección Ambiental	100% en tres años	



#### 4.8 PRIORIZACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Acciones de mejora	Contribución al factor crítico de éxito	Importancia del factor de éxito crítico	Contribución de la acción de mejora al factor crítico de éxito	Número de prioridad de las acciones de mejora
<b>Acciones de mejora clientes</b>				
➤ Establecimiento de comunicación permanente con los clientes internos	Conocimiento de requisitos ambientales para el cliente interno	4	4	16
➤ Coordinación de trabajos con el personal del Distrito Amazónico	Conocimientos de técnicas ambientales para el cliente interno	4	4	16
➤ Campaña de difusión de servicios	Conocimiento del cliente interno	4	4	16
➤ Contratación de personal con competencias	Servicio profesional al cliente	5	4	16
➤ Establecimiento de comunicación permanente con los clientes internos	<b>Igual</b>			
➤ Coordinación de trabajos con el personal del Distrito Amazónico	<b>Igual</b>			
➤ Campaña de difusión de servicios	<b>Igual</b>			
➤ Capacitar a las vicepresidencias en sus responsabilidades ambientales	Cliente interno principal	4	5	20
➤ Estructurar la Unidad Ambiental dependiendo de la Vicepresidencia	Alternativa impostergable para dar servicio adecuado al cliente interno y externo	5	5	25
➤ Gestión ambiental directa en el Distrito Amazónico	Independencia de las operaciones para un mejor servicio al cliente	5	3	15
➤ Estructurar la Unidad Ambiental dependiendo de la Vicepresidencia	<b>Igual</b>			
➤ Coordinación permanente de trabajos con GPA	Para una mejor atención al cliente interno y externo	3	3	9
➤ Cumplir con lo establecido en el punto 4.6.4 Relación Causa Efecto de todos los factores y objetivos estratégicos	Condición lógica para el cumplimiento de metas propuestas con el cliente	5	5	25
<b>Acciones de mejora Financiero</b>				

➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios pendientes desde la publicación del Reglamento Ambiental (13.02-01)	Cumplimiento a clientes externos: órganos de control. Impostergable cumplimiento legal	3	3	9
➤ Establecimiento de cronogramas de Auditorias pendientes	Cumplimiento a clientes externos: órganos de control. Impostergable cumplimiento legal	3	3	9
➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios que caducan	Cumplimiento a clientes internos y externos: órganos de control. Impostergable cumplimiento legal	4	4	16
➤ Establecimiento de cronogramas de Estudios Ambientales para los clientes internos	Impostergable para cumplimiento legal	5	4	20
➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias anuales de acuerdo a cronogramas anuales	Generación oportuna de recursos para cumplimiento de condiciones legales de proyectos que necesitan Estudios	5	4	20
➤ Establecimiento de políticas de negociación empresariales	Permitiría una negociación dentro de parámetros	5	5	25
➤ Establecimiento de mapa de afectación social de acuerdo a proyectos petroleros	Establecimiento de estrategias hacia la comunidad	5	5	25
➤ Coordinación con organizaciones de todo tipo de la zona de influencia de las operaciones petroleras	Relaciones adecuadas con la comunidad	5	5	25
➤ Establecimiento de necesidades presupuestarias de acuerdo a mapa de afectaciones sociales de proyectos petroleros	Acorde a un establecimiento de índices de cumplimiento	4	5	25
➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias	A la Unidad le correspondería acciones de coordinación oportuna para la propuesta	4	5	20
➤ Inventario de pasivos ambientales	Establecimiento ordenado de gestión ambiental	4	4	16
➤ Cronograma de prioridades	Lógica de gestión ambiental	3	4	12
➤ Caracterización de pasivos de acuerdo a ley ambiental	Como parte del cumplimiento legal para programas de remediación	4	4	16
➤ Actualización de Compañías de servicios de tratamiento de pasivos ambientales	Mejora en la adquisición de servicios ambientales	3	4	12
➤ Desarrollo de proyectos por administración directa	Cumplimiento de gestión ambiental obligatoria	4	5	20
➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias	<b>Igual</b>	4	5	20

➤ Actualización de Planes de Manejo de manera que presenten los proyectos con prediseños, cronogramas y presupuestos	Cumplimiento legal ambiental	4	5	20
➤ Divulgación de los Planes de Manejo a los responsables de la implementación	Para el cumplimiento legal	3	4	12
➤ Establecimiento de prioridades	Lógica de gestión ambiental	3	4	12
➤ Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias	<b>Igual</b>			
<b>Acciones de mejora Conocimiento Aprendizaje</b>				
➤ Establecer competencias mínimas para cada cargo	En este caso forma parte del conocimiento	4	4	16
➤ Calificar competencias de funcionarios	En este caso forma parte del conocimiento	3	4	12
➤ Establecer competencias en las que se debe capacitar	En este caso forma parte del conocimiento	3	3	9
➤ Capacitación de competencias que hagan falta a los funcionarios	En este caso forma parte del conocimiento y aprendizaje	4	4	16
<b>Acciones de mejora Responsabilidad Social-Ambiental</b>				
➤ Inventario de funcionarios con conocimientos básicos de protección ambiental	Para establecer estrategias de capacitación	3	3	9
➤ Capacitar a los que no tienen conocimientos básicos de protección ambiental	Capacitación	4	5	20
➤ Talleres a la comunidad	Aprendizaje de los actores sociales en el área de influencia de las operaciones	4	4	16
➤ Condición contractual a Compañías de servicio para que tengan y mantengan a su personal con conocimientos básicos en protección ambiental	Éxito de la gestión ambiental de las operaciones	4	5	20
<b>Acciones de mejora Responsabilidad Social-Operativa</b>				
➤ Diagnóstico de opinión sobre Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR	Estrategias de conocimiento	4	4	16
➤ Talleres de divulgación y conceptualización de Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR	Capacitación	4	5	20
➤ Condicionamiento a todas las compañías de servicio especialmente las de personal, a que este personal esté perfectamente enterados y concientes de su Responsabilidad Social –	Igual			

Ambiental				
➤ Talleres a la comunidad en el área de influencia sobre el mismo tema	<b>Igual</b>			
<b>Acciones de mejora Procesos administrativos Internos</b>				
➤ Inventario de capacitación ambiental a funcionarios	Para control y seguimiento de estrategia de capacitación	3	3	9
➤ Programa de capacitación permanente en protección ambiental para todos los funcionarios	Mejora continua de capacidades y destrezas de los funcionarios	4	5	20
<b>Acciones de mejora Procesos administrativos Internos</b>				
➤ Revisión de políticas corporativas	Actualización de políticas y directrices	4	5	20
➤ Establecimiento de políticas para la Filial, especialmente de relacionamiento comunitario	Proceso interno obligatorio para trabajar dentro de un marco referencial	5	5	25
<b>Acciones de mejora Procesos administrativos Internos</b>				
➤ Implementación de Estructura orgánico funcional conforme a disposición del Directorio Político	Impostergable e indispensable para trabajar	5	5	25
➤ Contratación de personal que haga falta con competencias para los cargos	Complemento de la estructura propuesta	5	5	25
➤ Discriminación de personal de la Unidad que no tenga perfil de competencia para el cargo	Reordenamiento de recursos humanos.	5	5	25
<b>Acciones de mejora Procesos administrativos Internos</b>				
➤ Afinamiento de competencias propuestas en esta tesis	Proceso de mejoramiento	4	3	12
➤ Proceso de contratación conforme a normativa interna, aplicando perfiles de competencias propuestos y afinados de acuerdo a ítem anterior	Proceso de mejoramiento	4	4	16

**NOTA:** se ha respetado la secuencia de la metodología propuesta, la valoración de las acciones de mejora, constan luego del Cuadro de Mando Integral, pero este contempla esa valoración, es decir el Cuadro de Mando está retroalimentado por la valoración de las acciones de mejora.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Recordemos la hipótesis planteada en el Plan de Tesis, a fin de enfocar adecuadamente las conclusiones y recomendaciones.

*“El diagnóstico de la situación de la gestión ambiental actual de Petroproducción, reconocerá una organización inadecuada para cumplir con la responsabilidad social ambiental de la empresa y una gestión ambiental represada y desordenada.*

*La independencia de la organización ambiental de las operaciones de producción de crudo, permitirá la aplicación del modelo de gestión ambiental.*

*El funcionamiento del modelo, fortalecerá la estructura ambiental propuesta para la gestión ambiental, tendrá como consecuencia la obtención de recursos para internar el componente ambiental en las operaciones, profesionalizará a la Unidad Ambiental de PPR, educará a los funcionarios de PPR en aspectos ambientales, creará una conciencia ambiental y se instaurará una cultura de respeto al medio ambiente.”*

Primera sección de la hipótesis: **“El diagnóstico de la situación de la gestión ambiental actual de Petroproducción, reconocerá una organización inadecuada para cumplir con la responsabilidad social ambiental de la empresa y una gestión ambiental represada y desordenada”**

Esta situación se comprueba plenamente al examinar el organigrama funcional vigente para Petroproducción desde 1993 que consta en la página 46 (diagrama 10) del capítulo III diagnóstico. En este organigrama, la dependencia de la Subgerencia de Operaciones salta a la vista, los tesisistas, nos atrevemos a decir que el organigrama, fue planteado considerando que era conveniente tener al grupo ambiental sometido a la Subgerencia de Operaciones antes que asumir el reto de asimilar una actitud mundial de protección ambiental ante procesos productivos que afectan al ambiente, Petroproducción no quiso ser controlada, regulada, capacitada y sensibilizada en las prácticas ambientales que hoy, por no haberse sujetado, causan un sinnúmero de inconvenientes a la producción y proyectos relacionados, al haber consolidado su autoridad los órganos de control ambiental, que en la actualidad están respaldados por reglamentaciones ambientales ineludibles, conceptos de responsabilidad social y amparo general de la ciudadanía.

Esta equivocación sigue vigente en Petroproducción, a pesar de la Resolución DIR- 021 (ver anexos) del Directorio Político de Petroecuador que dispone la creación de la Gerencia Ambiental corporativa para el Sistema Petroecuador y Unidades Ambientales en las filiales que dependan de las actuales Vicepresidencias de las Filiales. Esta Resolución también dispone una relación funcional de la Gerencia de Petroecuador con las Unidades Ambientales de las Filiales. Consecuentemente la no jerarquización de la Unidad Ambiental en Petroproducción, y su consecuente gestión deficitaria, tiene como responsable también a la Gerencia Ambiental que debió y debe reclamar para sí la funcionalidad de la Unidad Ambiental de Petroproducción dispuesta por el Directorio Político con el nivel que le corresponde.

Los antecedentes expresados permiten concluir que este desorden de tipo administrativo se sostiene por falta de liderazgo de la Gerencia Ambiental, una inadecuada concepción de la Responsabilidad Social y Ambiental de las autoridades de turno de Petroecuador y Petroproducción y la falta de independencia administrativa y económica del sistema petrolero nacional.

Consecuentes con esta conclusión y aceptando lo realizable por parte de Petroproducción, **recomendamos** recordar a la Gerencia Ambiental su rol en la gestión ambiental corporativa, recordar a los ejecutivos de Petroproducción que la jerarquización de la Unidad Ambiental es obligatoria y ayudarles a resolver el problema administrativo que esto conlleva. La situación estructural del Sistema Petrolero Nacional, así como la falta de autonomía administrativa y financiera escapan al alcance de este documento, y debe ser resuelto en las mas altas esferas del poder central.

La gestión ambiental represada que se indica también en esta sección, es consecuencia especialmente de la inexistencia de regulaciones ambientales hasta 1995. **Recomendamos** aplicar el Cuadro de Mando Integral de la página 118 propuesto que para su cabal funcionamiento y alineamiento, tiene como condición una Unidad Ambiental jerarquizada y fortalecida.

Segunda sección de la hipótesis: **“La independencia de la organización ambiental de las operaciones de producción de crudo, permitirá la aplicación del modelo de gestión ambiental.”**

Dentro de la propuesta del modelo, está la aplicación del organigrama que consta en la página 69 del capítulo IV Modelo de Gestión Ambiental (diagrama 12), el cual establece dependencia directa de la Unidad Ambiental del Vicepresidente de Petroproducción, y protección ambiental del Distrito Amazónico dependencia directa de Ambiental Quito. Esta propuesta en línea, no considera a la Subgerencia de Operaciones, por lo que cualquier aplicación del modelo propuesto, especialmente el recurso humano con las competencias requeridas, así como el Cuadro de Mando Integral, están concebidos acordes al desarrollo de una gestión ambiental amparada en el nivel de decisión del Vicepresidente, y la funcionalidad requerida por la Gerencia Ambiental de Petroecuador.

Vale aclarar y concluir en este punto, que la funcionalidad que debe existir entre la Gerencia de Protección Ambiental del Sistema Petroecuador y la Unidad de Protección Ambiental de Petroproducción, no significa que la responsabilidad ambiental de Petroproducción puede ser transferida a la Gerencia. La responsabilidad ambiental de petroproducción es exclusiva de Petroproducción, y la ley es muy clara en esto, la responsabilidad es de la operadora y en esta condición está el límite de la participación de la Gerencia Ambiental en la Gestión Ambiental compartida con Petroproducción.

Se desprende de lo anotado que se debe **recomendar** a la Gerencia de Protección Ambiental una reevaluación de sus objetivos estratégicos que, deberían estar alineados a los de las filiales a través de un Cuadro de Mando Integral: armónico, exhaustivo y sistémico que le permita aplicar su obligación de mantener una funcionalidad y propuestas estratégicas en el marco de una gestión ambiental responsable para el sistema Petroecuador.

Una tercera sección o momento de la hipótesis dice: **“El funcionamiento del modelo, fortalecerá la estructura ambiental propuesta para la gestión ambiental, tendrá como consecuencia la obtención de recursos para internar el componente ambiental en las operaciones, profesionalizará a la Unidad Ambiental de PPR, educará a los funcionarios de PPR en aspectos ambientales, creará una conciencia ambiental y se instaurará una cultura de respeto al medio ambiente.”**

Aclaremos que el modelo propuesto tiene como exigencia la aplicación del Cuadro de Mando Integral propuesto que, en sus factores críticos de éxito en la sección **procesos internos** solicita:

- Directrices y políticas ambientales para Petroproducción
  - Estructura orgánica funcional para la Unidad Ambiental
  - Perfil de competencias ambientales en personal de la Unidad
- Con sus correspondientes acciones de mejora:
- Implementación de estructura orgánica funcional conforme a disposición del Directorio Político
  - Establecimiento de políticas para la Filial, especialmente de relacionamiento comunitario
  - Contratación de personal con competencias para los cargos

En la sección **conocimiento y aprendizaje**, los factores críticos de éxito son:

- Funcionarios de Petroproducción con conocimientos de requisitos ambientales
- Responsabilidad socio-ambiental en funcionarios de PPR
- Unidad Ambiental con competencias y destrezas para sus funciones

Sus correspondientes acciones de mejora:

- Capacitar a los funcionarios que no tienen conocimientos básicos de protección ambiental
- Condicionar contractualmente a Compañías de servicio para que tengan y mantengan a su personal con conocimientos básicos en protección ambiental
- Talleres de divulgación de Responsabilidad Social-Ambiental a funcionarios de PPR

Las propuestas anteriores requieren de la decisión de los ejecutivos de la empresa, de la participación activa de los funcionarios involucrados, y por cierto, de los recursos necesarios para cumplir las propuestas de mejora en los procesos internos y conocimiento y aprendizaje. Consecuentemente **recomendamos** dar este impulso inicial a la gestión ambiental de Petroproducción que con la práctica de las propuestas y el correspondiente alineamiento del Cuadro de Mando alcanzará una organización ambiental que traerá como consecuencia la entrada al



tratamiento de los factores críticos de éxito de la **perspectiva financiera** que en el modelo propone:

- Presupuestos para requisitos ambientales de ley
- Presupuestos para conocimiento y aprendizaje; y, relacionamiento comunitario
- Presupuestos para levantamiento de pasivos ambientales

Sus correspondientes acciones de mejora:

- Establecimiento de políticas de negociación empresariales
- Establecimiento de necesidades presupuestarias para conocimiento y aprendizaje
- Establecimiento de necesidades presupuestarias de acuerdo a mapa de afectaciones sociales de proyectos petroleros
- Aprobación y flujo oportuno de necesidades presupuestarias

Se concluye que las perspectivas del Cuadro de Mando deben ser respetadas en la lógica propuesta: procesos administrativos internos previos, conocimiento y aprendizaje, perspectiva financiera, y, del cliente; sin embargo la dinámica de Petroproducción obliga al tratamiento alternativo de estas perspectivas, **recomendando** eso sí que se tenga como referencia permanente el modelo propuesto.

La **perspectiva del cliente** tiene como factores críticos:

- Requisitos legales ambientales cumplidos
- Relaciones comunitarias exitosas
- Clientes internos bien asesorados

Sus correspondientes acciones de mejora:

- Cumplir con lo establecido en el punto 4.6.4 Relación Causa Efecto de todos los factores y objetivos estratégicos.

La última acción de mejora engloba todo, y es válida debido a que la razón de ser de la Unidad Ambiental es la de satisfacer al cliente interno y externo, interno con el asesoramiento capacitación y control proactivo. El cliente externo que viene a ser el de Petroproducción, empresa que debe contar con una Unidad Ambiental capaz de generar liderar y conducir esa satisfacción ha: Órganos de Control Ambiental, comunidad en el área de influencia y vale decir, el ambiente mismo principal “cliente” en el área de influencia de las operaciones petroleras.

Consecuentemente **recomendamos** la puesta en práctica del modelo, este ejercicio, permitirá corregirlo y mejorarlo y, siempre será una referencia, un punto de partida para ordenar la gestión ambiental de Petroproducción y así cumplir la visión propuesta:

“Ser una Unidad Ambiental bien estructurada e independiente, que en base a las capacidades, ideales, perseverancia y paciencia de sus funcionarios, consiga internalizar la gestión ambiental en todos los procesos que desarrolla Petroproducción, y así, posicionarse como la mejor Unidad Ambiental del Sistema Petroecuador.”