

SIE

Fortalecimiento Institucional de la
Superintendencia de Electricidad de la
República Dominicana y de su rol en la
regulación del Sector Eléctrico

Informe Final – Volumen III
Componente Capacitación

Octubre 2008

SIE

Fortalecimiento Institucional de la
Superintendencia de Electricidad de la
República Dominicana y de su rol en la
regulación del Sector Eléctrico

Informe Final – Volumen III
Componente Capacitación

Octubre 2008

© PA Knowledge Limited 2008

PA Government Services Inc.
4601 N Fairfax Drive
Suite 600
Arlington, VA 22203
USA
Tel: +1 571 227 9000
Fax: +1 571 227 9001
www.paconsulting.com

Version: 1.0

SIE - Octubre 2008

INDICE

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | Introducción | 1-1 |
| 2. | Definición de un Plan de Capacitación | 2-1 |
| 2.1 | Capacitación del personal de la SIE | 2-1 |
| 2.2 | Capacitación otras instituciones y agentes del sector | 2-4 |
| 2.3 | Capacitación otros Órganos del Estado | 2-4 |
| 2.4 | Capacitación usuarios del servicio eléctrico | 2-5 |
| 3. | 1° y 2° Taller Fortalecimiento Institucional: Desarrollo de Componentes Regulatorios e Institucionales | 3-1 |
| 3.1 | Objetivo | 3-1 |
| 3.2 | Enfoque | 3-1 |
| 3.3 | Material presentado en los Talleres | 3-3 |
| 4. | 3° Taller Fortalecimiento Institucional: Componentes Clave hacia la Implementación | 4-1 |
| 4.1 | Objetivo | 4-1 |
| 4.2 | Material Presentado | 4-1 |

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento se enmarca en la asistencia técnica ejecutada por PA desde Abril 2007 a Octubre 2008 bajo el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Superintendencia de Electricidad (SIE) y de su rol en la regulación del Sector Eléctrico de República Dominicana y constituye el Volumen III del Informe Final del Proyecto. El Informe Final está estructurado en tres volúmenes principales:

- Volumen I - Este volumen integra los aspectos regulatorios y normativos analizados durante la ejecución del Proyecto y los instrumentos vinculados que fueron desarrollados, tales como proyectos de reglamentos y de procedimientos.
- Volumen II - Este volumen integra los aspectos organizacionales analizados durante la ejecución del Proyecto y los instrumentos vinculados que fueron desarrollados, tales como manuales, proyectos de reglamentos y de procedimientos.
- Volumen III - Este volumen integra los aspectos vinculados a capacitación abordados durante el Proyecto incluyendo la definición del un plan de capacitación y la capacitación ejecutada durante el proyecto, en el marco de tres Talleres realizados en base al material incluido en este volumen.

El Proyecto tiene como objetivo central alcanzar el desarrollo de una estructura institucional acorde con el rol asignado a la SIE en el marco regulatorio y mejorar las condiciones de aplicación y efectividad de la regulación vigente, tendientes a la sustentabilidad del sector eléctrico en el mediano y largo plazo.

La SIE es una institución relativamente joven que está tratando de posicionarse para cumplir a cabalidad y de manera efectiva sus funciones regulatorias, como una instancia independiente que debe balancear aspectos de importancia para el Gobierno, el sector privado y los usuarios. Este rol claramente demanda un alto nivel de profesionalismo que debe ser apoyado por programas de capacitación y entrenamiento que evolucionen en la medida en que la SIE vaya madurando como Institución. En este contexto, este componente integra los aspectos vinculados a capacitación abordados durante la ejecución del Proyecto.

El capítulo 2 presenta un Plan de Capacitación para el corto y mediano plazo definido por PA al inicio de este proyecto para mejorar las capacidades de la SIE. En este plan de capacitación se diferencian los enfoques para distintos componentes, tales como la capacitación dirigida al personal de la SIE, a otras Instituciones y agentes del Sector, a otros órganos del Estado y a los usuarios del servicio eléctrico.

El capítulo 3 presenta los dos primeros talleres de capacitación realizados de Fortalecimiento Institucional enfocados esencialmente en el desarrollo de los componentes básicos (“building blocks”) de regulación y gestión para ayudar a que la SIE surja institucionalmente. En este capítulo se indican los objetivos, audiencia, y material presentado en cada uno.

El capítulo 4 incluye el material asociado con el tercer taller de capacitación enfocándose en la integración de los componentes claves ya desarrollados y con miras a la implementación que seguirá como continuación del fortalecimiento de la SIE.

2. DEFINICION DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

En este capítulo se presenta el Plan de Capacitación (PC) para el corto y mediano plazo que se considera necesario implementar a fin de alcanzar los objetivos establecidos en el Proyecto, fortaleciendo a la SIE y su grado de autonomía, lo cual implica:

- Fortalecer técnicamente a la SIE, con el objetivo de aumentar la credibilidad en su desempeño y las decisiones que toma la institución. Este fortalecimiento técnico también redundará en una mayor solidez para enfrentar la amenaza de captura del Regulador por parte de los agentes así como el riesgo de intervención política
- Fortalecer la relación con otras instituciones del sector, estableciendo canales preestablecidos y periódicos de comunicación y reporte, buscando coordinación y complementación en la implementación de políticas, así como en la implementación de las medidas correctivas que se identifiquen.
- Fortalecer la reputación de la SIE y la credibilidad y legitimidad del proceso regulatorio. Una vez creado el Regulador y establecida su autonomía formal en la ley de su creación, uno de sus mayores desafíos es establecer su reputación y la credibilidad y legitimidad del proceso regulatorio, así como promover el entendimiento de todos los aspectos involucrados en este proceso por parte de autoridades, instituciones y usuarios

En este sentido, el PC no debe limitarse a autoridades y funcionarios de la SIE, sino que debe alcanzar a otras instituciones del sector, otros órganos del Estado y público en general para que la percepción y reputación de la SIE sea entendida en un marco adecuado y sencillo y se proyecte correctamente el importante papel que tiene como regulador. Por lo tanto, en este documento se incluyen los aspectos que deberían abordarse en cada uno de los siguientes componentes:

- Capacitación al personal de la SIE
- Capacitación de otras Instituciones y agentes del Sector
- Capacitación de otros órganos del Estado
- Capacitación de usuarios del servicio eléctrico

2.1 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA SIE

En esta sección se identifica un programa de capacitación para el corto y mediano plazo que se considera necesario para cada una de las Direcciones de la SIE, diferenciando personal técnico, Directores y Consejo. Vale la pena aclarar que este PC refleja las condiciones encontradas en la etapa inicial del trabajo con la SIE, cuando aún no se ha completado el diseño organizacional.

En la actualidad, el creciente volumen y complejidad de temas en los que debe actuar el organismo regulador, así como el natural recambio de personal que se produce en el transcurso del tiempo, hacen necesario un fortalecimiento de las actividades de capacitación enfocadas en la formación técnica, legal y regulatoria del personal de la Superintendencia en los temas de su competencia.

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

Como parte del análisis para desarrollar este PC, se estimó importante dar consideración, e incluir en la medida que fuera posible, los siguientes elementos:

- Definición de aspectos en los que deben formarse de manera prioritaria las diferentes Direcciones
- Cursos regulares, nivelación y especialización, que se enfoquen en:
 - Las diferentes temáticas que son competencia de la SIE
 - El grado de formación y entrenamiento con que cuenta el personal a la fecha, el cual ha sido evaluado a partir de los cuestionarios que han sido completados por las distintas Direcciones, en los que se ha solicitado especificar las tareas que actualmente ejecutan y las que entienden deberían ejecutarse
- Seminarios que deben organizarse, sugiriendo temas a incluir
- Study Tours que deberían realizar, países, instituciones y reguladores que ameritan visitarse considerando experiencias exitosas en los ámbitos de regulación, fiscalización y protección al usuario
- Establecimiento de relaciones permanentes y-o acuerdos de cooperación con otros organismos reguladores, bien sea mediante un contacto directo individual con cada uno de ellos o mediante contacto con asociaciones regionales de reguladores.

En las siguientes secciones se plantea la capacitación recomendada para las distintas Direcciones y categorías del personal, haciendo una distinción entre cursos de nivelación generalmente de corto plazo y programas de especialización recomendables de más largo plazo¹.

Cabe mencionar que de la experiencia con reguladores de otros países se desprende la necesidad de que la mayoría del personal, sin importar la dirección técnica a la que pertenezca, cuente con conocimientos básicos de economía de la regulación. Por esta razón se considera que el PC debe incluir un curso de Economía de Regulación como base común para a todas la Direcciones técnicas de la SIE.

Una premisa que ha guiado el diseño del PC para el personal de la SIE ha sido conjugar los requerimientos mínimos de capacitación en el personal de un organismo regulador y la situación de la SIE, considerando su actual estructura, la formación y las tareas que ejecutan sus integrantes. Para ello ha sido de fundamental la experiencia de PA en el trabajo con reguladores y los cuestionarios que fueron completados por todas las Direcciones.

En relación a los cuestionarios, los que fueron diseñados en base a las funciones que debería ejecutar cada una de las Direcciones, se solicitó suministrar la información relativa a cargo que ocupa cada uno de los funcionarios, tareas que ejecuta y las que considera debería ejecutar, formación de grado y postgrado, cursos y seminarios en los que ha

¹ Cabe mencionar que se ha hecho un esfuerzo por identificar cursos particulares disponibles que abarcan y tratan las materias que se han identificado como prioritarias en el análisis de necesidades técnicas, sin embargo, ello no significa que se esté haciendo recomendaciones específicas sobre uno u otro. Asimismo, se han incluido cursos que se han dictado durante este año, no obstante, se considera válida la referencia ya que en general suelen repetirse con periodicidad

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

participado y áreas o temas en los que entienda requeriría un mayor entrenamiento. Esta información permitió clarificar los siguientes aspectos:

- Se presenta un grado muy diverso de capacitación en los distintos niveles
- No hay una clara diferenciación en las funciones para distintas categorías o cargos, por ejemplo, Direcciones en las que Gerentes y Encargados desarrollan tareas similares
- Se encuentran vacíos de capacitación en áreas que abarcan tareas que actualmente se ejecutan

En base a ello, es que el PC que aquí se formula pretende suministrar los elementos clave que deberían considerarse a fin de nivelar los conocimientos entre las distintas categorías, así como alcanzar el grado de especialización requerido en un regulador, independientemente de la estructura de cargos que actualmente presenta SIE.

2.1.1 Dirección de Mercado Eléctrico Mayorista (MEM)

Los temas prioritarios para entrenamiento y capacitación claramente tienen que estar insertados en el marco de las funciones que de manera general la LGE le impone a la SIE y las responsabilidades que de allí se desprenden para la Dirección de MEM en particular. Las principales responsabilidades particulares a esta Dirección incluyen las siguientes:

- Monitoreo del funcionamiento del MEM
- Establecer y actualizar los cargos por el uso del sistema de transmisión
- Promover y monitorear condiciones de competencia en el MEM
- Fiscalizar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión
- Aplicar sanciones en casos de incumplimiento de normas técnicas
- Preparar periódicamente, datos e informaciones que permitan conocer el desempeño del MEM
- Establecer, modificar y complementar las normas técnicas
- Autorizar transferencias de concesiones de generación
- Establecer medidas de racionamiento cuando existan deficiencias de generación prolongadas
- Establecer bases y supervisar proceso de licitación pública y adjudicación de los contratos de largo plazo para ventas de electricidad de una entidad generadora a una distribuidora

Por otra parte, se le otorga a la SIE facultades en materia de defensa de la competencia y prevención de prácticas anticompetitivas, como potestades generales de regulación del funcionamiento del mercado y aplicación de sanciones por incumplimiento de la regulación nacional. Sin embargo, su implementación en la práctica regulatoria requiere del desarrollo y puesta en operación de mecanismos y herramientas específicas que aseguren su aplicación y permitan a la SIE cumplir con los objetivos establecidos. En este sentido, es necesario abordar el tema entrenamiento y capacitación enfocado en la metodología básica para el

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

monitoreo de mercado, que generalmente consiste en el establecimiento de determinados indicadores técnico-comerciales, que permiten efectuar un análisis del desempeño y evolución del mercado.

En base a lo mencionado, se considera que las necesidades de capacitación para la Dirección del MEM se deben centrar en las áreas que se indican a continuación, para las que se identifica cursos disponibles y niveles o cargos que sería recomendable tengan acceso a los mismos:

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|----------|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas |
| <p>Aspectos introductorios de la regulación de los servicios públicos Principios fundamentales de la reestructuración del sector eléctrico, desintegración vertical, instituciones, rol del Estado</p> | <p><i>La Regulación del Sector Eléctrico nº 5, Fundación CEDDET, Madrid España, Fecha de inicio 29-10-2007, Fecha de clausura 09-03-2008, Matriculación abierta del 18-06-2007 al 14-10-2007, en colaboración con la Universidad de Comillas http://cursos-online.ceddet.org/Ediciones.php?action=vercurso&id=245 El objetivo del curso es sentar las bases para comprender la función de regulación del sector industrial y profundizar en su aplicación al sector eléctrico. Se cubren los aspectos siguientes: función reguladora, principios económicos que subyacen a las alternativas de regulación y competencia y de los instrumentos para regular monopolios y para defensa de la competencia. Análisis específico del marco regulador más apropiado para cada una de las actividades que son necesarias para suministrar energía eléctrica. Comprensión de la complejidad de las decisiones de regulación, a partir del análisis de casos reales.</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <p><i>Regulación de la Energía Eléctrica, Escuela Colombiana de Ingeniería, Modalidad: presencial, 9 de marzo al 23 de junio 2007</i> http://www.escuelaing.edu.co/programas/diplomados/regulacion_energia/index.htm Este diplomado en Regulación Eléctrica esta diseñado para lograr el entendimiento de la lógica que rige el sector eléctrico en cuanto a sus principios económicos, organizacionales, legales y de funcionamiento, tanto en su base conceptual, como en su desarrollo, aplicación y resultados. Los participantes estarán en capacidad de entender los elementos que mueven este sector, en general conocerán la trascendencia y ejecución de las bases regulatorias, las relaciones entre los agentes, las autoridades, las instituciones y los usuarios. Se conocerán las políticas, la evolución del sector, su actual desenvolvimiento, su ejecución, y sus expectativas. Tendrán las herramientas necesarias, que les permitan contribuir en sus respectivas</p> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas |
| | | | | | | <p>actividades dentro del sector y en sus relaciones con este. Conocerán el posicionamiento del país en la región y podrán comparar su comportamiento respecto a los sectores similares en los más importantes mercados del mundo. Podrán realizar sus propios análisis, para inversión, decisión de proyectos, o participación empresarial en el contexto económico del país, y desarrollar sus intereses tanto personales como profesionales en este campo.</p> | | | | |
| <p>Economía de la Regulación Comprende el estudio de los principios generales de la economía de la regulación, industrias de redes, finanzas corporativas, estructuras de mercado y prácticas regulatorias, fundamentos microeconómicos de la regulación</p> | <p><i>Economía de la Regulación de la Actividad de Generación y Mercado Mayorista - 3ª edición, 16 abril-20 mayo 2007, www.cier.org.uy/d04-capacitacion/campus/2007/04-eragmm3/index.htm</i> A partir de las experiencias en Sudamérica, el curso abordará los aspectos económicos, técnicos y regulatorios de la actividad de generación. Es un curso avanzado para quienes se inicien en el estudio de la regulación, y para aquellos que ya tienen experiencia en el área, el curso permitirá consolidar los aspectos principales referidos a conceptos, principios, instrumentos de la regulación de libre mercado en generación.</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <p><i>Master en Regulación del Sector Eléctrico.</i> Este programa da derecho al título de Master en Regulación del Sector Eléctrico por el instituto de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad Pontificia Comillas, con patrocinio de Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE) www.funplode.org/masters/2007/01/regulacion_sector_electrico/default.htm</p> <p><i>Posgrado Latinoamericano en Economía y Política Energética y Ambiental, Fundación Bariloche, http://www.fundacionbariloche.org.ar/ide/posgrado.latino.htm#XXX</i> El objetivo general es proveer un conocimiento</p> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|------|---|----------|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|----------|----------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas |
| | | | | | | compreensivo del rol del sistema energético y sus aportes fundamentales al logro de un desarrollo sustentable. A tal fin se debe comprender el potencial aporte de las diferentes fuentes energéticas, las interrelaciones entre ellas y con el medio ambiente biótico, físico y humano, el rol del mercado y del Estado y los factores que afectan la política energética y ambiental. | | | | |
| | <p><i>Programa Avanzado de Estudios Regulatorios: Análisis de Mercado, Tarifas y Métodos de Evaluación (Advanced Regulatory Studies Program: Ratemaking, Market Analysis, and Evaluation Methods), Septiembre 17-21, 2007, Michigan State University Institute of Public Utilities, http://ipu.msu.edu/programs/advanced/index.php. Este programa esta conformado por una serie de talleres de un día o medio día diseñados para proveer a profesionales del área de regulación, una oportunidad de interactuar e intercambiar ideas sobre temas técnicos y temas asociados con las políticas regulatorias. Los talleres hacen énfasis en temas tanto funcionales como sectoriales propiciando oportunidades de aprendizaje mediante la interacción, el dialogo, metodologías de análisis avanzados, teorías</i></p> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas |
| | aplicables y complementado con ejercicios prácticos. Este programa también ofrece un seminario / taller de orientación el Domingo "Fundamentos regulatorios para analistas y personal de empresas de servicio publico" seguido por una sesión tratando conceptos económicos, políticas sobre competencia y ética. | | | | | | | | | |
| Modelos de regulación Fundamentos teóricos, lineamientos e impacto de distintas opciones de regulación de mercado mayorista, tales como: Cost Plus, Costos Marginales, Ofertas de Precios, Price Cap, Sof Cap y Banda de Precios. | Se debería diseñar un curso específico a dictar dentro de la SIE, que contemple la presentación y discusión de las distintas opciones de regulación del mercado mayorista | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |
| Resolución de conflictos La situación actual del sector plantea la necesidad de identificar mecanismos o procedimientos que posibiliten una interacción fluida entre el Regulador y los participantes del sector y los requerimientos para una correcta implementación | Se debería diseñar un curso de entrenamiento destinado al staff de SIE sobre experiencias internacionales de mejores prácticas regulatorias y procedimientos para la resolución de conflictos entre actores del sector. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas |
| Monitoreo de mercados eléctricos y condiciones de competencia | <p><i>Actividades de Monitoreo de Reguladores Eléctricos – Curso de E-Learning de Energy Regulators Regional Association (ERRA)</i> www.erranet.org/Training/E_Learning_Courses Curso diseñado para ayudar reguladores del sector eléctrico a entender la importancia de las funciones de monitoreo así como también las limitaciones que pueden existir sobre las empresas reguladas. El curso está organizado alrededor de los cinco módulos siguientes: 1- introducción a actividades de monitoreo y vigilancia, 2- Monitoreo de la gestión de las empresas concesionarias, 3- Monitoreo de la calidad del servicio, 4- Monitoreo de mercados eléctricos competitivos, 5- Monitoreo de la gestión ambiental.</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |
| Derecho y procedimientos administrativos La actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que ésta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos. | <p>Se debería diseñar un curso enfocado en proveer a los destinatarios los conceptos y herramientas que le permitan ejecutar eficazmente procedimientos administrativos – incluidos reclamos, conflictos, autorizaciones, sanciones y consultas. Ello incluye principios generales y conceptos básicos, interesados, fases del procedimiento, instrucción, alegaciones, trámite de prueba, participación de interesados, audiencias, información pública, formas de terminación, silencio</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas |
| | administrativo, ejecución y medios de ejecución forzosa. El curso debería además incluir elementos orientados a la mejora de los procedimientos existentes, proveyendo estándares y lecciones aprendidas en materia de agilización en la tramitación de los procedimientos, simplificación del sistema de recursos, coordinación de las diferentes unidades funcionales. | | | | | | | | | |
| Fundamentos de Multas y Sanciones | Fundamentos y prácticas internacionales. Curso enfocado en una comparación internacional de mecanismos de sanciones y multas por incumplimiento de las regulaciones en mercados eléctricos, particularmente sobre los temas de cortes en el suministro eléctrico y seguridad de abastecimiento. De particular interés son los criterios de aplicación y cuantificación de la sanciones. Idealmente el curso debería incluir ejemplos comparativos de las sanciones y multas que se aplicaron en casos específicos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| Adicionales | <i>Introducción a energías renovables (virtual)</i> http://www.olade.org.ec/programa14Capev.html Tiene como objetivo exponer los conceptos básicos del aprovechamiento de las energías renovables, las tecnologías | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|------|---|----------|----------|------------|-----------------|------------------------|----------|----------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Ingenieros | Economistas |
| | disponibles, ventajas, barreras y requerimientos para el desarrollo de programas nacionales de energía renovable. La capacitación tendrá una duración de dos semanas. Las sesiones virtuales del curso se desarrollarán los días: Lunes, Miércoles y Viernes con horario de 9:00am a 11:00am (Hora Quito) | | | | | | | | | |

2.1.2 Dirección de Mercado Eléctrico Minorista (MEMI)

Los temas para entrenamiento y capacitación de la Dirección del MEMI se enmarcan en las funciones que de manera general le impone la Ley Eléctrica a la SIE y las responsabilidades que de allí se desprenden. En este sentido, las principales responsabilidades de esta Dirección incluyen las siguientes:

- Elaborar, hacer cumplir y analizar las tarifas reguladas y autorizar o no sus modificaciones
- Supervisar concesionarios en cuanto al cumplimiento de las condiciones pre-establecidas en los contratos de concesión incluyendo aquellas relacionadas con los contratos de compra de energía a largo plazo.
- Aplicar multas y penalizaciones en casos de incumplimiento de la ley, de sus reglamentos, normas y de sus instrucciones.
- Fiscalizar y supervisar los procesos de licitación para la contratación de electricidad por parte de las Empresas de Distribución con las Empresas de Generación.
- Establecer, modificar y complementar las normas técnicas relacionadas con la calidad
- Actuar como facilitador en los acuerdos pactados por las Empresas de Distribución con el Estado o las empresas privadas en caso de adquisición de las inversiones en redes eléctricas
- Resolver toda controversia que surja entre los propietarios de las líneas y subestaciones involucradas
- Verificar cumplimiento de la calidad y continuidad del suministro, la preservación del medio ambiente, la seguridad de las instalaciones.

En base a estas funciones las necesidades de capacitación para la Dirección del MEMI se deben centrar alrededor de las áreas que se indican en la tabla que se adjunta a continuación, en la cual se incluyen los cursos específicos que se han identificado y los cargos o niveles que deberán capacitarse en cada área:

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|--|----------|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|----------|----------|------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| <p>Aspectos introductorios de la regulación de los servicios públicos Principios fundamentales de la reestructuración del sector eléctrico, desintegración vertical, instituciones, rol del Estado</p> | <p><i>La Regulación del Sector Eléctrico n° 5, Fundación CEDDET, Madrid España, Fecha de inicio 29-10-2007, Fecha de clausura 09-03-2008, Matriculación abierta del 18-06-2007 al 14-10-2007, en colaboración con la Universidad de Comillas http://cursos-online.ceddet.org/Ediciones.php?action=vercurso&id=245 El objetivo del curso es sentar las bases para comprender la función de regulación del sector industrial y profundizar en su aplicación al sector eléctrico. Se cubren los aspectos siguientes: función reguladora, principios económicos que subyacen a las alternativas de regulación y competencia y de los instrumentos para regular monopolios y para defensa de la competencia. Análisis específico del marco regulador más apropiado para cada una de las actividades que son necesarias para suministrar energía eléctrica. Comprensión de la complejidad de las decisiones de regulación, a partir del análisis de casos reales.</i></p> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <p><i>Regulación de la Energía Eléctrica, Escuela Colombiana de Ingeniería, Modalidad: presencial, 9 de marzo al 23 de junio 2007</i> http://www.escuelaing.edu.co/programas/diplomados/regulacion_energia/index.htm Este diplomado en Regulación Eléctrica esta diseñado para lograr el entendimiento de la lógica que rige el sector eléctrico en cuanto a sus principios económicos, organizacionales, legales y de funcionamiento, tanto en su base conceptual, como en su desarrollo, aplicación y resultados. Los participantes estarán en capacidad de entender los elementos que mueven este sector, en general conocerán la trascendencia y ejecución de las bases regulatorias, las relaciones entre los agentes, las autoridades, las instituciones y los usuarios. Se conocerán las políticas, la evolución del sector, su actual desenvolvimiento, su ejecución, y sus expectativas. Tendrán las herramientas necesarias, que les permitan contribuir en sus respectivas</p> | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| | | | | | | | actividades dentro del sector y en sus relaciones con este. Conocerán el posicionamiento del país en la región y podrán comparar su comportamiento respecto a los sectores similares en los más importantes mercados del mundo. Podrán realizar sus propios análisis, para inversión, decisión de proyectos, o participación empresarial en el contexto económico del país, y desarrollar sus intereses tanto personales como profesionales en este campo. | | | | | |
| | <p><i>Introducción al Cálculo de Precios y Tarifas del Servicio Eléctrico en el Marco de la Regulación, 27 y 28 de Agosto de 2007, CACIER Comité Argentino de la Comisión de Integración Energética Regional, www.cacier.com.ar/Cursos/2007_Tarifas/</i></p> <p>Curso organizado alrededor de los siguientes módulos: conceptos teóricos asociados con la organización del sector eléctrico, organización de los mercados en competencia, planificación estratégica en el sector, tendencias en regulación del transporte y la distribución de energía eléctrica, modelo tradicional del cálculo de las tarifas, nuevas tarifas y la Eficiencia Energética, Entes Reguladores: Modelos, experiencias y desafíos.</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|---|----------|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|----------|----------|-------------------------------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| <p>Economía de la Regulación Comprende el estudio de los principios generales de la economía de la regulación, industrias de redes, finanzas corporativas, estructuras de mercado y prácticas regulatorias, fundamentos microeconómicos de la regulación</p> | <p><i>Economía de la Regulación de la Actividad de Distribución para Clientes Regulados - 4ª edición, 13 agosto-23 septiembre 2007, www.cier.org.uy/d04-capacitacion/campus/2007/08-eradcr4/index.htm. Este curso tiene características de avanzado para quienes se encuentren en etapas iniciales del estudio regulatorio. Para quienes ya tienen experiencia en el área, esta actividad le permitirá consolidar los aspectos principales en lo que se refiere a conceptos, principios, instrumentos y modelos de la regulación en el sector de distribución.</i></p> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <p><i>Master en Regulación del Sector Eléctrico. Este programa da derecho al título de Master en Regulación del Sector Eléctrico por el instituto de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad Pontificia Comillas, con patrocinio de Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE) www.funglode.org/masters/2007/01/regulacion_sector_electrico/default.htm</i></p> <p><i>Posgrado Latinoamericano en Economía y Política Energética y Ambiental, Fundación Bariloche, http://www.fundacionbariloche.org.ar/ide/posgrado.latino.htm#XXX El objetivo general es proveer un conocimiento comprensivo del rol del sistema energético y sus aportes fundamentales al logro de un desarrollo sustentable. A tal fin se debe comprender el potencial aporte de las diferentes fuentes energéticas, las interrelaciones entre ellas y con el medio ambiente biótico, físico y humano, el rol del mercado y del Estado y los factores que afectan la política energética y ambiental.</i></p> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|------------|------------|-----------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| | <p><i>Programa Avanzado de Estudios Regulatorios: Análisis de Mercado, Tarifas y Métodos de Evaluación (Advanced Regulatory Studies Program: Ratemaking, Market Analysis, and Evaluation Methods), Septiembre 17-21, 2007, Michigan State University Institute of Public Utilities, http://ipu.msu.edu/programs/advanced/index.php. Este programa esta conformado por una serie de talleres de un día o medio día diseñados para proveer a profesionales del área de regulación, una oportunidad de interactuar e intercambiar ideas sobre temas técnicos y temas asociados con las políticas regulatorias. Los talleres hacen énfasis en temas tanto funcionales como sectoriales propiciando oportunidades de aprendizaje mediante la interacción, el dialogo, metodologías de análisis avanzados, teorías aplicables y complementado con ejercicios prácticos. Este programa también ofrece un seminario / taller de orientación el Domingo "Fundamentos regulatorios para analistas y personal de empresas de servicio publico" seguido por una sesión tratando conceptos económicos, políticas sobre competencia y ética.</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| Modelos de regulación Fundamentos teóricos, lineamientos e impacto de distintas opciones de regulación de mercado mayorista, tales como: Cost Plus, Costos Marginales, Ofertas de Precios, Price Cap, Sof Cap y Banda de Precios. | Se debería diseñar un curso específico a dictar dentro de la SIE, que contemple la presentación y discusión de las distintas opciones de regulación del mercado mayorista | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| Diseño y cálculo de tarifas de distribución Comprende conceptos y metodologías para el diseño y cálculo de tarifas de distribución, incluyendo fundamentos de costos, estructuras tarifarias, definición y cálculo del requerimiento de ingresos de la empresa, costos de capital, costos operativos, tasas de retorno, tasas de amortización, tratamiento de pérdidas (no-técnicas y técnicas), bloques tarifarios, componentes del VAD, distribución de costos a cada nivel de usuario y los criterios de ajuste y recálculo de tarifas | <i>Regulación y Tarifas, Fundación Bariloche - Cursos cortos y Seminarios.</i> El Programa de cursos de corta duración (1 a 4 semanas) incluye el dictado de cursos sobre: Economía y Política Energética, Evaluación de Proyectos Energéticos, Sistemas de Información, Modelos Energéticos, Economía de las diferentes fuentes, Economía del Medio Ambiente y aspectos relacionados con la Regulación y las Tarifas. Algunos de los cursos no tienen fechas fijas y pueden realizarse en diferentes países en función de los participantes. www.fundacionbariloche.org.ar/idee/capacitacion.htm | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| | <i>Determinación y Análisis de Precios – Curso Avanzado de Regulación y Gestión de Empresas de Servicios Públicos, Julio 23 – 27, Nassau, Bahamas, Organización de Reguladores del Caribe, www.oocur.org.</i> Este | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| | curso esta diseñado para asistir a reguladores y profesional del sector en el diseño y establecimiento de precios mediante análisis financieros, desarrollar incentivos económicos apropiados, formular y evaluar mecanismos price-cap y requerimientos de ingreso máximos, implementar sistemas de incentivos híbridos, aplicar técnicas de benchmarking, y análisis de impacto regulatorio | | | | | | | | | | | |
| | <p><i>Regulación de Precios y Tarifas</i> – Curso de E-Learning de Energy Regulators Regional Association (ERRA) www.erranet.org/Training/E_Learning_Courses El objetivo de este curso es enseñar los conceptos fundamentales y metodologías para el diseño y evaluación de estructuras tarifarias en sector eléctrico. Es curso esta organizado bajo los siguientes módulos: 1- Análisis financiero, requerimientos de ingresos, 2- Conceptos económicos y desarrollo tarifario básico, 3- Patrones de consumo y las tarifas, 4- Comparación regulación tradicional rate-of return y regulación por incentivos</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| Calidad de Servicio Comprende los elementos de la regulación de la calidad del servicio eléctrico incluyendo aspectos puramente regulatorios así como también aspectos relacionados con las herramientas necesarias para la eficiente transferencia de datos e informaciones entre las distribuidoras y la SIE. Algunos de los principales elementos a ser tratados incluyen: calidad de servicio y su control, aplicación metodológica de control de servicio técnico, relación entre la calidad de servicio exigida y la tarifa | <i>Calidad de Potencia en la Distribución, 3ª edición: Abril/Mayo 2007, CIER</i> www.cier.org.uy/d04-capacitacion/campus/2007/04-cpd3/index.pdf El objetivo general será desarrollar habilidades entre los alumnos a través del conocimiento de las distintas perturbaciones que influyen en la calidad de producto, el conocimiento de las normas internacionales en la materia, influencia en el sistema de distribución y posibilidades de mitigación. Se irá paso a paso transitando por el análisis técnico teórico al metodológico práctico. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| Resolución de conflictos La situación actual del sector plantea la necesidad de identificar mecanismos o procedimientos que posibiliten una interacción fluida entre el Regulador y los participantes del sector y los requerimientos para una correcta implementación | Se debería diseñar un curso de entrenamiento destinado al staff de SIE sobre experiencias internacionales de mejores prácticas regulatorias y procedimientos para la resolución de conflictos entre actores del sector. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| Monitoreo de mercados eléctricos y condiciones de competencia | <p><i>Actividades de Monitoreo de Reguladores Eléctricos – Curso de E-Learning de Energy Regulators Regional Association (ERRA)</i> www.erranet.org/Training/E_Learning_Courses Curso diseñado para ayudar reguladores del sector eléctrico a entender la importancia de las funciones de monitoreo así como también las limitaciones que pueden existir sobre las empresas reguladas. El curso está organizado alrededor de los cinco módulos siguientes: 1- introducción a actividades de monitoreo y vigilancia, 2- Monitoreo de la gestión de las empresas concesionarias, 3- Monitoreo de la calidad del servicio, 4- Monitoreo de mercados eléctricos competitivos, 5- Monitoreo de la gestión ambiental.</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |
| Derecho y procedimientos administrativos La actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que ésta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos. | Se debería diseñar un curso enfocado en proveer a los destinatarios los conceptos y herramientas que le permitan ejecutar eficazmente procedimientos administrativos – incluidos reclamos, conflictos, autorizaciones, sanciones y consultas. Ello incluye principios generales y conceptos básicos, interesados, fases del procedimiento, instrucción, alegaciones, trámite de prueba, participación de interesados, audiencias, información pública, formas de terminación, silencio administrativo, ejecución y medios de | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|--|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| | ejecución forzosa. El curso debería además incluir elementos orientados a la mejora de los procedimientos existentes, proveyendo estándares y lecciones aprendidas en materia de agilización en la tramitación de los procedimientos, simplificación del sistema de recursos, coordinación de las diferentes unidades funcionales. | | | | | | | | | | | |
| Medición de consumo eléctrico. Perspectivas regulatorias en medición, características técnicas de los medidores eléctricos, confiabilidad del sistema de mediciones comerciales, proceso de normalización para medidores, ensayos y normas técnicas aplicables a la medición, medición y el sistema de intercambios comerciales. | <p><i>Landis+Gyr Escuela de Medición - 3 Dias</i> Dictado por Landis+Gyr, Hotel Holiday Inn City Centre, Lafayette, Indiana, Noviembre 13-15, 2007. http://www.landisgyr.us/Landis_Gyr/Meters/0_0_meters.htm http://www.landisgyr.us/Landis_Gyr/MeterSchool/Registration%20Packet%202007.pdf</p> <p><i>GE Electronic Products Meter School</i> http://www.gepower.com/prod_serv/products/metering/en/meterschool.htm</p> <p>En ambos casos se dispone de cursos estructurados y programados para este año en USA. Se debería explorar la posibilidad de</p> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| | dictarlos en español en República Dominicana ² | | | | | | | | | | | |
| Fundamentos de Multas y Sanciones | Fundamentos y prácticas internacionales. Curso enfocado en una comparación internacional de mecanismos de sanciones y multas por incumplimiento de las regulaciones en mercados eléctricos, particularmente sobre los temas de cortes en el suministro eléctrico y seguridad de abastecimiento. De particular interés son los criterios de aplicación y cuantificación de las sanciones. Idealmente el curso debería incluir ejemplos comparativos de las sanciones y multas que se aplicaron en casos específicos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | |
| Adicionales | <i>Eficiencia energética y manejo de la demanda (curso virtual)</i> http://www.olade.org.ec/programa12Capev.html El curso tiene como objetivo capacitar a los profesionales de los Ministerios de la Región sobre los conceptos y las bases de la | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

² De acuerdo a lo expresado por Landis +Gyr a PA, recientemente han sido contactados por personal de DMEMI y RH para evaluar la posibilidad del dictado de estos cursos en RD.

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|----------|------------|------------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas | Maestrías y diplomados | Director | Gerentes | Encargados | Ingenieros | Economistas |
| | eficiencia energética. Se describirán las tecnologías actualmente disponibles en el mercado, a fin de que los participantes tengan un conocimiento general sobre el tema y estén en capacidad de juzgar propuestas de programas de eficiencia energética y manejo de la demanda. La capacitación tendrá una duración de dos semanas. Las sesiones virtuales se realizarán los días lunes, miércoles y viernes con horario de 9:00am a 11:00am (Hora de Quito) | | | | | | | | | | | |
| | <i>Introducción a energías renovables (virtual)</i> http://www.olade.org.ec/programa14Capev.html Tiene como objetivo exponer los conceptos básicos del aprovechamiento de las energías renovables, las tecnologías disponibles, ventajas, barreras y requerimientos para el desarrollo de programas nacionales de energía renovable. La capacitación tendrá una duración de dos semanas. Las sesiones virtuales del curso se desarrollarán los días: Lunes, Miércoles y Viernes con horario de 9:00am a 11:00am (Hora Quito) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

2.1.3 Dirección Legal

Los temas prioritarios para entrenamiento y capacitación de la Dirección Legal deben estar insertados en el marco de las funciones que de manera general le impone la Ley Eléctrica a la SIE y las responsabilidades que de allí se desprenden para esta Dirección en particular. En este sentido, se entiende que la Dirección Legal tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Emitir concepto sobre los asuntos jurídicos propios de la Superintendencia
- Participar en la preparación y revisión de los proyectos de ley, decretos y otros instrumentos que tenga bajo su autoridad emitir la SIE
- Apoyar en el trámite de recursos legales que sean interpuestos contra las resoluciones emitidos por las SIE
- Participar en la preparación y revisión de los proyectos de resoluciones y demás actos administrativos que sean de la incumbencia de la SIE
- Vigilar, y atender cuando sea del caso, los procesos judiciales en los cuales sea parte la Comisión.

Por otra parte, en relación al área de sanciones a operadores y usuarios finales, se considera adecuado el fortalecimiento relativo a los siguientes aspectos en el marco de un organismo regulador:

- El ejercicio de las funciones de regulación, control y sanción.
- Principios generales de los procedimientos sancionatorios
- Procedimientos de aplicación y ejecución de sanciones

En la tabla que se adjunta a continuación se muestra un listado ilustrativo de cursos a fin de que Dirección cuente con los conceptos básicos del sector, alineados con los aspectos legales de la regulación eléctrica:

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes | Maestrías y diplomados | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes |
| <p>Aspectos introductorios de la regulación de los servicios públicos Principios fundamentales de la reestructuración del sector eléctrico, desintegración vertical, instituciones, rol del Estado</p> | <p><i>La Regulación del Sector Eléctrico nº 5, Fundación CEDDET, Madrid España, Fecha de inicio 29-10-2007, Fecha de clausura 09-03-2008, Matriculación abierta del 18-06-2007 al 14-10-2007, en colaboración con la Universidad de Comillas http://cursos-online.ceddet.org/Ediciones.php?action=vercurso&id=245 El objetivo del curso es sentar las bases para comprender la función de regulación del sector industrial y profundizar en su aplicación al sector eléctrico. Se cubren los aspectos siguientes: función reguladora, principios económicos que subyacen a las alternativas de regulación y competencia y de los instrumentos para regular monopolios y para defensa de la competencia. Análisis específico del marco regulador más apropiado para cada una de las actividades que son necesarias para suministrar energía eléctrica. Comprensión de la complejidad de las decisiones de regulación, a partir del análisis de casos reales.</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <p><i>Regulación de la Energía Eléctrica, Escuela Colombiana de Ingeniería, Modalidad: presencial, 9 de marzo al 23 de junio 2007 http://www.escuelaing.edu.co/programas/diplomados/regulacion_energia/index.htm Este diplomado en Regulación Eléctrica está diseñado para lograr el entendimiento de la lógica que rige el sector eléctrico en cuanto a sus principios económicos, organizacionales, legales y de funcionamiento, tanto en su base conceptual, como en su desarrollo, aplicación y resultados. Los participantes estarán en capacidad de entender los elementos que mueven este sector, en general conocerán la trascendencia y ejecución de las bases regulatorias, las relaciones entre los agentes, las autoridades, las instituciones y los usuarios. Se conocerán las políticas, la evolución del sector, su actual desenvolvimiento, su ejecución, y sus expectativas. Tendrán las herramientas necesarias, que les permitan contribuir en sus respectivas actividades dentro del sector y en sus relaciones con este. Conocerán el posicionamiento del país en la región y podrán comparar su comportamiento respecto a los sectores similares en los más importantes mercados del mundo. Podrán</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes | Maestrías y diplomados | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes |
| | | | | | | <p>realizar sus propios análisis, para inversión, decisión de proyectos, o participación empresarial en el contexto económico del país, y desarrollar sus intereses tanto personales como profesionales en este campo.</p> <p><i>Estructura legal de la Regulación Energética – Carrera de Postgrado de Especialización en Estructura Jurídico-Económica de la Regulación Energética, CEARE, Centro de Estudios de la Actividad Regulatoria Energética (CEARE) www.ceare.org/ceejere.php</i></p> | | | | |
| <p>Economía de la Regulación Comprende el estudio de los principios generales de la economía de la regulación, industrias de redes, finanzas corporativas, estructuras de mercado y prácticas regulatorias, fundamentos microeconómicos de la regulación</p> | <p><i>Economía de la Regulación de la Actividad de Distribución para Clientes Regulados - 4ª edición, 13 agosto-23 septiembre 2007, www.cier.org.uy/d04-capacitacion/campus/2007/08-eradr4/index.htm. Este curso tiene características de avanzado para quienes se encuentren en etapas iniciales del estudio regulatorio. Para quienes ya tienen experiencia en el área, esta actividad le permitirá consolidar los aspectos principales en lo que se refiere a conceptos, principios, instrumentos y modelos de la regulación en el sector de distribución.</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <p><i>Master en Regulación del Sector Eléctrico.</i> Este programa da derecho al título de Master en Regulación del Sector Eléctrico por el instituto de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad Pontificia Comillas, con patrocinio de Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE) www.funglode.org/masters/2007/01/regulacion_sector_electrico/default.htm</p> <p><i>Programa de Actualización en Regulación Energética: Modalidad Semipresencial - El Centro de Estudios de la Actividad Regulatoria Energética (CEARE) www.ceare.org/paremsp.php El Diseño curricular de este programa ha sido estructurado sobre la base de tres Ejes</i></p> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|----------|------------|------------------------|------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes | Maestrías y diplomados | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes |
| | | | | | | <p>Temáticos: 1) Economía de la Regulación: comprende el estudio de los principios generales de la Economía de la Regulación de Industrias de Redes, las Finanzas Corporativas y aquellas cuestiones económicas derivadas de políticas ambientales aplicadas a la Regulación, 2) Marco Normativo Legal e Institucional de la Regulación: comprende los principios jurídicos básicos de la Regulación, la Estructura Normativa de los Marcos Regulatorios y su necesaria referencia a las políticas institucionales para el sector fijadas en el Marco Regulatorio, 3) Innovación Regulatoria: comprende el estudio de recientes ideas y reformas actuales de la Regulación Energética comparada, así como el estudio de las nuevas técnicas en la formación de quienes tienen a su cargo el gerenciamiento de los Sectores o Unidades Reguladas.</p> <p><i>Maestría en Derecho de la Regulación Económica</i>, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, www.pucmmsti.edu.do/postgrados/programas/Maest_Der_Reg_Econ.pdf</p> | | | | |
| <p>Modelos de regulación Fundamentos teóricos, lineamientos e impacto de distintas opciones de regulación</p> | <p>Se debería diseñar un curso específico a dictar dentro de la SIE, que contemple la presentación y discusión de las distintas opciones de regulación del mercado mayorista</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|------------|------------------------|------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes | Maestrías y diplomados | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes |
| de mercado mayorista, tales como: Cost Plus, Costos Marginales, Ofertas de Precios, Price Cap, Sof Cap y Banda de Precios. | | | | | | | | | | |
| Resolución de conflictos La situación actual del sector plantea la necesidad de identificar mecanismos o procedimientos que posibiliten una interacción fluida entre el Regulador y los participantes del sector y los requerimientos para una correcta implementación | Se debería diseñar un curso de entrenamiento destinado al staff de SIE sobre experiencias internacionales de mejores prácticas regulatorias y procedimientos para la resolución de conflictos entre actores del sector. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|------------|------------------------|------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes | Maestrías y diplomados | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes |
| Monitoreo de mercados eléctricos y condiciones de competencia | <p><i>Actividades de Monitoreo de Reguladores Eléctricos – Curso de E-Learning de Energy Regulators Regional Association (ERRA)</i> www.erranet.org/Training/E_Learning_Courses Curso diseñado para ayudar reguladores del sector eléctrico a entender la importancia de las funciones de monitoreo así como también las limitaciones que pueden existir sobre las empresas reguladas. El curso está organizado alrededor de los cinco módulos siguientes: 1- introducción a actividades de monitoreo y vigilancia, 2- Monitoreo de la gestión de las empresas concesionarias, 3- Monitoreo de la calidad del servicio, 4- Monitoreo de mercados eléctricos competitivos, 5- Monitoreo de la gestión ambiental.</p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |
| Técnica eléctrica Perspectivas regulatorias en aspectos técnicos | <p><i>Introducción a Sistemas Eléctricos de Potencia – Para No Ingenieros, Sheraton Austin, Austin, TX, Junio 14 – 15, 2007,</i> www.pmaconference.com/6.14.07.pdf Este curso presenta una introducción no técnica de los conceptos fundamentales de sistemas de potencia. El propósito del curso es proveer a profesionales que no son ingenieros, que están trabajando o están envueltos en el sector eléctrico, un entendimiento básico del sistema integrado, su operación y su diseño.</p> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | Especialización | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|------------|------------------------|------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes | Maestrías y diplomados | Director | Encargados | Asesores / Abogados Sr | Asistentes |
| Fundamentos de Multas y Sanciones | <i>Fundamentos y prácticas internacionales.</i> Curso enfocado en una comparación internacional de mecanismos de sanciones y multas por incumplimiento de las regulaciones en mercados eléctricos, particularmente sobre los temas de cortes en el suministro eléctrico y seguridad de abastecimiento. De particular interés son los criterios de aplicación y cuantificación de la sanciones. Idealmente el curso debería incluir ejemplos comparativos de las sanciones y multas que se aplicaron en casos específicos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

2.1.4 PROTECOM

La identificación de los temas prioritarios para entrenamiento y capacitación de PROTECOM se apoya en las responsabilidades que le asigna el marco regulatorio, básicamente:

- Atender y dirimir sobre los reclamos de los consumidores de servicio público frente a las facturaciones, mala calidad de los servicios o cualquier queja motivada por excesos o actuaciones indebidas de las empresas distribuidoras de electricidad.
- Regular y coordinar las acciones comunes a los Usuarios de Servicio Público y las Empresas de Distribución en las consultas y reclamaciones
- Orientar o asistir a cualquier Usuario de Servicio Público en la presentación de una consulta o reclamación
- Intervenir en la fiscalización del proceso de reclamación en primera instancia, en casos de incumplimiento o violación a la Ley o su Reglamento
- Conocer en segunda instancia las reclamaciones efectuadas por los Usuarios de Servicio Público a las Empresas de Distribución.

En base a estas funciones las necesidades de capacitación para PROTECOM se deben centrar alrededor de las áreas que se indican en la tabla que se adjunta a continuación, en la cual se incluyen los cursos específicos que se han identificado y los cargos o niveles que deberán capacitarse en cada tema.

Esta tabla fue actualizada en base a los comentarios e información solicitada en los cuestionarios que el personal de PROTECOM completó con respecto a su formación, entrenamiento y capacitación adicional que podrían recibir. Vale la pena resaltar que, similarmente a lo establecido para el resto de las Direcciones, es recomendable que al menos los niveles superiores reciban cursos relativos a aspectos introductorios de regulación eléctrica. Asimismo, se deberán considerar cursos de medición eléctrica que pueden ser de tipos introductorios o avanzados.

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores | Maestrías y diplomados | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores |
| <p>Economía de la Regulación Comprende el estudio de los principios generales de la economía de la regulación, industrias de redes, finanzas corporativas, estructuras de mercado y prácticas regulatorias, fundamentos microeconómicos de la regulación</p> | <p><i>Economía de la Regulación de la Actividad de Distribución para Clientes Regulados - 4ª edición, 13 agosto-23 septiembre 2007, www.cier.org.uy/d04-capacitacion/campus/2007/08-eradcr4/index.htm. Este curso tiene características de avanzado para quienes se encuentren en etapas iniciales del estudio regulatorio. Para quienes ya tienen experiencia en el área, esta actividad le permitirá consolidar los aspectos principales en lo que se refiere a conceptos, principios, instrumentos y modelos de la regulación en el sector de distribución.</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | <p><i>Master en Regulación del Sector Eléctrico. Este programa da derecho al título de Master en Regulación del Sector Eléctrico por el instituto de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad Pontificia Comillas, con patrocinio de Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE) www.funglode.org/masters/2007/01/regulacion_sector_electrico/default.htm</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | |
| <p>Curso Básico de nivelación enfocado en que la mayoría del personal de PROTECOM cuente con un conocimiento básico de las complejidades asociadas con el suministro y entrega del servicio eléctrico.</p> | <p><i>Introducción a Sistemas Eléctricos de Potencia – Para No Ingenieros, Sheraton Austin, Austin, TX, Junio 14 – 15, 2007, www.pmaconference.com/6.14.07.pdf Este curso presenta una introducción no técnica de los conceptos fundamentales de sistemas de potencia. El propósito del curso es proveer a profesionales que no son ingenieros, que están trabajando o están envueltos en el sector eléctrico, un entendimiento básico del sistema integrado, su operación y su diseño</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|---|---|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|---------------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores | Maestrías y diplomados | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores |
| Medición de consumo eléctrico. Perspectivas regulatorias en medición, características técnicas de los medidores eléctricos, confiabilidad del sistema de mediciones comerciales, proceso de normalización para medidores, ensayos y normas técnicas aplicables a la medición, medición y el sistema de intercambios comerciales. | <p><i>Landis+Gyr Escuela de Medición - 3 Dias</i> Dictado por Landis+Gyr, Hotel Holiday Inn City Centre, Lafayette, Indiana, Noviembre 13-15, 2007. http://www.landisgyr.us/Landis_Gyr/Meters/0_0_meters.htm http://www.landisgyr.us/Landis_Gyr/MeterSchool/Registration%20Packet%2007.pdf</p> <p><i>GE Electronic Products Meter School</i> http://www.gepower.com/prod_serv/products/metering/en/meterschool.htm</p> <p>En ambos casos se dispone de cursos estructurados y programados para este año en USA. Se debería explorar la posibilidad de dictarlos en español en República Dominicana³</p> | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

³ De acuerdo a lo expresado por Landis +Gyr a PA, recientemente han sido contactados por personal de DMEMI y RH para evaluar la posibilidad del dictado de estos cursos en RD.

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|------------------------|----------|---------------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores | Maestrías y diplomados | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores |
| <p>Derecho y procedimientos administrativos La actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que esta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.</p> | Se debería diseñar un curso enfocado en proveer a los destinatarios los conceptos y herramientas que le permitan ejecutar eficazmente procedimientos administrativos – incluidos reclamos, conflictos, autorizaciones, sanciones y consultas. Ello incluye principios generales y conceptos básicos, interesados, fases del procedimiento, instrucción, alegaciones, trámite de prueba, participación de interesados, audiencias, información pública, formas de terminación, silencio administrativo, ejecución y medios de ejecución forzosa. El curso debería además incluir elementos orientados a la mejora de los procedimientos existentes, proveyendo estándares y lecciones aprendidas en materia de agilización en la tramitación de los procedimientos, simplificación del sistema de recursos, coordinación de las diferentes unidades funcionales. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| <p>Resolución de conflictos La situación actual del sector plantea la necesidad de identificar mecanismos o procedimientos que posibiliten una interacción fluida entre el Regulador y los participantes del sector y los requerimientos para una correcta</p> | Se debería diseñar un curso de entrenamiento destinado al staff de SIE sobre experiencias internacionales de mejores prácticas regulatorias y procedimientos para la resolución de conflictos entre actores del sector. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .



| Área | Nivelación | | | | | Especialización | | | | | | |
|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------|----------|---------------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Cursos específicos y seminarios de corta duración | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores | Maestrías y diplomados | Director | Encargados Técnicos | Encargados Oficina | Analistas | Inspectores |
| implementación | | | | | | | | | | | | |
| Servicio al cliente y estrategias para la recepción, monitoreo, resolución y almacenamiento de las los reclamos recibidos, sistemas de seguimiento de documentación | Se debería diseñar un curso que permita analizar y optimizar la gestión con el cliente, así como los procesos de recepción, manejo y seguimiento de documentación | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | |

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

2.1.5 Dirección de Administración

En el área administrativa es importante fortalecer las capacidades relacionadas con recursos humanos, recursos físicos y económicos como: nómina, inventarios, presupuesto, compras, archivo, etc. Algunos de los cursos ilustrativos disponibles se listan a continuación:

Gestión general de las administraciones públicas. Recursos humanos La Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Tecnológico - CEDDET – España.

www.ceddet.org

Gestión De Recursos Humanos En La Administración Pública nº 9, Matriculación abierta del 18-06-2007 al 02-09-2007, <http://cursos-online.ceddet.org/Ediciones.php?action=vercurso&id=235>

Gestión general de las administraciones públicas. Técnicas de gestión La Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Tecnológico - CEDDET España www.ceddet.org

Gestión del conocimiento y formación de capital humano. Gestión del conocimiento, Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Tecnológico - CEDDET España www.ceddet.org

El II Master de Alta Dirección Pública, Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE), Sto Domingo, e Instituto Ortega y Gasset de Madrid, España. <http://www.funglode.org/FunglodeApp/ArticuloDeta.aspx?Listid=1226>

El II Master de Alta Dirección Pública, con inicio en junio de 2007 y fin en abril de 2008, consta de 12 sesiones mensuales, incluyendo la dedicada a las Memorias de Graduación. Las clases presenciales se imparten una vez al mes en FUNGLODE, los viernes y los sábados de 9:00 de la mañana a 7:00 de la noche, y los domingos de 9:00 de la mañana a 1:00 de la tarde. El programa incluye once módulos temáticos que expresan distintos objetivos y contenidos de importancia para la gestión pública. Los contenidos de las materias combinan los conceptos con las técnicas más avanzadas en materia de dirección y gestión pública para el planteamiento y resolución de problemas de complejidad creciente.

Introducción a Sistemas Eléctricos de Potencia – Para No Ingenieros, Sheraton Austin, Austin, TX, Junio 14 – 15, 2007, www.pmaconference.com/6.14.07.pdf

Este curso presenta una introducción no técnica de los conceptos fundamentales de sistemas de potencia. El propósito del curso es proveer a profesionales que no son ingenieros, que están trabajando o están envueltos en el sector eléctrico, un entendimiento básico del sistema integrado, su operación y su diseño.

ISO 9000: Implementación y certificación, Instituto Nacional de Normalización, Chile, <http://www3.inn.cl/capacitacion/portada/index.php>

Introducción acerca de la calidad, la normalización y su importancia. Introducción al estudio de la Organización Internacional para la Normalización. Objetivos, tareas y funcionamiento. Brindar las herramientas para conocer y aplicar las normas ISO 9000. Brindar herramientas para la planificación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000. Supervisión de la implementación del sistema. Evaluación del comportamiento del sistema.

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

Conocer y comprender la importancia del cambio para la aplicación de las normas ISO 9000 en la organización. Comprender los fundamentos con relación al proceso de acreditación y certificación. Brindar elementos acerca del carácter económico de la calidad.

2.1.6 Consejo y Directores

En relación al Consejo y Directores, podrían considerarse los siguientes cursos y eventos:

Foro Ejecutivo de Gereciamento Entidades Regulatorias, Septiembre 16-18.2007, Kellogg Center, Michigan State University, and Institute of Public Utilities.

<http://ipu.msu.edu/programs/exec/index.php> . Curso único diseñado exclusivamente para los directores de entidades regulatorias.

EL propósito de este Foro de dos días para Ejecutivos, es propiciar el intercambio de experiencias, información crítica, e ideas practicas para enfrentar los complejos desafíos encontrados en el gerenciamiento de entidades regulatorias modernas.

Gestión Regulatoria: Gerenciamiento del Proceso Regulatorio (Regulatory Management: Managing the regulatory process) – Ver Curso PURC,

www.purc.ufl.edu/international/overview.htm

Seleccionando las Prioridades Regulatorias (Choosing Regulatory Priorities) ver curso PURC www.purc.ufl.edu/international/overview.htm

2.1.7 Vínculos Regulatorios Internacionales

Es importante que la SIE tenga conocimiento y esté muy familiarizada y vinculada profesionalmente con las mejores prácticas en el área regulatoria mediante su activa participación en eventos regionales e internacionales sobre regulación eléctrica.

En el ámbito regional es posible que la participación de la SIE en la naciente Organization of Caribbean Utility Regulators (OOCUR), abunde en beneficios particulares a la región, en la medida en que más países se conviertan en miembros activos. Así mismo existen otras organizaciones regionales en América Latina que pueden complementar aquellos beneficios potenciales de OOCUR.

Por otro lado, también se debe considerar la conveniencia de establecer vínculos profesionales con organizaciones regulatorias de EE.UU. como la National Association of Regulatory Commissioners (NARUC) y la US Energy Association (USEA), las cuales tienen programas de integración profesional entre reguladores internacionales con reguladores de EE.UU.

En este marco es recomendable que el personal de la SIE se haga miembro y/o participe con cierta regularidad en actividades promovidas por organizaciones y/o asociaciones de reguladores a nivel internacional. De esta manera, las capacidades profesionales del personal de la SIE se mantienen y renuevan mediante el contacto directo con otros reguladores, facilitando el intercambio de experiencias e información relevante a su áreas de competencia.

A continuación se indican algunas de las organizaciones que pueden ser consideradas por la SIE para estos propósitos:

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

- Organization of Caribbean Utility Regulators – OPCUR www.oocur.org
- Asociación Iberoamericana de Entidades Reguladoras de la Energía (ARIAE), www.ariae.org
- Centro de Estudios de la Actividad Regulatoria Energética (CEARE), Argentina www.ceare.org/paremsp.php
- National Association of Regulatory Commissioners (NARUC), USA, <http://www.naruc.org/>
- Public Utility Research Centre (PURC), Universidad de la Florida, USA, <http://bear.cba.ufl.edu/centers/purc/>
- National Regulatory Research Institute (NRRI), Ohio State University, USA, www.nrri.ohio-state.edu/seminars
- Michigan State University, Institute of Public Utilities, USA, <http://ipu.msu.edu/programs/advanced/index.php>
- Comisión de Integración Energética Regional, (CIER), www.cier.org.uy
- Fundación Bariloche – Argentina www.fundacionbariloche.org.ar/
- Instituto Tecnológico de Buenos Aires, ITBA, www.itba.edu.ar/index.php
- Universidad Argentina de la Empresa, UADE, www.uade.edu.ar/
- Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Tecnológico - CEDDET - España www.ceddet.org

En el marco de vínculos internacionales, se pueden considerar Study Tour con el objeto de visitar organismos reguladores, conocer su evolución y experiencias, propiciar acuerdos de cooperación que permitan el intercambio de conocimientos y herramientas regulatorias que han sido implementadas exitosamente en otros ámbitos.

Asimismo, sería importante considerar la posibilidad de convenios de cooperación con reguladores de Latinoamérica, en el marco de los cuales se podrían incluir pasantías que permitieran al personal de la SIE conocer desde dentro el desarrollo de las tareas de estos organismos.

En este sentido, en base a la experiencia de los distintos reguladores y su evolución desde que han sido creados, se podrían considerar los siguientes organismos:

- CNE Chile, <http://www.cne.cl/>, con una significativa experiencia en aspectos regulatorios y tarifarios
- OSINERGMIN Perú, <http://www.osinerg.gob.pe/newweb/pages/Publico/1.htm>, consolidado en aspectos tarifarios a partir de las varias revisiones efectuadas
- ENRE Argentina, <http://www.enre.gov.ar/>, que cuenta con un importante desarrollo en aspectos de fiscalización y en herramientas para hacerla efectiva

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

2.2 CAPACITACIÓN OTRAS INSTITUCIONES Y AGENTES DEL SECTOR

En esta sección se identifican aquellos mecanismos (seminarios, talleres, mesas redondas) que se consideran recomendables para facilitar la dinámica e interacción del la SIE con otras instituciones y agentes del sector, así como para la implementación de correcciones o nuevos desarrollos normativos.

Debido a los cambios y transiciones por las cuales ha atravesado, y continúa atravesando el Sector Eléctrico Dominicano, es de vital importancia que la SIE catalice y promueva foros con todos los stakeholders para resaltar las funciones regulatorias de tal manera que la información, decisiones y resoluciones sean recibidas y entendidas en el contexto apropiado.

Específicamente, se podría pensar en la organización de un seminario / taller / mesa redonda clarificando las funciones regulatorias de la SIE, su mandato legal y decisiones en curso que afectan el sector eléctrico. Participantes a este evento podrían incluir una amplia variedad de agentes generando información actualizada sobre los principales actores en el sector quienes, en el marco de las presentaciones y sesión de preguntas y respuestas, podrían tener acceso directo a la SIE. Este evento también podría incluir la participación de los medios de comunicación para promover más ampliamente el entendimiento del rol del regulador y la importancia de su desarrollo en el sector eléctrico Dominicano.

Se puede considerar la organización anual de una serie de eventos de esta naturaleza para facilitar el flujo de la información y mejorar la coordinación entre las organizaciones del sector y, al mismo tiempo, fortalecer la confianza en el desempeño de la SIE por parte de todos los stakeholders.

Sobre la base de las áreas críticas identificadas y teniendo en consideración las necesidades de entendimiento del rol de la SIE, el marco de organización de los mecanismos antes mencionados debería basarse en los temas indicados en los puntos siguientes:

- Aspectos Regulatorios Generales: es conveniente desarrollar diversos temas vinculados a las funciones que el marco regulatorio le asigna a la SIE. A tal fin se considera conveniente profundizar en los sistemas comparados de América Latina
- Aspectos clave a considerar durante el período de transición, escenario objetivo, evolución de indicadores sectoriales clave
- Aspectos Tarifarios: se considera importante tratar aspectos relacionados con el rol del regulador en el proceso de diseño y revisión tarifaria del cargo de distribución así como de los aspectos relacionados con los otros componentes de la tarifa tales como el precio promedio en el mercado mayorista y los costos de atención al cliente, y las metodologías para la determinación de tarifas y el desarrollo de casos prácticos.

Cabe mencionar que bajo el Proyecto que está ejecutando PA se tiene previsto la realización de tres Talleres/Seminarios y en este marco podría considerarse la realización de un evento de las características mencionadas.

2.3 CAPACITACIÓN OTROS ÓRGANOS DEL ESTADO

Este componente de capacitación es clave por el rol que tienen otros Órganos del Estado en el sector eléctrico, particularmente el Poder Legislativo y el Poder Judicial. Este componente pretende dar a conocer información y conceptos básicos, necesarios para que individuos

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

externos al sector eléctrico cuenten con entendimiento de las complejidades asociadas con su funcionamiento y tengan herramientas y conocimientos mas adecuados cuando se vean obligados a tratar temas y decisiones que afecten directa o indirectamente el funcionamiento del sector eléctrico.

En este contexto, esta capacitación debe estar dirigida a:

- Órgano Judicial, con el objetivo de capacitar a Jueces y Magistrados en relación al marco regulatorio y aspectos jurídicos vinculados. Esta acción es de especial relevancia debido al rol que tiene el Organismo Judicial en la revisión de las decisiones regulatorias
- Órgano Legislativo, que teniendo la capacidad de intervenir políticamente, se constituye en una seria amenaza si sus integrantes no tienen claridad sobre los principios y reglas por las que se rige el sector o el rol de cada una de sus instituciones

Esta capacitación deberá proveer a los participantes una aproximación a los principios y fundamentos teóricos de la nueva regulación eléctrica en la experiencia nacional e internacional, herramientas de análisis que puedan ser utilizadas al momento de revisar decisiones regulatorias en aspectos tarifarios, de calidad de servicio y sancionatorios.

A continuación se indica el contenido y temas principales a ser tratados en un evento de capacitación de un día de duración para estos organismos:

Marco Legal Vigente e instituciones relacionadas- (i) Principios de la Ley General de Electricidad, (ii) aspectos relevantes del Reglamento de la LGE (iii) otros aspectos relevantes del Reglamento.

Aspectos conceptuales de la Regulación del Sector Eléctrico en la Experiencia Internacional – (i) El proceso de transformación en la experiencia internacional, (ii) objetivos de la nueva regulación, (iii) principios y fundamentos de la nueva regulación, (iv) beneficios de la nueva regulación

Aspectos conceptuales sobre Tarifas de Electricidad. - (i) Cadena de suministro de la industria eléctrica, (ii) composición de la tarifa eléctrica, (iii) revisiones y actualizaciones tarifarias.

El Mercado de Electricidad en Republica Dominicana - (i) antecedentes del Mercado Eléctrico, (ii) conformación del Mercado Eléctrico, (iii) rol de las entidades (SIE, CNE, OC), (iv) organización Interna de la SIE.

Cabe mencionar que bajo el Proyecto que está ejecutando PA se tiene previsto la realización de tres Talleres/Seminarios y en este marco podría considerarse la realización de seminarios de capacitación a Poder Legislativo y/o Poder Judicial.

2.4 CAPACITACIÓN USUARIOS DEL SERVICIO ELÉCTRICO

La buena formación y calidad de la información disponible a los usuarios finales también resulta fundamental para viabilizar la sostenibilidad del sector. Esta capacitación que tiene importancia por la presión social que pueden ejercer los usuarios, adquiere especial relevancia en República Dominicana por la morosidad y cultura de no pago que ha resultado crítica en los últimos años.

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

En este sentido, este componente deberá incluir capacitación y campañas informativas relativas a:

- Principios del marco regulatorio, rol de las distintas instituciones del sector. Estos aspectos pueden resultar complejos y requerirán un adecuado diseño para facilitar el entendimiento por parte del público
- Lineamientos estratégicos, principales iniciativas u objetivos de gestión de la SIE
- Derechos y obligaciones de los usuarios, mecanismos y procedimientos de reclamos
- Talleres y seminarios dirigidos a grandes usuarios, entre otros, manejo de demanda, principios de eficiencia energética, particularmente gestión de demanda basada en opciones tarifarias (horas de consumo, tipo de consumidores, ubicación y tipo de carga): tarifas basadas en la demanda incrementan la eficiencia energética. Así como también programas de reconversión energética y normas energéticas.

Los cursos básicos mencionados en las secciones anteriores pueden ser de utilidad en este componente y de hecho se considera que los grandes usuarios muy probablemente ya habrían participado en algunos de esos eventos. Adicionalmente, existen en el mercado una gran variedad de cursos muy especializados a la industria y comercio que valen la pena mencionar de manera ilustrativa:

Manejo de Demanda Eléctrica – Mejores Practicas en uso de energía eléctrica en instalaciones Comerciales e Industriales., Massachussets Energy Efficiency Partnership, USA, www.maeep.org/doetools.cfm

Este taller esta diseñado para dotar a ingenieros y gerentes con herramientas e información para lograr ahorros operativos mediante el manejo de su demanda. Se incluyen presentaciones de las mejores prácticas tanto industriales como comerciales para obtener ganancias económicas y en productividad mediante el menor uso eléctrico.

Respuesta de la Demanda y Gestión de la Carga, Julio 26 -27 San Francisco CA
<https://www.euci.com/pdf/0707-demand-response.pdf>

Industria de Plásticos, Mejoras de Eficiencia Energética en la industria de Los Plásticos., Massachussets Energy Efficiency Partnership, USA, <http://www.maeep.org/BPtraining.cfm>. Reducción de costo de energía en el proceso de inyección de plásticos, optimización de las instalaciones, sistemas de inyección solamente eléctrica..

Motores, Manejo de sistemas de Motores, Massachussets Energy Efficiency Partnership, USA, <http://www.maeep.org/BPtraining.cfm>

Ahorros de energía mediante el manejo de sistemas de motores, presentación general y aplicaciones.

Sistemas de Vapor, Entrenamiento, Massachussets Energy Efficiency Partnership, USA, <http://www.maeep.org/BPtraining.cfm> . Sistemas para su optimización y mejoras, impactos de eficiencia en sistemas de vapor, metodología integral de sistemas de vapor para mejorar su eficiencia.

2. Definición de un Plan de Capacitación. . .

Eficiencia Energética de Transformadores, Massachusetts Energy Efficiency Partnership, USA, <http://www.maeep.org/BPtraining.cfm>

3. 1º Y 2º TALLER FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: DESARROLLO DE COMPONENTES REGULATORIOS E INSTITUCIONALES

3.1 OBJETIVO

Una parte del fortalecimiento de la SIE se estructuró alrededor del desarrollo de los componentes principales para la mejora organizacional y regulatoria a la SIE. Los talleres tuvieron por objetivo desarrollar discusiones y capacitar a autoridades y funcionarios de la SIE mediante la presentación y debate de los desafíos regulatorios y lecciones aprendidas en la experiencia internacional sobre la regulación del sector. De este modo, en el desarrollo de estos componentes, se trataron aspectos vinculados a los principios de mejor práctica regulatoria, mecanismos de consulta pública que garantizan las condiciones de participación, transparencia y previsibilidad de las decisiones regulatorias, elementos de gestión de entidades reguladoras bajo un enfoque basado en la reforma de la práctica regulatoria, el diseño organizacional elaborado y desarrollando los lineamientos y fundamentos en los que se apoya.

3.2 ENFOQUE

El primer Taller fue ejecutado y dirigido a los niveles gerenciales superiores de la SIE incluyendo el Consejo Directivo, y se enfocó en los aspectos estratégicos asociados con los principales componentes para el fortalecimiento de la SIE. Este taller se realizó en dos sesiones que se estructuraron con una dinámica de mesa redonda, incluyendo etapas de discusión con los participantes, a fin de reflexionar sobre las implicancias de los tópicos tratados sobre la SIE y la sostenibilidad del sector. En este taller también se cubrieron en detalle los temas asociados con el diseño organizacional propuesto de la SIE.

El Segundo Taller fue ejecutado y dirigido a los niveles gerenciales medios de la SIE y se enfocó en los aspectos operativos y de implementación asociados con los principales componentes para el fortalecimiento de la SIE. Este Taller también se estructuró con una dinámica de mesa redonda expandiendo sobre la misma temática del primer taller pero dirigido a otro nivel del personal de la SIE.

A continuación se describe la temática abordada en los dos talleres.

3.2.1 Sesión 1

En esta sesión se analizó el marco conceptual del rol del Regulador en la estructura institucional del sector, de modo de entender las mejores prácticas como guías orientadoras para el fortalecimiento de la SIE, para pasar luego, a una aplicación práctica de los tres principios de mejores prácticas que rigen los procesos regulatorios: transparencia, participación y previsibilidad, de acuerdo a las siguientes actividades principales del programa:

- Se examinaron los principios de mejores prácticas regulatorias, con el objetivo de presentar las dimensiones, aspectos interrelacionados y criterios o principios de mejor práctica regulatoria, tomados de la literatura especializada y la experiencia internacional en la materia, incluyendo:
 - El Regulador en la estructura institucional

3. 1o y 2o-Taller Fortalecimiento Institucional: Desarrollo de Componentes Regulatorios e Institucionales. . .



- El Rol del regulador
- Principios de mejor práctica regulatoria
- Se discutió el tema de Consulta Pública, con el objetivo de introducir y transmitir un claro entendimiento de un sistema integrado de consulta y audiencias públicas que, basado en la revisión de la regulación vigente en el país y en las mejores prácticas regulatorias de la experiencia internacional, desarrolle y amplíe las condiciones de participación, transparencia y previsibilidad de las decisiones regulatorias a ser adoptadas por la SIE en el futuro, incluyendo:
 - Diagnóstico de la regulación vigente
 - Principios rectores
 - Características del diseño propuesto
 - Modalidades del proceso
 - Etapas del proceso
 - Beneficios esperados

3.2.2 Sesión 2

En esta sesión se expusieron las demandas y temas críticos que en general enfrentan los reguladores y se identificaron teorías de gestión innovadoras para enfrentar esos desafíos. Adicionalmente, se discutió el diseño organizacional de la SIE basado en lineamientos estratégicos y en un enfoque de procesos, priorizados por un mapa de ruta, dirigido a incrementar la eficacia de sus acciones como regulador y su relevancia institucional en el sector.

Esta sesión se estructuró alrededor de las siguientes actividades principales del programa:

- Se examinó el tema de Gestión Estratégica de organismos reguladores, con el objeto de proporcionar los elementos de gestión para enfrentar los desafíos que enfrentan las agencias reguladoras, incluyendo:
 - Las demandas sobre los reguladores
 - Principales temas de los críticos
 - Un paseo por las teorías de gestión
 - Hacia un mandato para la práctica regulatoria
- Se expuso el Diseño organizacional, con el objetivo de presentar la opción de diseño seleccionada por el Consejo de la SIE, incluyendo:
 - Lineamientos estratégicos
 - Mapa de procesos centrales
 - Diseño de la organización

3.3 MATERIAL PRESENTADO EN LOS TALLERES

A continuación se adjunta el material presentado durante las dos Talleres de capacitación realizados en Santo Domingo.

3.3.1 Introducción Sesión 1

PA Consulting Group

Taller Fortalecimiento institucional de la SIE

Sesión I

Santo Domingo

Primer módulo: Principios de mejores prácticas

Marco conceptual del rol del Regulador en la estructura institucional del sector

Entender las mejores prácticas como guías orientadoras para el fortalecimiento de la SIE



Logo of the Superintendencia de Electricidad

PA

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentación 1 - 11 Junio 2004 - 3

Agenda

- El Regulador en la estructura institucional
- Rol del Regulador
- Principios de mejor práctica regulatoria
- Reflexiones finales





© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 2

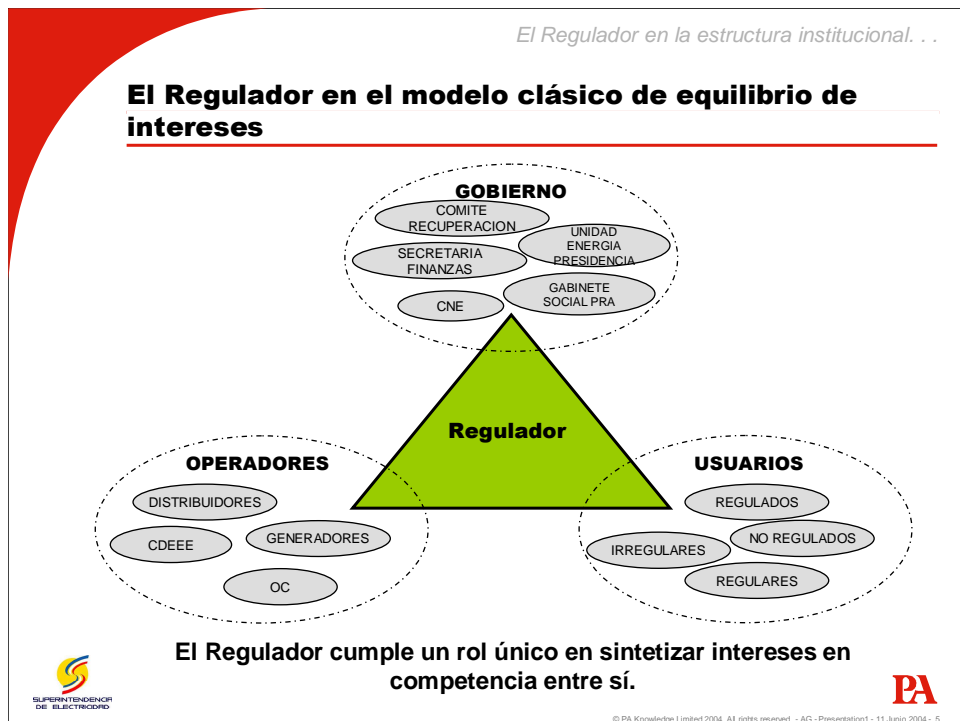
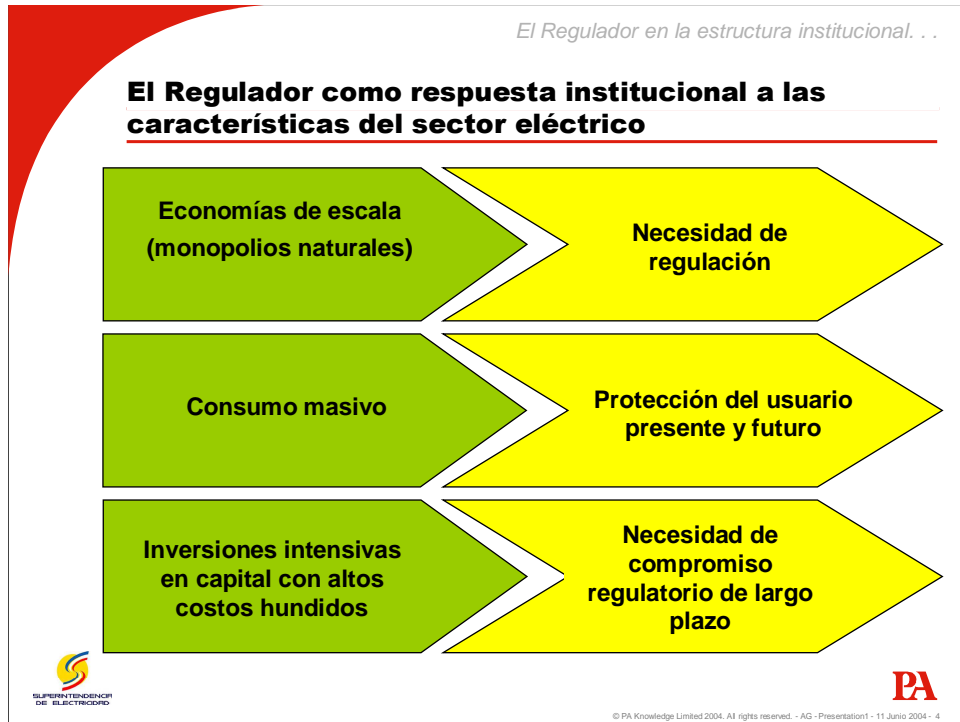
3.3.2 El Regulador en la estructura institucional

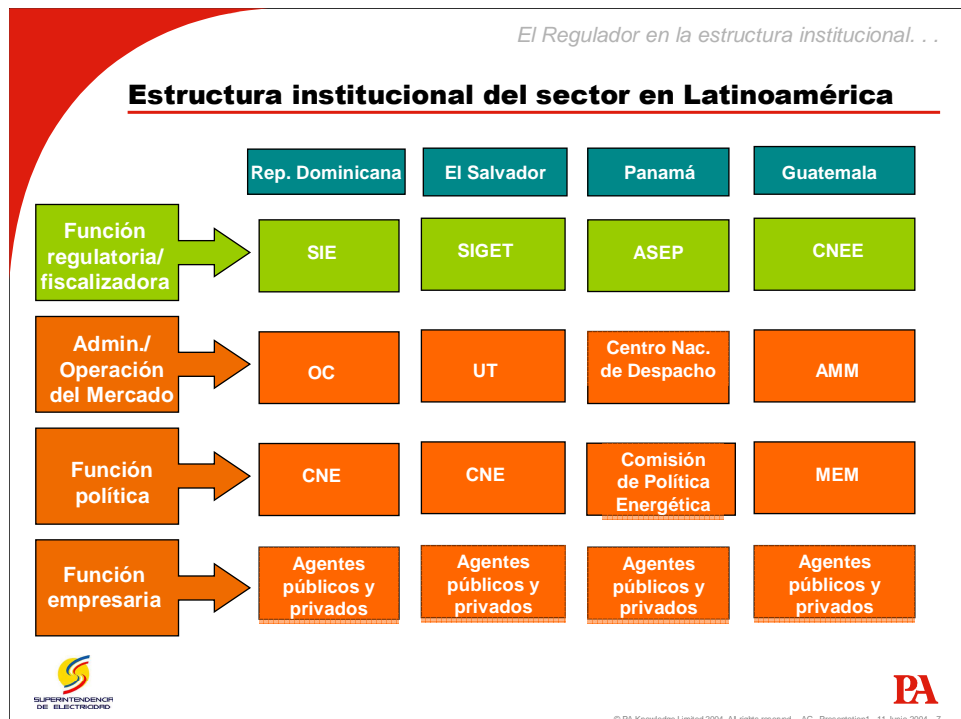
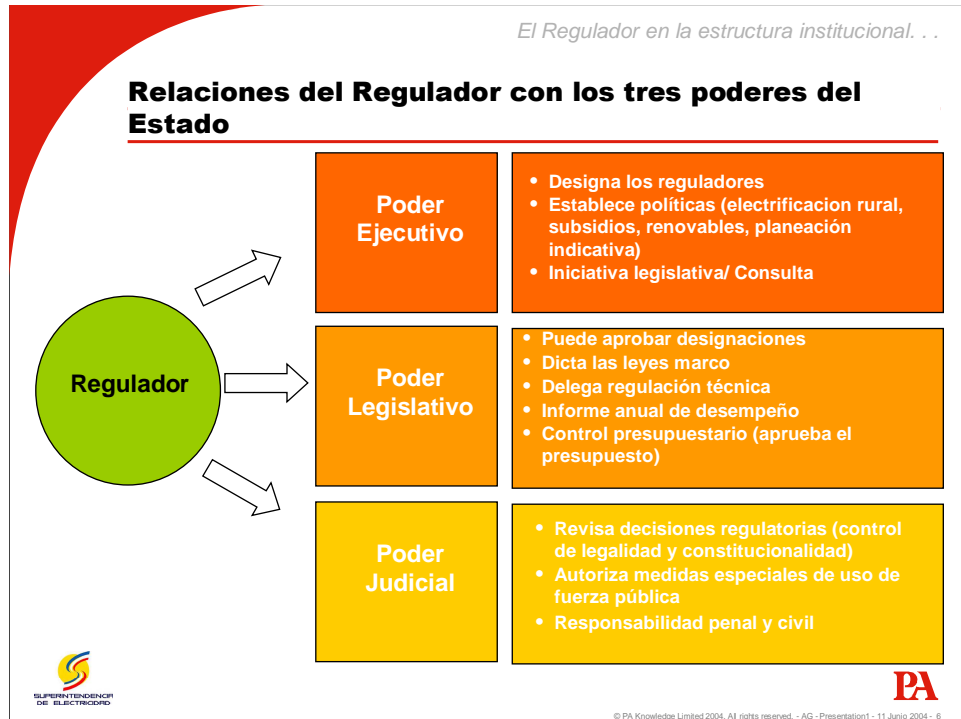
EL REGULADOR EN LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

- El Regulador como respuesta institucional a las características del sector eléctrico
- El Regulador en el modelo clásico de equilibrio de intereses
- Relaciones del Regulador con los tres poderes del Estado
- Estructura institucional del sector en Latinoamérica





© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 3





ROL DEL REGULADOR

- Funciones básicas del Regulador
- El Regulador vis-a-vis el Órgano Judicial
- Características del Regulador independiente




© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 8

Rol del Regulador. . .

Funciones básicas del Regulador

| REGULADOR | | | |
|--|---|---|--|
| Función regulatoria | Función fiscaliz. y control | Función sancionatoria | Resolución de conflictos |
| Apueba las tarifas Establece normas de calidad de servicio Dicta o aprueba normas técnicas | Aplica metodología de ajuste tarifario periódico Audita calidad de servicio Verifica el cumplimiento de leyes, normas y reglamentos | Aplica procedimiento sancionador Determina penalidades | Resuelve disputas entre agentes del mercado y/o usuarios Adjudica derechos y obligaciones |



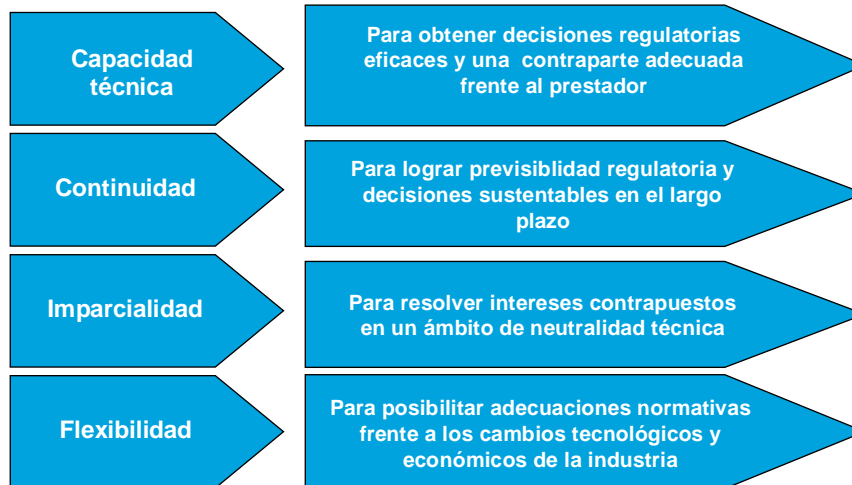
© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 9

El Regulador vis-a-vis el Organo Judicial

- El Órgano Judicial trata generalmente con intereses bipolares – El Regulador debe balancear intereses de múltiples actores (distintos agentes, usuarios residenciales e industriales, administrador del mercado, gobierno, etc)
- El Proceso Judicial es normalmente adversarial – El Proceso Regulatorio busca crear consenso, evitar el litigio y obtener cambios de conducta futuros
- El Órgano Judicial aplica la ley a los hechos – El Regulador implementa la legislación y desarrolla objetivos regulatorios
- El Órgano Judicial es mayormente reactivo – El Regulador debe ser pro- activo para alcanzar los objetivos regulatorios fijados y conseguir el desarrollo del sector que regula

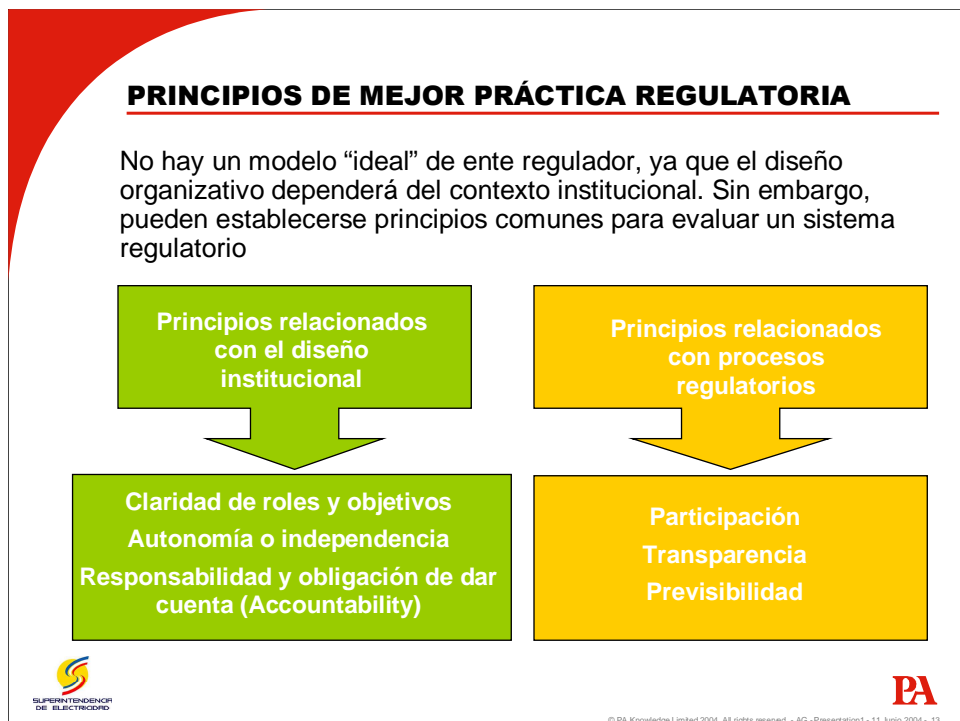


Características del Regulador Independiente





3.3.3 Principios de mejor práctica regulatoria



Principios de mejor práctica regulatoria. . .

Principios relacionados con el diseño institucional

| | |
|--------------------------|---|
| Claridad de roles | <p>La función regulatoria se encuentra bien articulada en la legislación marco del sector y claramente separada (en la regulación y en la práctica) de: i) la función política, ii) la función empresaria y iii) la función de operación y administración del mercado</p> |
| Autonomía | <p>El Regulador es creado por ley, no está subordinado jerárquicamente a ningún otro poder del Estado, posee autonomía financiera y mecanismos de designación y estabilidad en el cargo de los reguladores, que permitan garantizar razonablemente su autonomía de acción</p> |
| Accountability | <p>Existe un sistema completo y efectivo de revisión de las decisiones del Regulador de acuerdo a procedimientos definidos (administrativo y judicial).</p> <p>Hay derecho a compensación económica por daños.</p> <p>La responsabilidad del Regulador frente a los Órganos Judicial, Legislativo y Ejecutivo en el cumplimiento de sus obligaciones legales es adecuado.</p> |






© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 14

Principios de mejor práctica regulatoria. . .

Principios relacionados con los procesos regulatorios

| | |
|-----------------------|---|
| Previsibilidad | <p>Razonable estabilidad regulatoria y capacidad de introducir cambios evolutivos en forma consistente, ordenada y gradual.</p> <p>El Regulador promueve la previsibilidad aplicando e interpretando las reglas de juego en forma uniforme, realizando las adecuaciones y desarrollos normativos necesarios y tomando decisiones, siempre guiado por enfoques técnicamente consistentes</p> |
| Transparencia | <p>Implica que los stakeholders puedan percibir las razones que fundan las decisiones regulatorias. Se vincula con la publicidad, la comunicación y la apertura del proceso</p> <p>El Regulador facilita y promueve el acceso, la publicidad y la divulgación de la información regulatoria no confidencial, especialmente de sus resoluciones y de los motivos que las fundan</p> |
| Participación | <p>Los distintos stakeholders contribuyen al proceso regulatorio, mejorando la calidad, efectividad y legitimidad de las decisiones</p> <p>El Regulador aspira a que los stakeholders tengan la oportunidad de ser oídos y de aportar su punto de vista previo a la toma de decisiones</p> |

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 15

Principios de mejor práctica regulatoria. . .

Cúal es la situación en República Dominicana??

Claridad de roles

- Confusión del rol empresario y político del Gobierno
- Ambigüedad en las funciones que deben desempeñar el Regulador y la Autoridad Política
- Indefinición de los roles de supervisión y participación del Regulador en el Organismo Coordinador

↓

Las acciones a considerar:

- Recuperar el rol fiscalizador de la SIE en la transición
- Trazar una línea clara demarcatoria entre las funciones regulatoria y política
- Afianzar el rol de la SIE como supervisor del OC

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 16

Principios de mejor práctica regulatoria. . .

Cúal es la situación en República Dominicana?

Autonomía

- La SIE comparte funciones regulatorias con la CNE.
- La CNE puede revisar decisiones de la SIE en recurso jerárquico.
- La crisis ha alterado el marco institucional formal

↓

Se deberían encaminar esfuerzos tendientes a:

- Incrementar las potestades de decisión de la SIE en materia regulatoria
- Derogar el recurso jerárquico ante la CNE

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 17

Principios de mejor práctica regulatoria. . .

Cúal es la situación en República Dominicana??

Accountability

El sistema regulatorio no ha alcanzado el grado de madurez que permitiría evaluar este aspecto y el grado de efectividad de los mecanismos de revisión de las decisiones adoptadas por la SIE

↓

Los aspectos fundamentales a considerar:

- Mecanismos de revisión de las decisiones regulatorias por parte del Poder Judicial y la adecuada articulación de los derechos de actores y usuarios para desafiar dichas decisiones
- La potestad de los agentes de reclamar daños para malas decisiones regulatorias
- La relación con el Poder Legislativo (la obligación de informar periódicamente, la relación con su comisión de energía o equivalente).

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 18

Principios de mejor práctica regulatoria. . .

Cúal es la situación en República Dominicana??

Previsibilidad

La estabilidad del marco legal e institucional se ha visto afectada por las continuas crisis del sector
La normativa no ha evolucionado en una forma consistente y ordenada

↓

La SIE puede promover la estabilidad normativa, asegurando que las adecuaciones y desarrollos normativos que resulten necesarios, sean guiados por enfoques técnicamente consistentes

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 19

Principios de mejor práctica regulatoria. . .

Cúal es la situación en República Dominicana??

Transparencia

Participación

Los mecanismos de consulta se muestran dispersos, incompletos y débilmente reglados, afectando el acceso a los fundamentos que sustentan las decisiones regulatorias, así como la participación de los stakeholders

La SIE puede implementar un sistema integrado de consulta y audiencias públicas que se oriente a mejorar las condiciones de previsibilidad, transparencia y participación en la práctica regulatoria del sector, fortaleciendo la efectividad, legitimidad y calidad de las decisiones adoptadas

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 20

Discusión mesa redonda

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 21

REFLEXIONES FINALES

- El Regulador independiente es una institución creada y diseñada para la adecuada regulación de servicios públicos de infraestructura, como es el caso del sector eléctrico
- El Regulador cumple un rol único como sintetizador de múltiples intereses contrapuestos y en competencia
- Si bien no hay un “modelo ideal” de ente regulador, sí pueden establecerse principios de mejor práctica regulatoria derivados de la experiencia comparada internacional
- La aplicación de estos principios contribuyen a mejorar el desempeño y la legitimidad de la regulación, atraer inversiones y lograr la sustentabilidad del sistema en el largo plazo



© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation 1 - 11 Junio 2004 - 22

3.3.4 Sistema de Consulta Pública





Taller Fortalecimiento institucional de la SIE

Sistema de consulta pública

Santo Domingo

Agenda



- Diagnóstico regulación vigente
- Principios rectores
- Características del diseño propuesto
- Modalidades del proceso
- Etapas del proceso
- Beneficios esperados
- Reflexiones finales



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 2

DIAGNOSTICO REGULACION VIGENTE

- La regulación vigente contiene diversos supuestos de opinión previa, consulta, y vistas o audiencias públicas con distintos interesados o afectados por distintos tipos de decisiones a ser adoptadas por la SIE.
- Sin embargo, estos mecanismos de consulta se encuentran dispersos, son incompletos y están débilmente reglados.
- Se requiere establecer un sistema integrado de consulta y audiencias públicas orientado a:
 - mejorar las condiciones de previsibilidad, transparencia y participación en la práctica regulatoria del sector,
 - fortalecer la efectividad, legitimidad y calidad de las decisiones adoptadas.





© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 3

Diagnóstico. . .

Problemas Clave

| | |
|---------------------|--|
| Dispersos | Supuestos aislados en donde es necesario poner en marcha algún mecanismo de consulta |
| Incompletos | Se limita a un listado disperso de casos específicos, sin contener cláusulas de contenido general que permiten abarcar supuestos similares de aplicación. |
| Débilmente reglados | No cuenta con procedimientos específicos para poner en marcha los distintos tipos de consultas requeridos (excepto el Reglamento de Audiencias Públicas, de aplicación limitada) |



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 4

PRINCIPIOS RECTORES

Un sistema de consulta pública y elaboración participativa de normas contribuiría a fortalecer tres principios de mejor práctica regulatoria:




```
graph TD; A([Sistema Consulta Pública]) --- B([Previsibilidad]); A --- C([Transparencia]); A --- D([Participación]);
```

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 5



Principios Rectores. . .

Previsibilidad



The diagram for Previsibilidad consists of three stacked rectangular boxes. The top box is a light blue oval containing the word 'Previsibilidad'. The middle box is a light blue rectangle containing the text 'Razonable estabilidad marco legal y regulatorio'. The bottom box is a light blue rectangle containing the text 'Capacidad de lograr cambios evolutivos consistentes, ordenados y graduales'. Each box is supported by a small blue pillar.

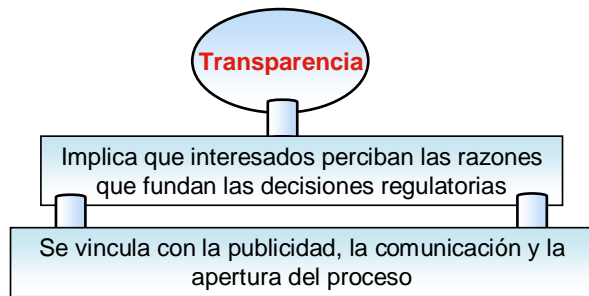
Expectativa razonable de que las reglas de juego no serán cambiadas repentinamente + proceso preestablecido de adopción de normas y decisiones regulatorias clave



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 6



Principios Rectores. . .

Transparencia



The diagram for Transparencia consists of three stacked rectangular boxes. The top box is a light blue oval containing the word 'Transparencia'. The middle box is a light blue rectangle containing the text 'Implica que interesados perciban las razones que fundan las decisiones regulatorias'. The bottom box is a light blue rectangle containing the text 'Se vincula con la publicidad, la comunicación y la apertura del proceso'. Each box is supported by a small blue pillar.

Promoción del acceso, publicidad y divulgación de la información no confidencial aportada en el procedimiento
(Especialmente resoluciones y motivos que las fundan + comunicación transparente de actos y decisiones)



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 7



Principios Rectores. . .

Participación

Las partes involucradas contribuyen efectivamente al proceso regulatorio

Incrementa probabilidad de mayor legitimidad, efectividad y calidad de las decisiones

Posibilidad cierta de los afectados de hacer oír sus opiniones antes de la adopción de decisiones + enfoques consensuados y búsqueda de cooperación y apoyo



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 8

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONSULTA PÚBLICA



Apertura

Objetividad / Imparcialidad

Sistema de Consulta Pública

Flexibilidad

Obligatoriedad



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 9

Características diseño del sistema. . .

Apertura

Promueve debate y tratamiento abierto de temas

- Genera confianza de los participantes en el proceso
- Da acceso razonable a la información relevante + compromiso de compartir información a través de comentarios y aportes
- Publicidad de los principales documentos – (Documento de consulta, comentarios, respuestas, decisión final)
- Evita resultados predeterminados. No debe ser utilizado para comunicar decisiones ya tomadas
- Busca involucrar a todas las partes que puedan contribuir con su resultado. El proceso aspira a ser influyente
- Promueve la comunicación pública, por los medios adecuados al caso

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 10

Características diseño del sistema. . .

Flexibilidad

Permite adaptación del sistema a situaciones diferentes

- Contempla dos modalidades: Procedimiento básico y procedimiento de Audiencia pública
- Los plazos son flexibles, fijándose estándares mínimos que garanticen la participación, consulta efectiva y éxito del proceso
- Esta "flexibilidad" no implica arbitrariedad o no obligatoriedad de las normas procesales contenidas en el sistema de consulta
- El procedimiento de consulta es formal, pero no ritualista

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 11

Características diseño del sistema. . .

Obligatoriedad

Las reglas establecidas son obligatorias para el Regulador:

The diagram consists of four interconnected orange hexagons arranged in a horizontal line. Each hexagon contains text describing aspects of the regulatory obligation.

- Se aplica a todos los casos previstos en la regulación.
(Excepto supuestos especiales)
- Sin embargo, la obligatoriedad del Regulador de aplicar el procedimiento no importa obligatoriedad de los interesados de participar en él
- Salvo expresa disposición en contrario, el Regulador decide la modalidad de procedimiento que resulta más adecuada al caso
- Los recursos son ante la resolución final (y no ante decisiones procesales o interlocutorias)

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 12

Características diseño del sistema. . .

Objetividad / Imparcialidad

The diagram consists of three interconnected orange hexagons arranged in a horizontal line. Each hexagon contains text describing aspects of objectivity and impartiality in the regulatory process.

- El regulador debe aplicar e interpretar las reglas de manera objetiva y no indebidamente discriminatorias
- El procedimiento debe establecer reglas objetivas y no indebidamente discriminatorias
- Tanto en su redacción como en su aplicación, las reglas deben generar confianza de que serán aplicadas imparcialmente



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 13

MODALIDADES DEL PROCESO

Modalidades Sistema de Consulta Pública




| | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| Procedimiento Básico | Procedimiento de Audiencia Pública |
| Carácter predominantemente escrito | Carácter predominantemente oral |

- Supuestos:
 - aprobación de normas y
 - adopción de decisiones regulatorias clave.
- Por reenvío de norma expresa o decisión discrecional del Regulador
- La finalidad del proceso es confrontar de forma transparente y pública las distintas opiniones, propuestas, experiencias, conocimientos e informaciones existentes sobre las cuestiones puestas a consulta.

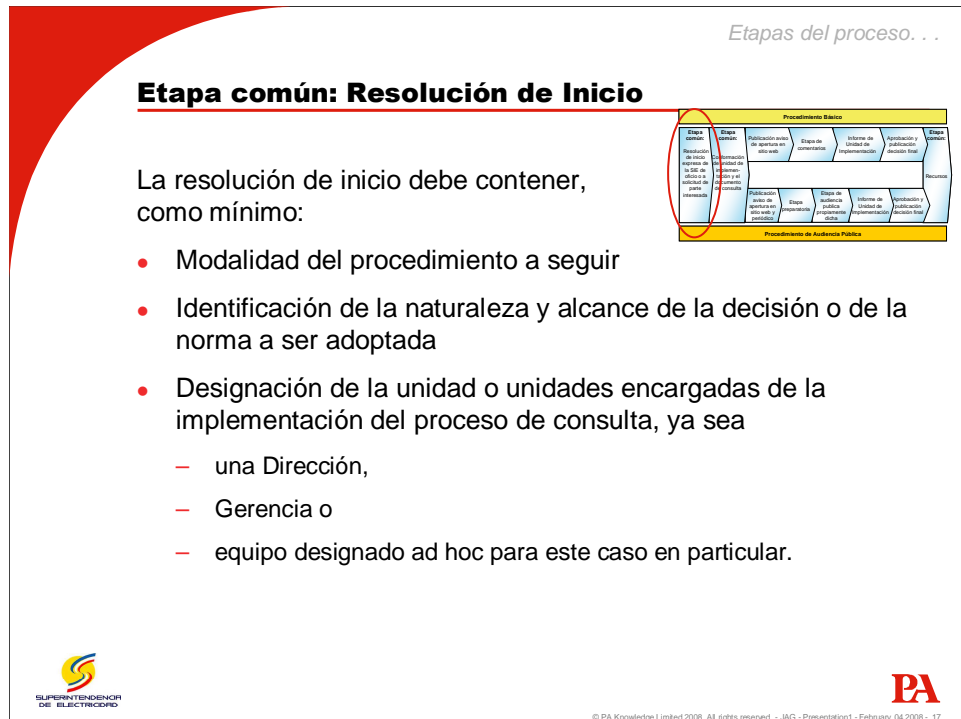
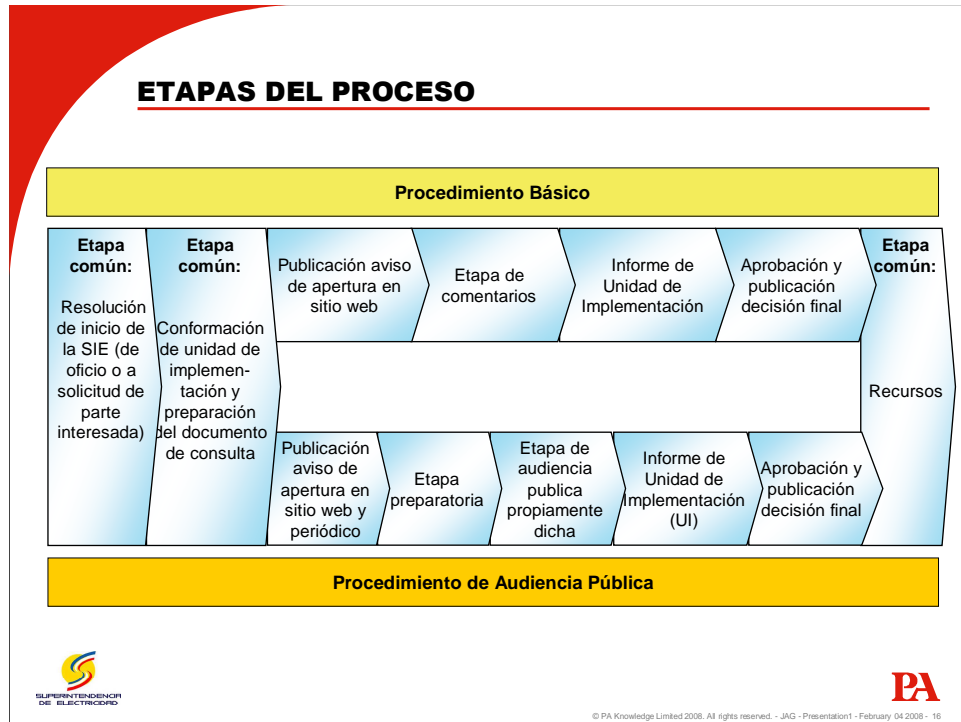


© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 14

Discusión Mesa Redonda



© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 15



Etapas del proceso. . .

Etapa común: Conformación Unidad de Implementación (UI) y documento de consulta

Una tarea clave de esta unidad de implementación es la elaboración del documento de consulta, el que contendrá:

- Una identificación de la situación - plataforma puramente fáctica, sin introducir hechos controvertidos, opiniones, o problemas
- Una descripción de la problemática o necesidad detectada
- Una propuesta de la decisión o norma que se pretende emitir, y las bases legales, económicas o técnicas que la justifiquen (no para algunos casos, como concesiones o autorizaciones)
- La competencia de la SIE para adoptar la decisión o emitir la norma en cuestión

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 18

Etapas del proceso. . .

Procedimiento básico

- Carácter escrito
- Mayor simplicidad y celeridad
- Más conveniente cuando:
 - los grupos de afectados sean más fácilmente identificables,
 - la repercusión pública sea menor,
 - la materia permita un tratamiento puramente escrito o
 - las necesidades de oportunidad exijan acortar los plazos.

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 19

Etapas del proceso. . .

Apertura y Notificación

La UI publica aviso de apertura proceso que como mínimo debe contener:

- Identificación de la decisión o norma a adoptar y su finalidad.
- Lugar en donde puede solicitarse el documento de consulta y/o la designación de la página de Internet en donde este disponible.
- Fecha límite para presentar los comentarios iniciales, en un plazo que no podrá ser inferior a veinte días.
- El lugar donde puede solicitarse copia del Reglamento y/o la identificación de la página de Internet donde puede compulsarse.
- Cualquier otra información necesaria para participar en el procedimiento.

Procedimiento de Audiencia Pública

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 20

Etapas del proceso. . .

Etapa de Comentarios

- El proceso distingue tres tipos de comentarios:
 - Comentarios iniciales
 - Comentarios de contestación
 - Comentarios de respuesta a contestación (escrutinio público de los comentarios iniciales vertidos en el proceso)
- Diálogo interactivo y no intercambio regido por la lógica de “decidir-anunciar-defender”

Procedimiento de Audiencia Pública

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 21

Etapas del proceso. . .

Partes acreditadas y contenido mínimo de los comentarios

- Informal
- Contenido mínimo (guía indicativa):
 - Identificación del participante
 - Dirección o correo electrónico donde recibir notificaciones
 - Identificación del asunto que comenta y su posición
 - Fundamento de la posición planteada
 - Acción que a su criterio debe adoptar la SIE
- Se presentan personalmente o por correo postal o electrónico y se publican en la pagina de Internet

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 22

Etapas del proceso. . .

Informe, Aprobación y Decisión Final

Concluido el período de comentarios, la unidad de implementación deberá:

- Preparar un informe que:
 - Resuma los comentarios escritos vertidos por las partes,
 - Considere expresamente la conveniencia y legalidad de los principales argumentos planteados durante el proceso.
 - Incluya los cambio que hayan sido hechos a la propuesta original como resultado de los comentarios y del proceso de consulta mismo.
- Elaborar el anteproyecto de decisión, de norma o de tarifa, y remitir al Superintendente para su revisión y aprobación final por el Consejo o el órgano competente.
- La SIE deberá emitir su decisión final en un plazo máximo de 60 días contados desde la fecha límite para registrar los comentarios finales, salvo justa causa. La decisión final se publicará en el diario o boletín oficial y en el sitio de Internet de la institución.

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 23

Etapas del proceso. . .

Apertura y Publicación

- La UI publicará en el sitio de Internet de la institución y en al menos uno de los periódicos de mayor circulación del país, un aviso de apertura del proceso.
- El contenido del aviso es similar al del aviso de apertura del procedimiento básico, al que se le suman dos requisitos adicionales en su contenido mínimo:
 - La indicación del lugar, día y hora en que se realizará la audiencia pública, en un plazo que no podrá ser inferior a veinticinco días de publicado el aviso de apertura.
 - La fecha límite para inscribirse como parte interesada en la audiencia pública, en un plazo que no podrá ser inferior a veinte días de publicado el aviso de apertura.

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 25

Etapas del proceso. . .

Etapa de Audiencia

- La conducción de la audiencia está a cargo del Consejo, que puede delegarla y debe designar un presidente de la audiencia.
- Potestades:
 - Designar moderador
 - Decidir sobre el orden de las exposiciones o intervenciones de expositores no registrados
 - Ampliar el tiempo previsto para las exposiciones
 - Exigir la unificación de la exposición de partes con intereses comunes
 - Formular preguntas – cuidando de no adelantar opinión
 - Desalojar la sala y recurrir a la fuerza pública
 - Disponer la suspensión, prórroga o postergación de la sesión
- Deberes: Imparcialidad y garantizar los principios rectores

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 27

Etapas del proceso. . .

Inicio de la sesión y alegatos

- Introducción del Presidente, invitando a las partes a presentarse.
- Breve explicación del objeto, documento de consulta y actuaciones realizadas hasta la fecha
- Orden y tiempos asignados para alegatos y réplicas
- Puede constar de una o más sesiones, previstas desde el inicio o surgidas por insuficiencia de la sesión prevista para tratar el orden del día previsto.
- Las actuaciones quedan registradas en un acta que las resume (más registros complementarios que se dispongan de audio o video)

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 28

Etapas del proceso. . .

Informe Unidad de Implementación (UI)

La UI prepara un informe que resume los comentarios vertidos por las partes, ya sean escritos u orales, y luego considerar expresamente los principales argumentos y hechos aducidos durante el proceso.

- Sobre la base de este informe, la UI elaborará el anteproyecto de norma o resolución a ser emitida.
- Además, la UI publicará en el sitio de Internet de la SIE un informe que indique como mínimo:
 - objeto de la audiencia realizada,
 - fechas y lugar en los que se sesionó,
 - funcionarios presentes y cantidad de participantes,
 - lugar donde se encuentra a disposición el expediente,
 - plazos y modalidad de publicación de la resolución final

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 29

Etapas del proceso. . .

Decisión final y cierre del proceso

Un vez publicada la audiencia y realizado el proyecto de decisión, se produce el cierre del proceso de consulta, enviando este proyecto al Consejo para su revisión y aprobación

- El Reglamento propuesto establece un plazo máximo de sesenta días a contar desde la fecha de realización de la última sesión de audiencia pública, salvo justa causa, para aprobar la decisión final
- Esta decisión final debe publicarse al menos en el Diario Oficial y en el sitio de Internet de la institución.

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 30

Etapas del proceso. . .

Recursos

Concluido el procedimiento de consulta pública – ya sea básico o de audiencia pública – y aprobada la decisión, tarifa o norma consultada, la resolución podrá ser impugnada por vía de los recursos legales previstos en la legislación y regulación vigente

- Los actos o resoluciones de trámite adoptados durante el transcurso del procedimiento de consulta, cualquiera sea su modalidad y cualquiera sea su etapa, no son recurribles
- Los recursos sólo podrán interponerse una vez alcanzada la aprobación final de la decisión o cuestión sometida a consulta

© PA Knowledge Limited 2008. All rights reserved. - JAG - Presentation1 - February 04 2008 - 31



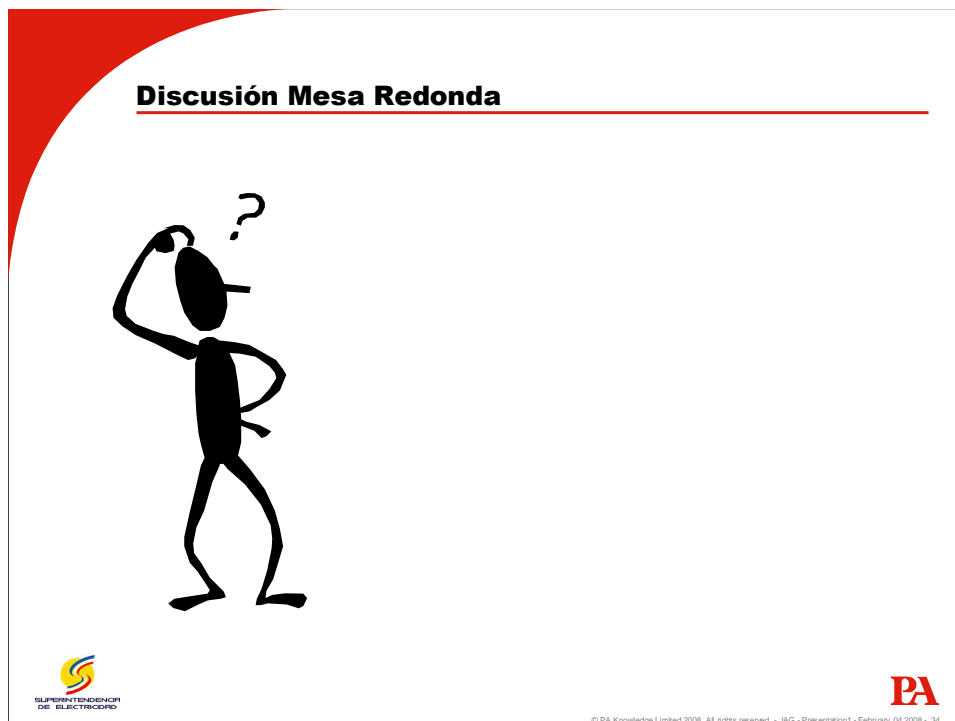
REFLEXIONES FINALES

Una vez creado el Regulador y establecida su independencia o autonomía formal, uno de sus mayores desafíos es establecer su reputación y la credibilidad y legitimidad del proceso regulatorio.

Se trata de promover prácticas regulatorias que lleven a una continua “aceptabilidad” intra y extra sector del proceso, fortaleciendo la autonomía e independencia real de la entidad.

A mayor reputación, credibilidad y legitimidad, mejores condiciones para la atracción de inversión privada, crecimiento del sector y sustentabilidad del sistema.

The text block contains three paragraphs discussing the challenges and goals of the regulatory process. It includes logos for the Superintendencia de Electricidad and PA, and a copyright notice for PA Knowledge Limited 2008.





3.3.5 Introducción Sesión 2



Agenda

Se incluyen dos módulos:
Gestión estratégica de entes reguladores
Diseño organizacional SIE



© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 2

Primer módulo: Gestión estratégica de entes reguladores



```
graph LR; A[Entender las demandas y temas críticos que enfrentan los reguladores] --> B[Identificar teorías de gestión innovativas para enfrentar esos desafíos]
```



© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 3

Segundo módulo: Diseño organizacional SIE



Un diseño basado en lineamientos estratégicos y en un enfoque de procesos, priorizados por un mapa de ruta

Para incrementar la eficacia de sus acciones como regulador y su relevancia institucional en el sector





© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 4

Metodología para el Taller

Participación estilo mesa redonda:

- Dos módulos de 1.5 hora cada uno:
 - Incluyendo sesiones de discusión
 - Separados por un break de 20mín
- Objetivo: reflexionar sobre las implicancias en la SIE y la sostenibilidad del sector



© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentation1 - 11 Junio 2004 - 5

3.3.6 Gestión Estratégica de entes reguladores





Taller de Fortalecimiento Institucional de la SIE
Gestión estratégica de entes reguladores

Santo Domingo

AGENDA

- Las demandas sobre los reguladores
- Principales temas de los críticos
- Un paseo por las teorías de gestión
- Hacia un mandato para la práctica regulatoria



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 2

Las demandas sobre los reguladores. . .

Hoy los reguladores deben lidiar con demandas en conflicto bajo presión creciente

REGULADOR


- Sea menos intrusivo
- Sea más amable y gentil
- Sea ágil y rápido
- Resuelva lo importante
- Pero no se deje capturar
- Pero más efectivo
- Pero no deje escapar a los infractores
- Pero tenga más cuidado!
- Pero no se salga un cm del mandado legal
- Sea más receptivo



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 3

Las demandas sobre los reguladores. . .

Aunque no es esta acaso la naturaleza del gobierno y la misma regulación?



- Si un asunto regulatorio pudiera obtener una solución con consenso total que sirva igualmente a todos, sería un asunto posiblemente trivial.
- Esto es lo que hace al rol de los reguladores rico e interesante y no árido o mecánico.
- La regulación eleva fines o intereses públicos amplios por encima de intereses particulares.
- Por eso conlleva en la práctica conflictos irreductibles
- Ya sea que el problema se atribuya a la ley o a la práctica, los reguladores siempre recibirán la furia de las críticas.

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 4

Las demandas sobre los reguladores. . .

Para el público y la industria, los reguladores suelen ser

- Demasiado irrazonables
- Innecesariamente adversariales
- Rígidamente burocráticos
- Incapaces de aplicar su poder discrecional con sentido común
- Dependientes del Gobierno ... o capturados por los regulados
- Y, lo peor de todo, ineficaces para conseguir su misión



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 5

PRINCIPALES TEMAS DE LOS CRITICOS

- Volumen y complejidad de la regulación
- Ecuación costo beneficio
- Distribución irracional de la atención regulatoria
- Regulaciones inflexibles
- Regulaciones obsoletas
- Indicadores de actividad vs. Indicadores de resultado
- El llamado a técnicas regulatorias alternativas

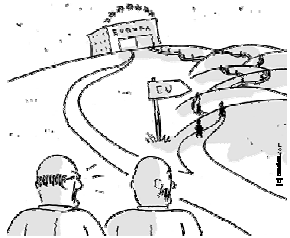


© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 6

Principales temas de los críticos. . .



Volumen y complejidad de la regulación

- Acumulación abrumadora de regulaciones, obligaciones de informar y procesos burocráticos que consumen tiempo y dinero
- Sobrerregulación (extremo del péndulo regulatorio)



En regulación, menos es más?


- Supera la capacidad del regulador de implementar las normas ... Y del regulado de cumplirlas
- Muchas veces, acciones públicas simbólicas de las legislaturas, más que soluciones prácticas a problemas reales (Reporte OECD sobre Reforma Regulatoria, 1997)
- Iniciativas, p.e. Australia: Revisión regulatoria 1996-2000 para identificar y eliminar regulaciones con efectos anticompetitivos
- Los reguladores se sienten sobrepasados: demasiadas normas que aplicar, demasiados infractores, y muy pocos recursos
- A ello se suma un sistema judicial sobrecargado
- A menor respeto a la regulación vigente, menor respeto a los reguladores



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 7



Principales temas de los críticos. . .

Ecuación costo- beneficio



Son los costos de la regulación inferiores a sus beneficios?

- Lo peor de dos mundos: “un sistema regulatorio que va demasiado lejos y al mismo tiempo hace demasiado poco” (Philip Howard)
- No es menos regulación, sino un umbral que toda regulación debería pasar
- Análisis de impacto regulatorio y costo-beneficio – exploración de alternativas más efectivas ex-ante
- Críticas:
 - Un análisis muy riguroso innecesariamente obstaculiza el proceso regulatorio
 - Algunas regulaciones no aceptan una valoración económica (ecosistema, especie en extinción, vida humana)
 - Dominación del análisis económico por sobre otras valoraciones



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 8

Principales temas de los críticos. . .

Distribución irracional de la atención regulatoria



Como distribuir los recursos para ser más efectivos?

- “Políticas más inteligentes podrían lograr los mismos objetivos a menor costo u objetivos más ambiciosos a igual costo”
- EPA hizo una evaluación comparativa de riesgo de sus programas para ver si su distribución de recursos reflejaba la seriedad de los riesgos
- Stephen Breyer: comparación de regulaciones a partir de costo promedio de muerte prematura evitada (prohibición de calefactores sin ventilación vs. químicos para preservación de madera como sustancia peligrosa)
- Mucho se ha desarrollado luego sobre unidades de análisis para evaluar efectividad regulatoria (años de calidad de vida ajustado p.e.)
- La idea detrás: el Regulador debe concentrarse en aquellas áreas en las cuales se pueda conseguir más por el menor costo y retirarse en las que caigan en el otro extremo del espectro de riesgo.



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 9

Principales temas de los críticos. . .

Regulaciones inflexibles



Qué hacer frente a los problemas del talle único?

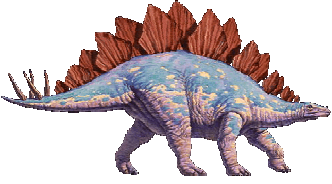
- Se destacan las deficiencias de dos estilos de regulación:
 - ‘One Size Fits All’ (Regulación de talle único - insuficiente diferenciación)
 - Command-and-control regulation (insuficiente discrecionalidad)
- Ejemplo regulación flexible: Proyecto XL de EPA (1995): acuerdos específicos por sitio de proyectos piloto que produzcan mejor desempeño ambiental a cambio de excepciones a requerimientos regulatorios.
- Difícil de aceptar para abogados y fiscalizadores (“Si no es ilegal, no es XL”)
- El ejercicio práctico de la flexibilidad regulatoria no ha resultado fácil



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 10



Principales temas de los críticos. . .

Regulaciones obsoletas



Qué hacer frente a nuevos riesgos no previstos en las normas?

- Problema de la obsolescencia regulatoria causada por avances tecnológicos o cambios estructurales en la industria.
- Para los reguladores, funciona en un doble sentido: las reglas innecesarias son tan difíciles de derogar como las nuevas son difíciles de hacer aprobar.
- Nuevos peligros, amenazas, riesgos o conductas lesivas pueden surgir que no tengan una ley que los contemple: Qué hacer?
 - Inventar herramientas, reinterpretar las normas creativamente o
 - Esperar a que los legisladores las actualicen?

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 11

Principales temas de los críticos. . .

Indicadores de actividad vs. Indicadores de resultado

- Los reguladores enfrentan una presión creciente para demostrar su efectividad.
- Cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien.

- En las organizaciones públicas la forma de medir si está cumpliendo con su propósito no suele ser simple.
- Uno de los problemas más difíciles – hasta hoy no del todo resuelto – es cómo mostrar resultados en una forma distinta al de simples estadísticas de ejecución de acciones administrativas.
- Government Performance and Results Act (GPRA, 1993): requiere a todas las agencias federales desarrollar un plan estratégico de 5 años y planes de desempeño anual.
- Principal motivación: Outcomes vs. outputs
 - Incentivar a los reguladores a crear indicadores de resultado para evaluar sus programas, y
 - Desplazar el uso de indicadores de actividad (tabulación y cálculo de la actividad o esfuerzos realizados)




Estamos listos para medir resultados?




© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 12

Principales temas de los críticos. . .

El llamado a técnicas regulatorias alternativas

- Llamado a usar menos la fuerza pública o la autoridad estatal, generando menos hostilidad y desconfianza por medio de técnicas menos adversariales
 - Al más alto nivel, es una apelación a utilizar mecanismos de mercado primero y dejar la fuerza del Estado como último recurso.
- 
- Bulldogs o negociadores/ mediadores/ educadores?**
- Desde la práctica regulatoria, se presenta como imperativos tácticos para reguladores:
 - Negocie, no dicte
 - Adopte una actitud cooperativa
 - Desarrolle alianzas
 - Non-enforcement methods: Asistencia técnica, educación, guías indicativas, desarrollo de planes de cumplimiento en cooperación con el regulado
 - Pero, si se lleva muy lejos, puede tener efectos desastrosos en los niveles de cumplimiento
 - Hay un límite natural donde trazar la línea?
 - Aún así: la tendencia a desplazar métodos autoritarios sigue fuerte



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 13

UN PASEO POR LAS TEORÍAS DE GESTIÓN

- Métodos provenientes del sector privado
- Reinención del gobierno
- El péndulo regulatorio
- Regulación receptiva



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 14

Un paseo por las teorías de gestión. . .

Métodos provenientes del sector privado

Ciclo de reingeniería de procesos de acuerdo a la Iniciativa 2005 del FBI

- La importación de conceptos y técnicas del sector privado ha tenido una poderosa influencia en la práctica regulatoria en los últimos años
- Aunque no son específicos de la tarea regulatoria, suelen llegar 5 años después
- Casos: Total Quality Management (TQM) en IRS y EPA fines de los '80 – Reingeniería de procesos en en los '90.
- Estas técnicas de gestión de procesos han ayudado a las agencias a mejorar sus procesos operacionales centrales de gran volumen
 - Mejora precisión y tiempos de ejecución
 - Elimina duplicaciones y derroche de recursos
 - Mejora coordinación entre funciones

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 15

Un paseo por las teorías de gestión. . .

Métodos provenientes del sector privado (2)

Una cultura de “servicio al cliente” – Pero cual cliente?

- Hasta dónde puede usarse la noción de cliente en la práctica regulatoria?
- En cuales áreas debe cambiarse por el espectro más amplio de infractor, usuario, ciudadano, beneficiario, participante?
- Para la OECD, esta cultura de servicio al cliente debe impregnar la reforma del Estado:
 - Detectar y eliminar regulaciones obsoletas o inefectivas
 - Simplificar y agilizar las necesarias
 - Introducir mas disciplina y coordinación en los procesos regulatorios
 - Usar un espectro más amplio y flexible de herramientas y métodos de regulación
- Para los canadienses, “regulating smarter”
- Para la EU, “menos acción, pero mejor”



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 16

Un paseo por las teorías de gestión. . .

Reinención del Gobierno

- Movimiento originado a partir del libro "Reinventing Government" de David Osborne y Ted Gaebler, 1992.
- Siete temas relevantes para la práctica regulatoria:

| | |
|---------------------------------|---|
| Gobierno catalizador | Guiar y no remar |
| Gobierno orientado por misión | Y no acción conforme procedimientos |
| Gobierno orientado a resultados | Y no actividad administrativa |
| Gobierno orientado al cliente | Satisfacer necesidades del cliente |
| Gobierno de anticipación | Más prevención y menos cura |
| Gobierno descentralizado | Más receptividad local, más participación |
| Gobierno orientado al mercado | Más mecanismos de mercado |

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 17

Un paseo por las teorías de gestión. . .

Efecto combinado, doctrina dominante

- Hoy, los métodos del sector privado más las doctrinas de la reinención son las recetas dominantes en la práctica regulatoria
 - Desarrollo de más relaciones cooperativas Regulator-regulado
 - Énfasis en el cumplimiento voluntario a través de la facilitación y mejor servicio al cliente
 - Más amplio espectro de herramientas para lograr cumplimiento (programas de asistencia técnica, educación, alianzas e incentivos económicos)
- Algunas advertencias:
 - Más amplitud de herramientas no implica olvidar la autoridad estatal o la fuerza pública
 - Si bien estas alternativas minimizan el uso de la autoridad, paradójicamente son más intrusivas



Foro de Reinención del Gobierno de Naciones Unidas, junio de 2007

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 18

Un paseo por las teorías de gestión. . .

El péndulo regulatorio

- La dicotomía entre estilos regulatorios dominantes ha estado presente por décadas, con distintas etiquetas:
 - 1990s: Cumplimiento forzado vs. Cumplimiento voluntario
 - 1970s: Disuasión o cumplimiento negociado

Punitivo
Formal
Basado en reglas
Adversarial
Distante

Suave, comedido
Basado en resultados
Persuasivo
Receptivo
Negociador

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 19

Un paseo por las teorías de gestión. . .

El Péndulo Regulatorio (2): Ciclo de estilos

Sistema regulatorio muy pesado
Presión por reforma
Reguladores pierden respeto

Nuevo estilo conciliador/ negociador
Flexibilidad
Riesgo de captura

Proceso de adaptación de la industria
Mayor nivel de acatamiento
Menor preocupación pública

Estilo formal/ punitivo
Amenazas creíbles de uso de la fuerza pública para lograr cambio de conducta generalizado

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 20

Un paseo por las teorías de gestión. . .

El Péndulo Regulatorio (3): Ventajas de los dos estilos

- No se trata de adoptar una actitud cínica o derrotista o creer que los dos estilos son irreconciliables
- La elección puede ser vista como pragmática y no ideológica.
- Se puede tener una visión más constructiva?

ESTILO LEGALISTA/ PUNITIVO

- Defensa más sólida frente a litigios
- Base mas fuerte para obtener apoyo externo inicial
- Sentido más sólido de misión y cohesión interna de la organización
- Mecanismo efectivo para crear consistencia dentro de una organización de gran tamaño
- Previene corrupción en situaciones de convivencia estrecha con el regulado

ESTILO CUMPLIMIENTO NEGOCIADO

- Minimiza oposición al Regulador en el largo plazo
- Reduce costos de cumplimiento
- Permite flexibilidad y soluciones más a medida
- Reduce niveles de hostilidad o litigiosidad
- Puede obtener más con iguales recursos



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 21

Un paseo por las teorías de gestión. . .

Regulación responsiva

- Ian Ayres – John Braithwaite (Responsive Regulation, 1992): Los reguladores pueden variar su actitud y estilo de acuerdo al asunto que enfrentan



- No hay una solución regulatoria óptima para todo lugar y situación
- Hay soluciones que responden mejor que otras a una configuración plural de apoyo y oposición que existe en un particular momento de la historia
- Aunque:
 - Un estilo + una cultura dentro de la organización = mayor consistencia y simplicidad
 - Estilos diferentes implica múltiples culturas dentro de la organización = mayor versatilidad conlleva mayor complejidad y sofisticación



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 22

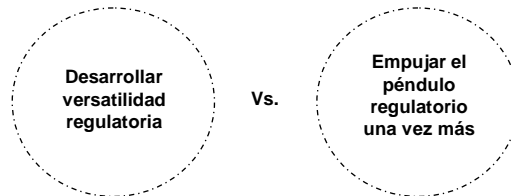
Un paseo por las teorías de gestión. . .

Regulación responsiva (2)

- Ian Ayres – John Braithwaite (Responsive Regulation, 1992): Los reguladores pueden variar su actitud y estilo de acuerdo al asunto que enfrentan



Sombreros negros, grises y blancos de acuerdo a la situación y el problema

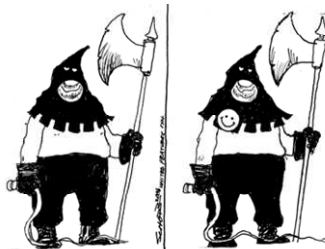


© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 23

Un paseo por las teorías de gestión. . .

Regulación responsiva (3)

- Todo esto trae consigo preguntas organizacionales muy complejas.
- Separación funcional / cultural de estilos dentro de la organización? (Sombreros negros y blancos separados o sombreros grises que ajustan su tono?)
- Quién está autorizado a seleccionar el estilo? A qué nivel?
 - El legislador en la ley?
 - La Autoridad Política?
 - El Consejo del Regulador?
 - El nivel operativo?
- Pregunta de fondo: Cómo estructurar el uso de la discrecionalidad?
- Más herramientas y tácticas y estilos se aprende a usar, más crítica y compleja se vuelve la respuesta a esta pregunta.



© United Feature Syndicate, Inc.

Cómo resolver los desafíos de la versatilidad regulatoria dentro de la organización?



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 24

UN MANDATO PARA LA PRACTICA REGULATORIA



Son los funcionarios irrelevantes en este debate?

- El debate parece centrarse en reformas legislativas. Pero se trata sólo de cambiar la ley?
- Los marcos legales llevan años en modificarse y quizás no cambien en mucho tiempo o lo hagan para peor.
- Qué hacer mientras?
- Dos actitudes contradictorias parecen subsistir en los consejos de los críticos y reformistas:
 - “Puede ser odioso darle a un funcionario discrecionalidad de decisión, pero es la única manera de que puedan hacer algo – y que podamos echarles la culpa luego!”
 - “El Congreso otorga demasiada discrecionalidad a los reguladores porque no puede o no quiere resolver los conflictos implícitos en los objetivos de la legislación que dicta – El resultado es una habilitación para actuar caprichosamente”
- Libertad para ejercer el propio juicio vs. Camisa de fuerza para prevenir la arbitrariedad y el capricho



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 25

Un mandato para la práctica regulatoria . .

Algunas lecciones para los practicantes



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 26

Un mandato para la práctica regulatoria . .


Algunas estrategias innovativas...

| | |
|-----------------------------------|---|
| TRIPARTISMO | Se involucran terceras partes distintas de Regulador-Regulado en el proceso regulatorio. Origina recursos pero también presiones adicionales – Procesos participativos mitigan peligros de captura regulatoria. |
| ESTRATEGIAS DE INFORMACION | Comunicación de factores de riesgo sobre partes afectadas en posición de generar presión para actuar sobre los actores involucrados. Permite mas flexibilidad respecto de las soluciones específicas. |
| AUTO-REGULACION | Se permite a los regulados que se consideran confiables realizar y reportar su propias inspecciones y auditorías, sujetas al riesgo de verificación por el regulador o por tercera parte independiente que certifica. |
| INCENTIVOS POSITIVOS | Se influncian conductas por medio de premios, reconocimientos, ventajas, etc aprobadas por el regulador. Incluyen green stickers, subsidios, credits fiscales, prestamos garantizados, señales tarifarias, etc. |

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 27

Un mandato para la práctica regulatoria . .

Un decálogo para concluir



- Comience por reconocer la necesidad constante de elegir entre opciones (Y cargue con la responsabilidad de las elecciones que haga)
- (Aunque pueda resultar ofensivo a algunos, estas elecciones comprenden las normas que aplicará)
- Organícese para obtener resultados relevantes
- Elija metas específicas de valor público y concéntrese en ellas.
- Diseñe métodos y herramientas que sean económicos respecto de:
 - El uso de autoridad pública
 - El uso de recursos de los regulados
 - El uso de recursos de la organización
- Y mientras cuidadosamente elige qué hacer y cómo hacerlo, reconcilie su búsqueda de efectividad con los valores de justicia y equidad

Siempre se trata de elegir entre opciones – Pero cómo? Qué herramientas de gestión usar?

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 28

3.3.7 Diseño organizacional





Taller Fortalecimiento institucional de la SIE

Diseño Organizacional SIE

Santo Domingo

AGENDA

- Lineamientos estratégicos
- Mapa de procesos
- Diseño de la organización



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 2

Lineamientos estratégicos. . .

Cuatro lineamientos

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--------------------|--|---|
| FORTALEZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento institucional • Plan integral del sector eléctrico • Apoyo político y técnico • Apoyo y asistencia de organismos internacionales • Institución joven | <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de contrarreforma • Injerencias otras instituciones • Desconocimiento rol SIE • Riesgo disminución financiamiento • Contexto socio-económico desfavorable • Falta de continuidad en el cargo |
| DEBILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía presupuestaria, financiera y funcional • Compromiso y vocación de servicio • Honestidad • Independencia de criterios técnicos • Compromiso con la reforma | <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en fiscalización de agentes • Espacio físico inadecuado • Falta de diseño organizacional adecuado • Deficiencia de información y recursos tecnológicos para procesarla • Deficiencia de planificación para el uso de recursos materiales y equipos |
| | ESTRATEGIA F-O Incrementar relevancia institucional, fortaleciendo el rol de la SIE en el plan de recuperación sectorial. | ESTRATEGIA F-A Definir el mapa de ruta de la transición identificando indicadores clave, fases y lineamientos de acción. |
| | ESTRATEGIA D-O Fortalecer el desempeño interno de la organización (competencias funcionales y mejoramiento de procesos) | ESTRATEGIA D-A Fortalecer la eficacia del regulador volcando la organización hacia fuera en la solución de problemas y riesgos críticos. |

Comenzar por el mapa de ruta de la transición
 Concentrarse en la organización interna
 Estar listos para enfrentar los desafíos críticos

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 3

Lineamientos estratégicos. . .



Criterios de diseño

| Qué hacer? | Por qué? |
|---|--|
| <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">DEFINIR PROCESOS</div> | <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Constituyen el marco conceptual para asegurar que las responsabilidades de cada unidad sean claras, distintas y en lo posible medibles.</div> |
| <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">VINCULARLOS A UNA ESTRATEGIA</div> | <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Para resolver problemas y modificar patrones de conducta externos (caso de PROTECOM por ejemplo)</div> |
| <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">PRIORIZARLOS POR UN MAPA DE RUTA</div> | <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Es necesario priorizarlos de acuerdo al mapa de ruta en un horizonte de tiempo y acorde con la estrategia</div> |
| <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">MEJORAR LA CAPACIDAD DE GESTION</div> | <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Para soportar la definición precisa de unidades y mejorar la gestión de la institución en su conjunto</div> |

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 4

MAPA DE PROCESOS

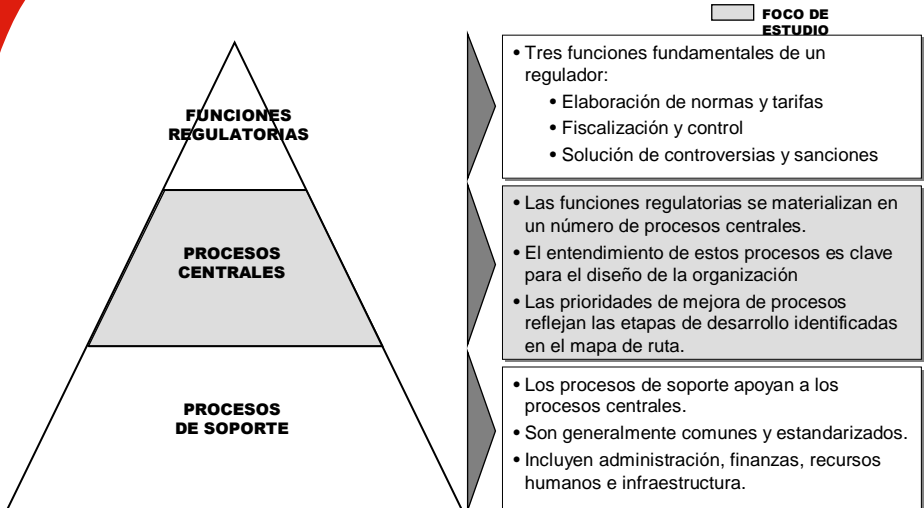
- Pirámide de procesos de la SIE
- Mapa de procesos centrales



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 5



Mapa de procesos. . .

Pirámide de procesos de la SIE

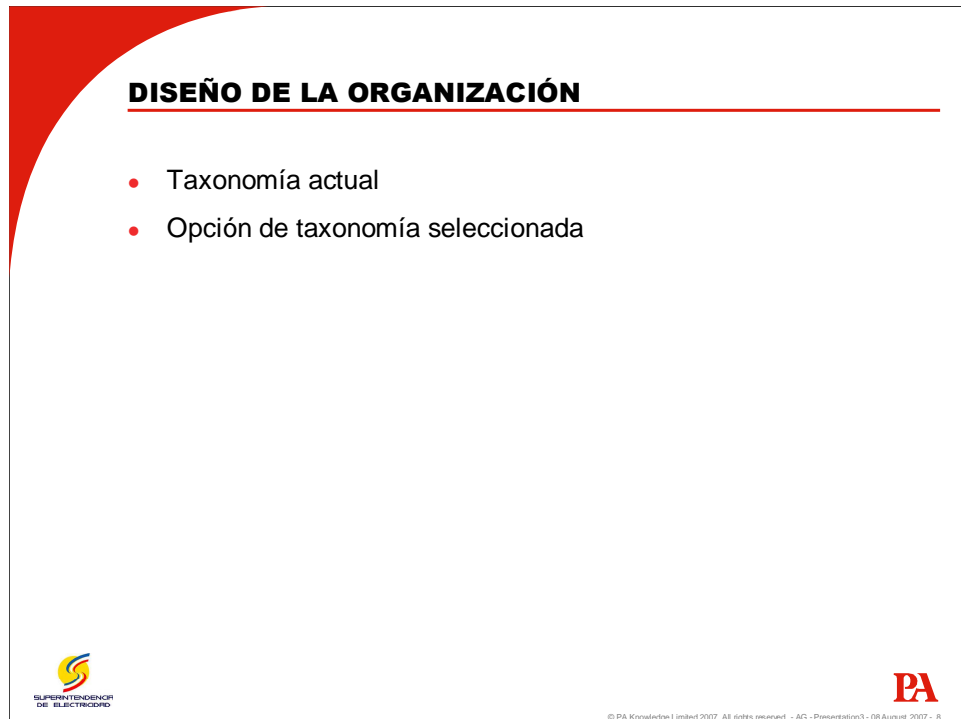
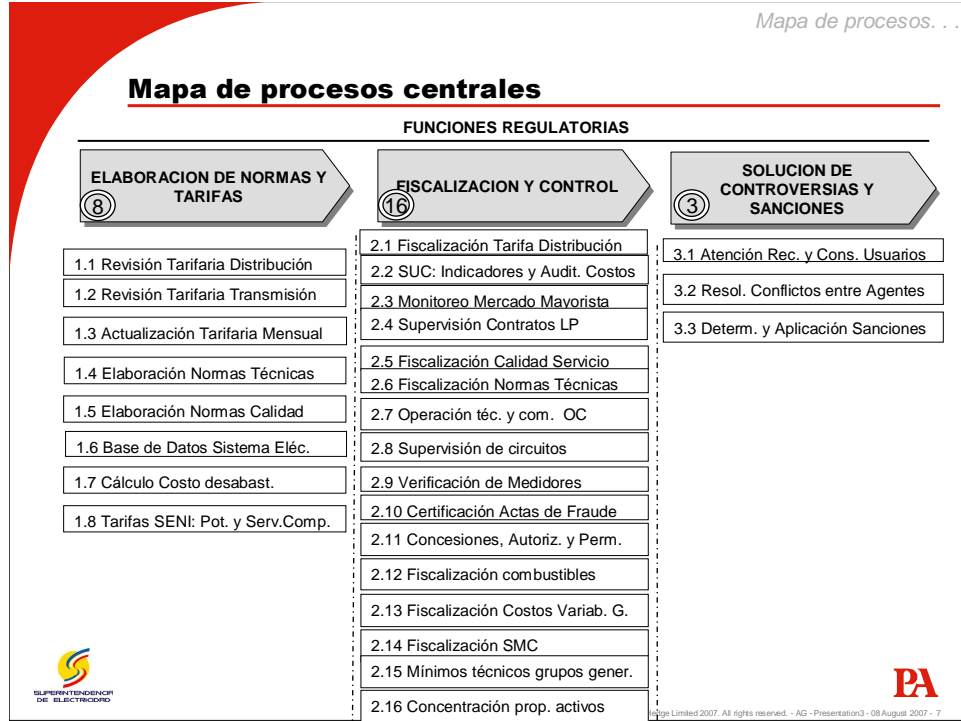


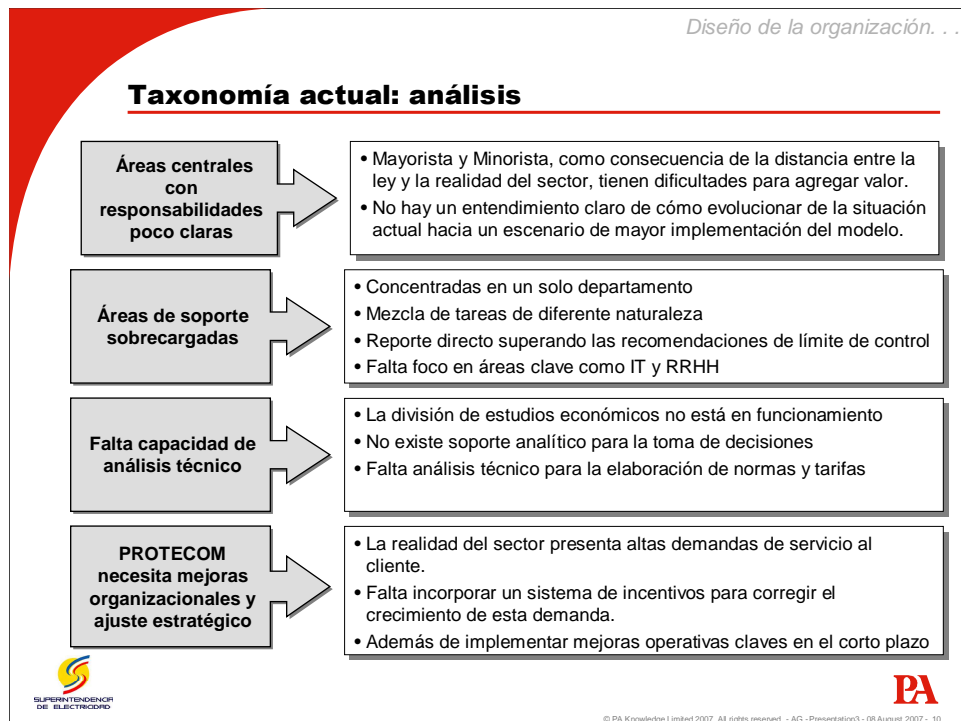
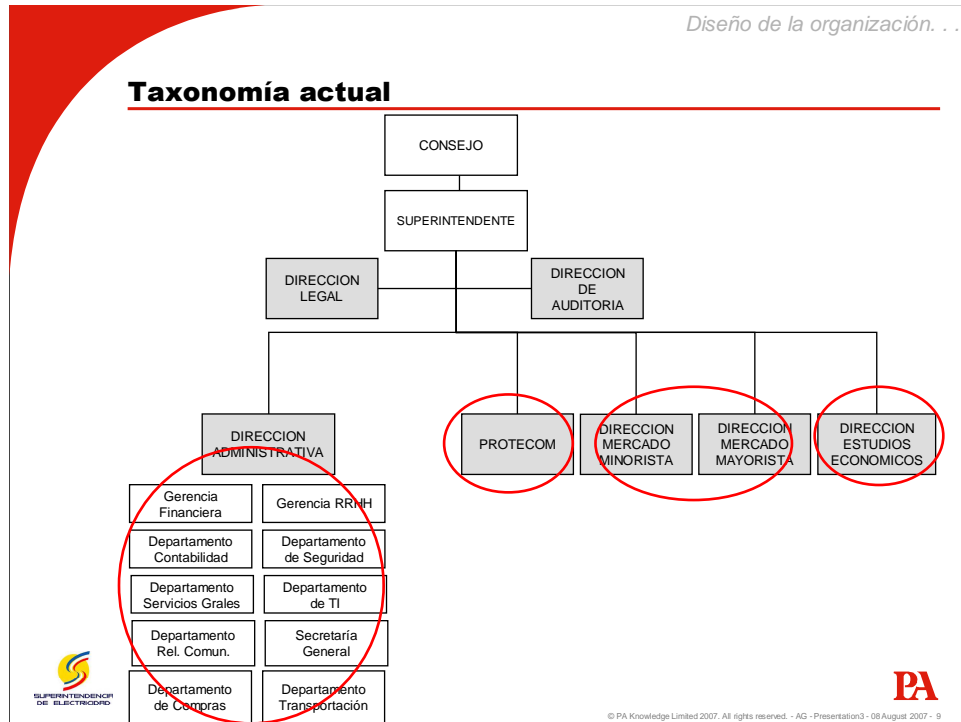
FOCO DE ESTUDIO

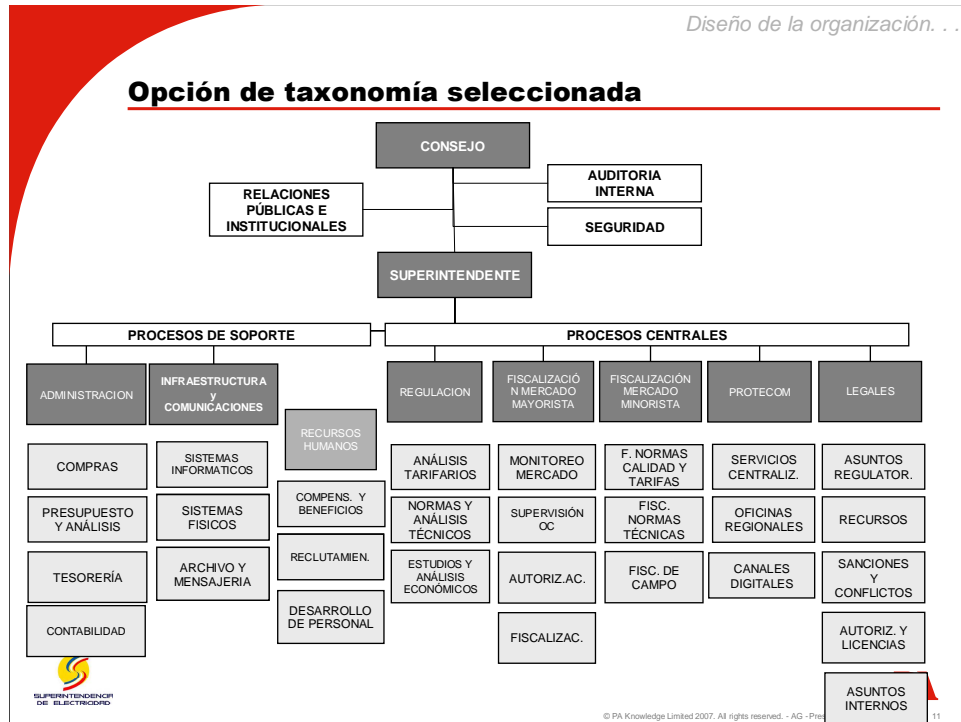
- Tres funciones fundamentales de un regulador:
 - Elaboración de normas y tarifas
 - Fiscalización y control
 - Solución de controversias y sanciones
- Las funciones regulatorias se materializan en un número de procesos centrales.
- El entendimiento de estos procesos es clave para el diseño de la organización
- Las prioridades de mejora de procesos reflejan las etapas de desarrollo identificadas en el mapa de ruta.
- Los procesos de soporte apoyan a los procesos centrales.
- Son generalmente comunes y estandarizados.
- Incluyen administración, finanzas, recursos humanos e infraestructura.



© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 6





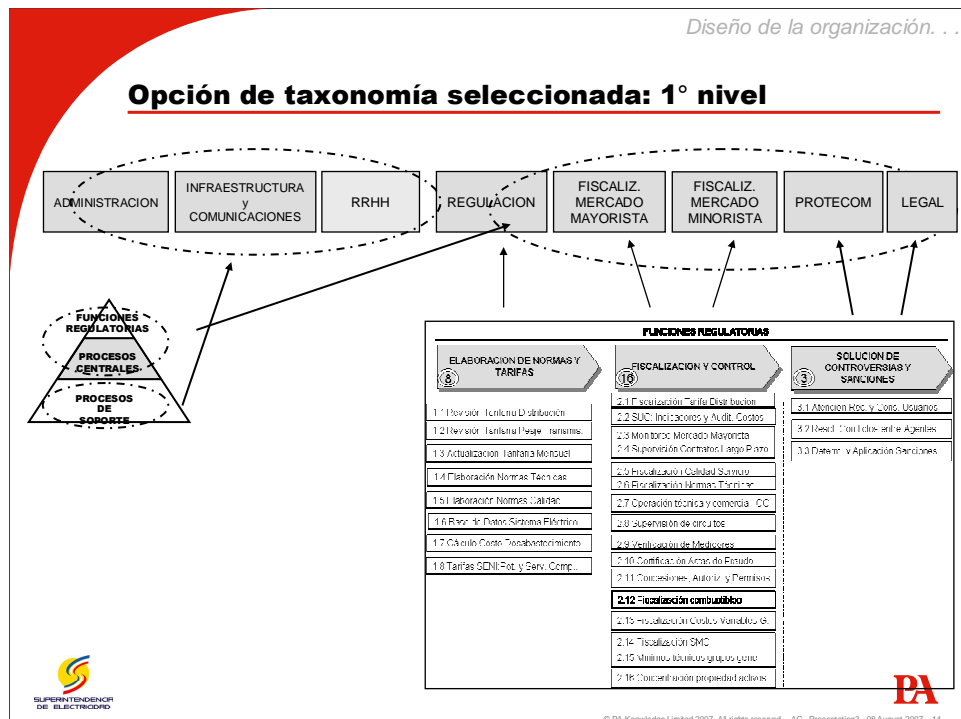
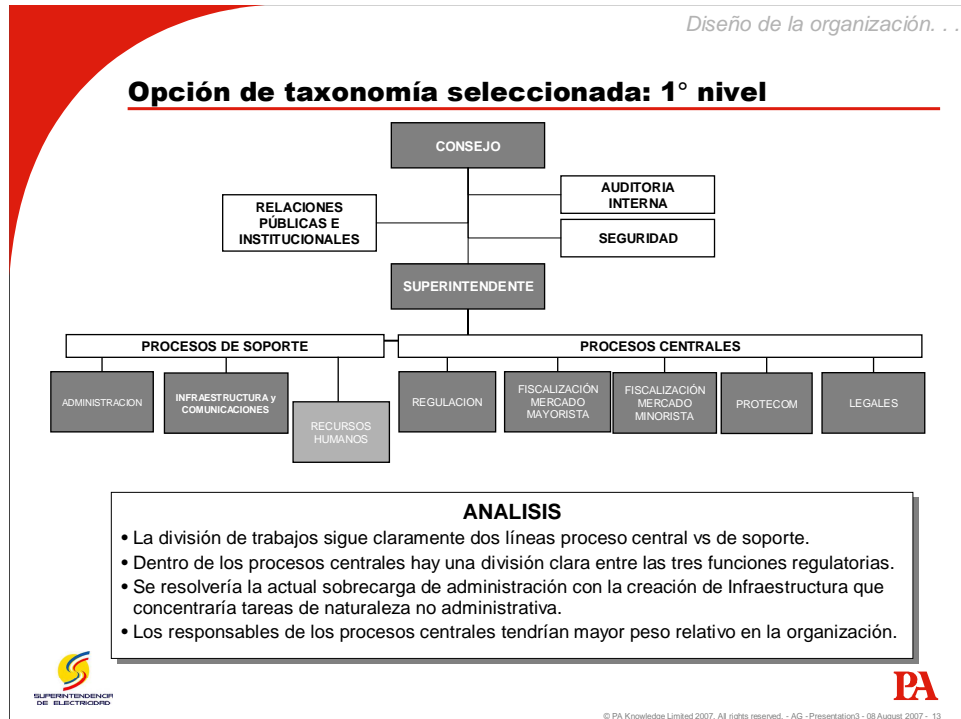


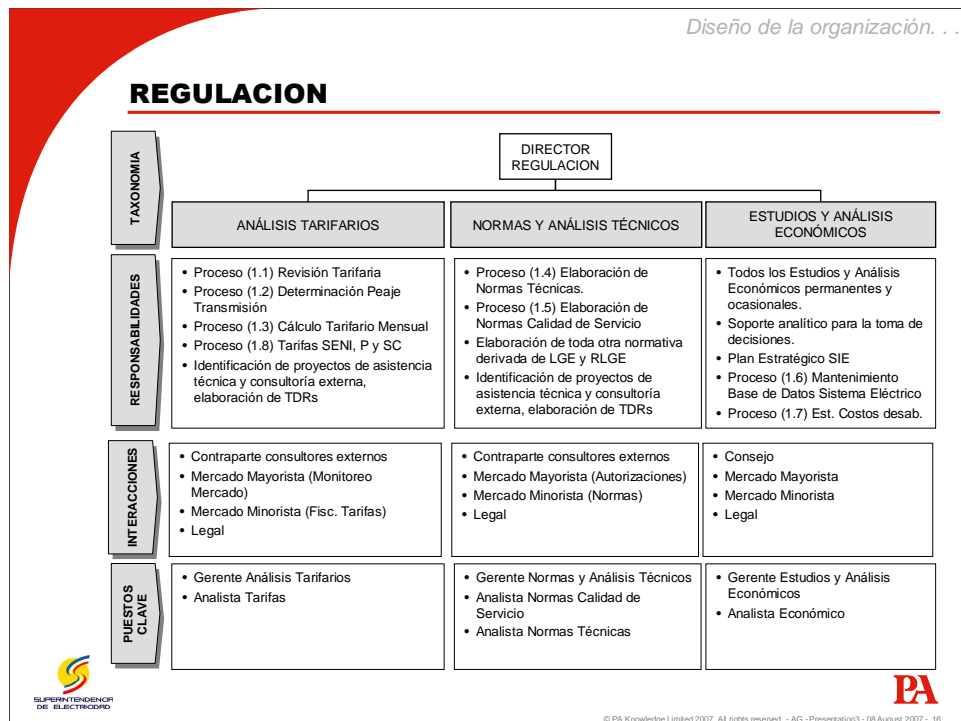
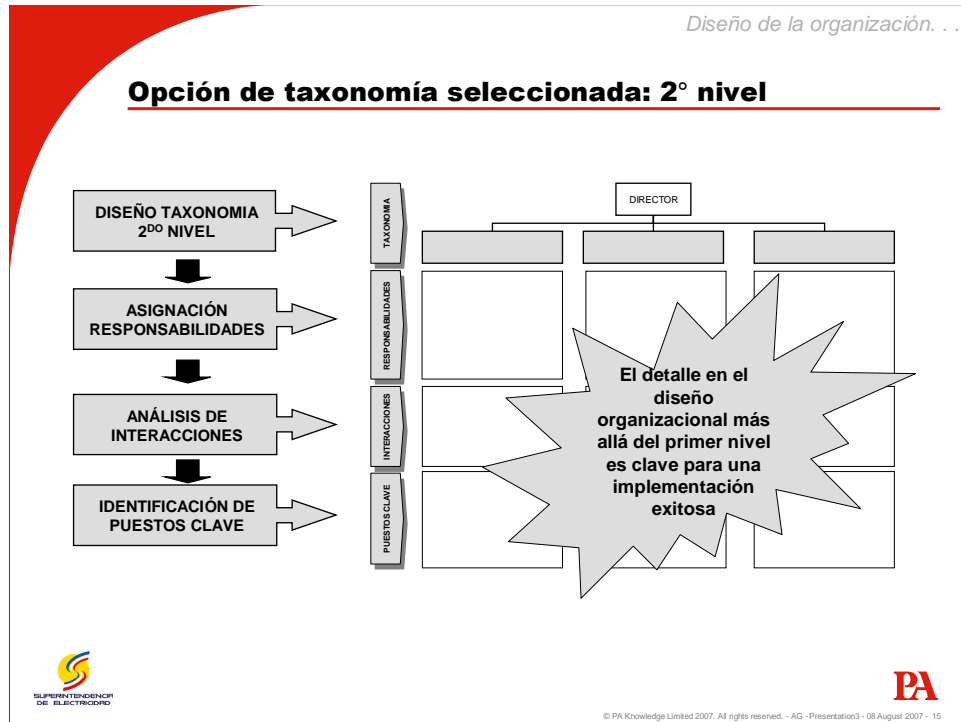
Diseño de la organización. . .

Opción de taxonomía seleccionada: estructura de gobierno

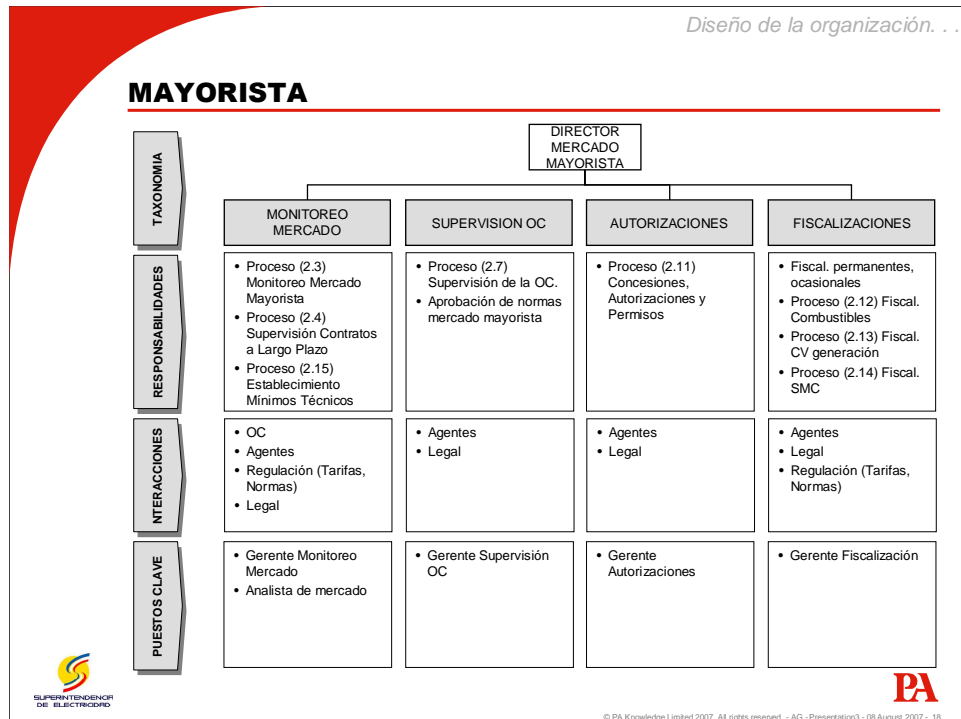
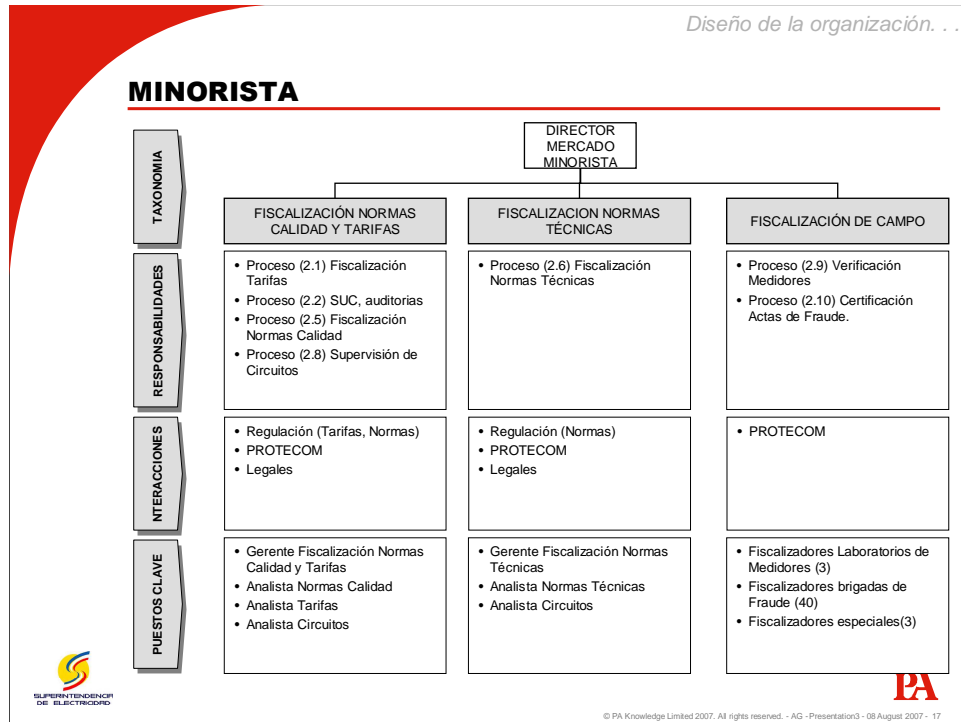
Los tres grupos que dependen directamente del Consejo cumplen funciones que por su naturaleza es importante que formen parte de la estructura de gobierno de la organización, estas funciones necesitan de una revisión colegiada y política:

- **Relaciones públicas e institucionales:** administrar las relaciones con los diferentes *stakeholders* entidades gubernamentales, medios de comunicación, agentes, asociaciones de usuarios, comunidad, organismos multilaterales,
- **Auditoría Interna:** controlar en forma independiente el cumplimiento de los procedimientos de administración de recursos, informar y tomar medidas correctivas ante cualquier desviación.
- **Seguridad:** garantizar la seguridad de las personas, los bienes y la información de la organización





3. 1o y 2o-Taller Fortalecimiento Institucional: Desarrollo de Componentes Regulatorios e Institucionales. . .



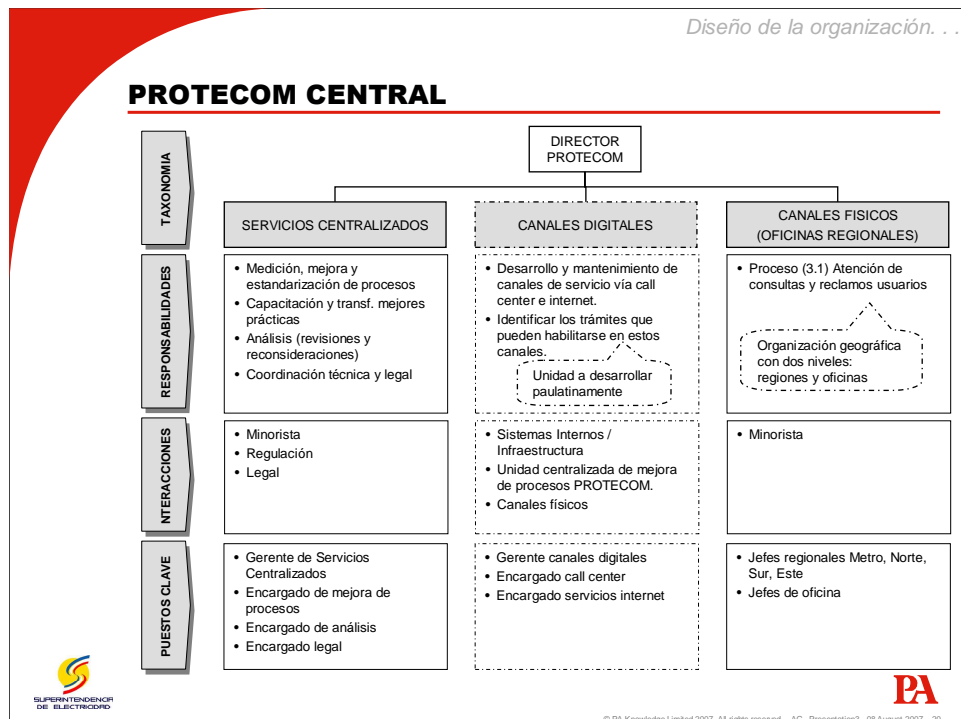
Diseño de la organización. . .

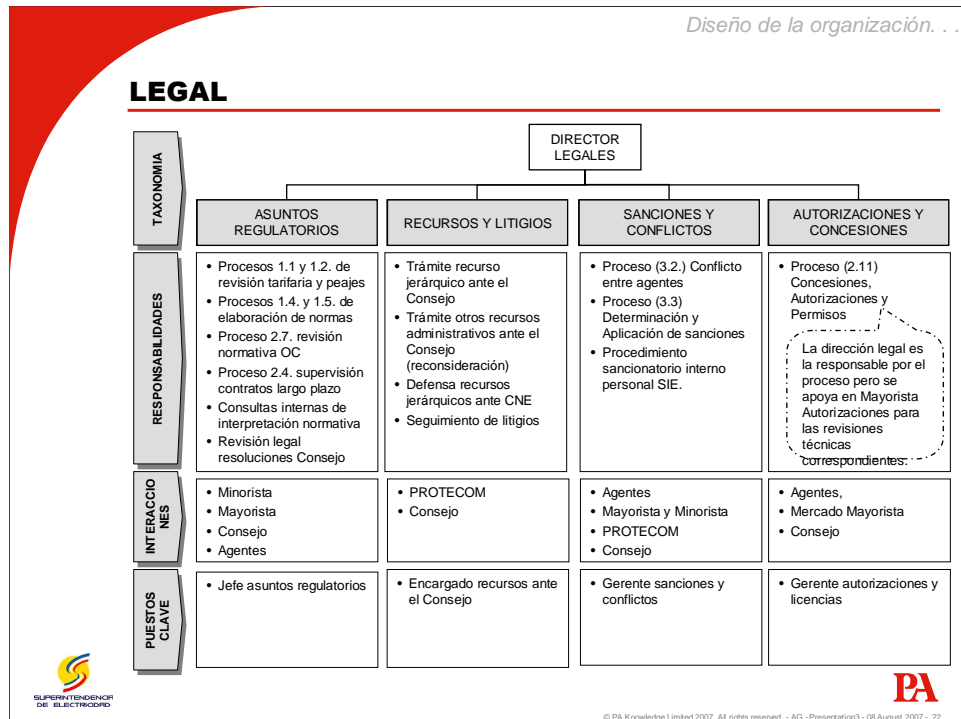
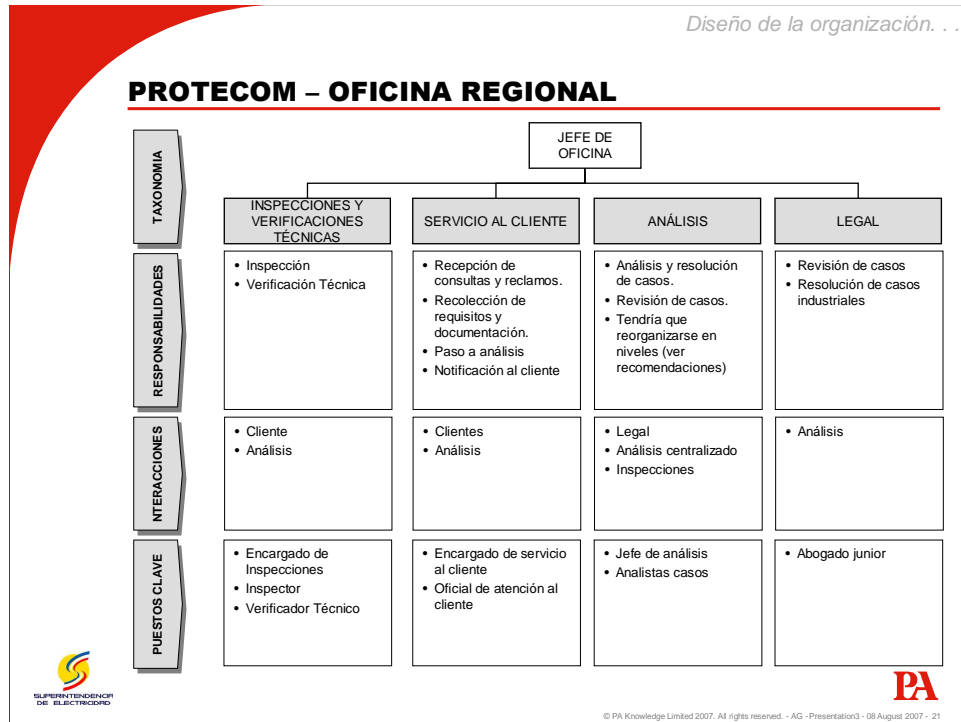
PROTECOM – RECOMENDACIONES CLAVE

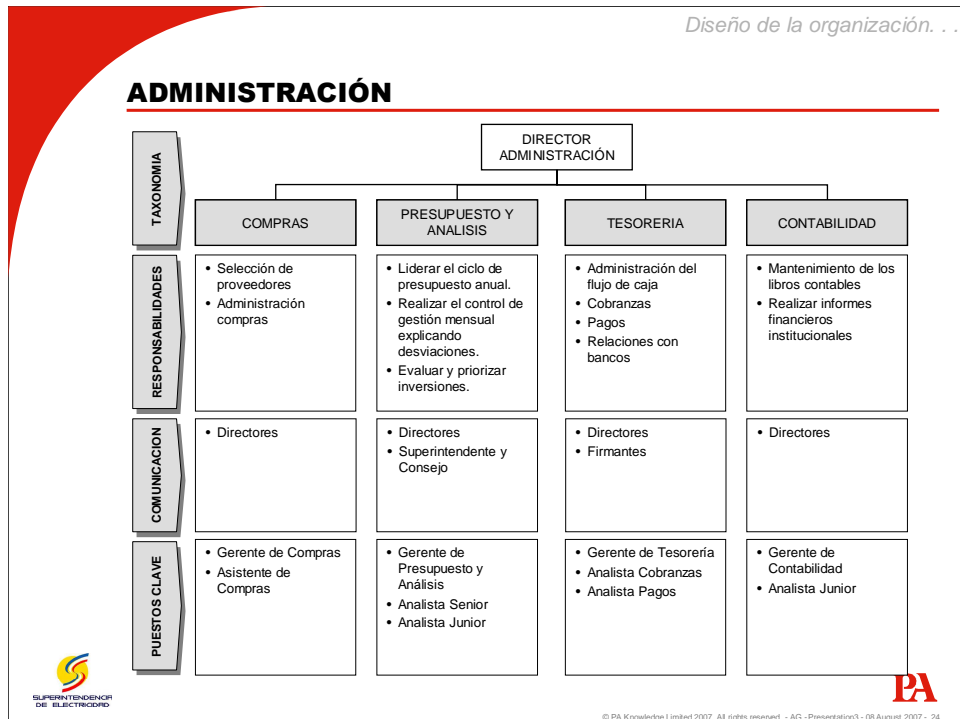
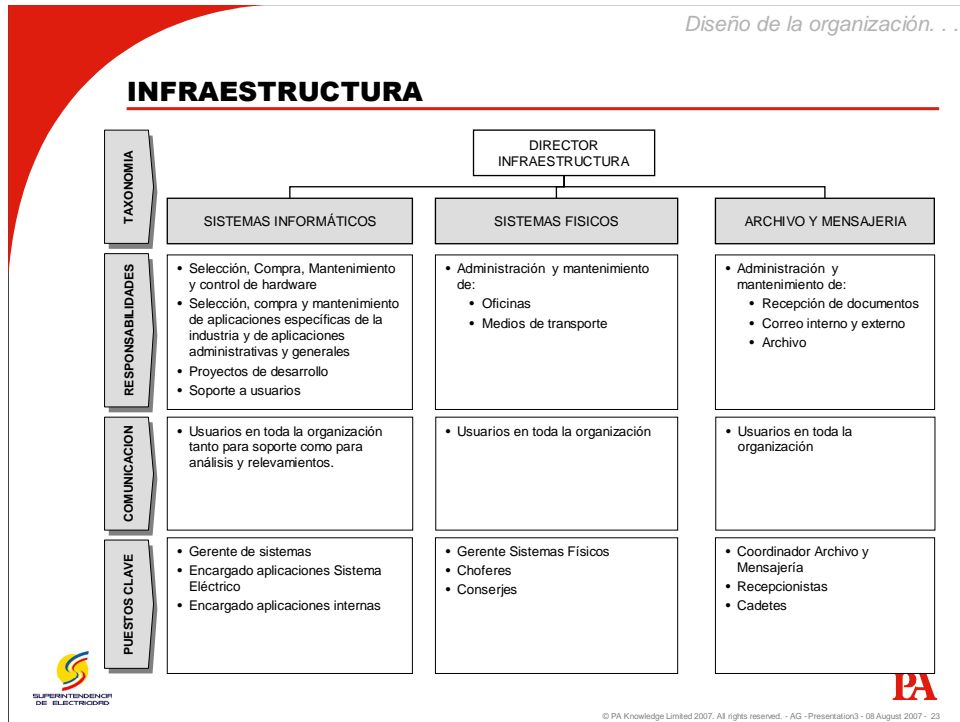
| PROBLEMA | RECOMENDACIÓN |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Los reclamos crecen 15% anual. Crecimiento no uniforme por EDE. El 50% de los reclamos son procedentes | <ul style="list-style-type: none"> Crear un sistema de incentivos a las distribuidoras para disminuir los reclamos de segunda instancia (multa por caso procedente a aplicar a programa educación y/o electrificación rural) |
| <ul style="list-style-type: none"> Falta de uniformidad de procesos entre oficinas. No se transfieren mejores prácticas y experiencias. Tendría que llevar los reportes de gestión al próximo nivel. | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los servicios centralizados creando una unidad de mejora de procesos |
| <ul style="list-style-type: none"> Hay mucho trabajo manual en la recepción, asignación y revisión de casos. | <ul style="list-style-type: none"> Incorporar la última tecnología de atención al cliente Automatizar recepción, asignación, revisión de casos |
| <ul style="list-style-type: none"> La tarea de revisión y aprobación de casos esta centralizada en el jefe de oficina. Los jefes de oficina están sobrecargados con este proceso. | <ul style="list-style-type: none"> Crear un nuevo esquema de control de casos que incluya los siguientes instrumentos: UC de análisis, creación de la figura del jefe de análisis, revisión de casos de baja complejidad con auditoría posterior. |
| <ul style="list-style-type: none"> Los reclamos se presentan mayormente en una oficina. Algunos trámites se podrían realizar eficientemente en canales digitales. | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar canales digitales (call center y servicios web) Habilitar gradualmente trámites por canales digitales. |
| <ul style="list-style-type: none"> Algunas tareas de PROTECOM serían más naturalmente asignadas a fiscalización minorista. | <ul style="list-style-type: none"> Las brigadas de control de fraude y la verificación de medidores pasarían a depender de fiscalización minorista |

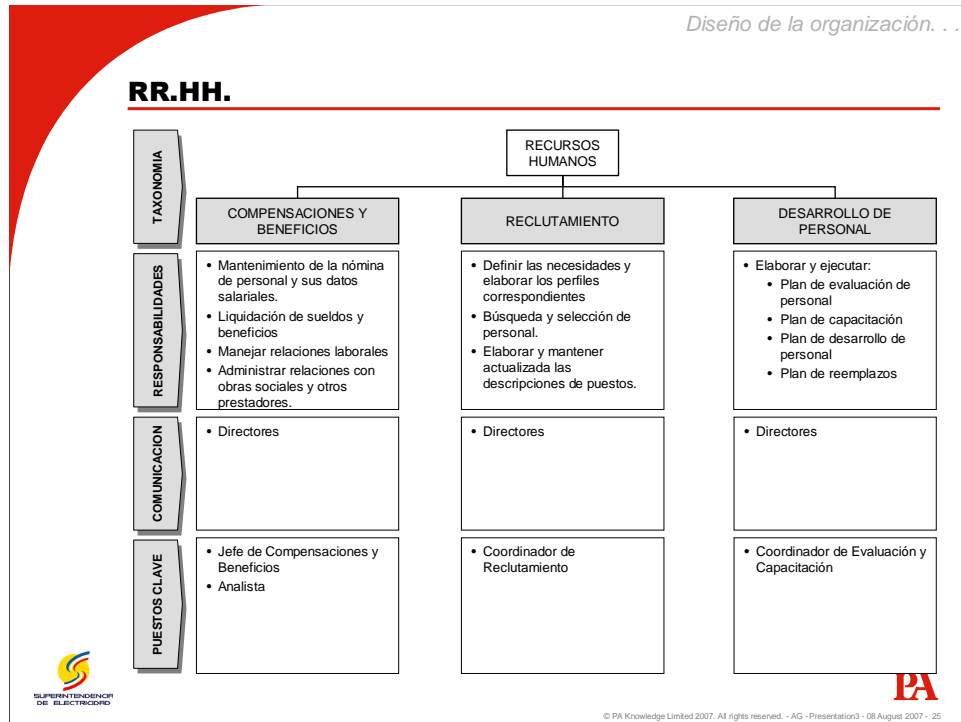
PA

© PA Knowledge Limited 2007. All rights reserved. - AG - Presentation3 - 08 August 2007 - 19









4. 3° TALLER FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: COMPONENTES CLAVE HACIA LA IMPLEMENTACION

4.1 OBJETIVO

El objetivo de este taller de capacitación es el presentar como se integran todos los componentes claves ya desarrollados durante el proyecto con el propósito de transmitir a la SIE un claro entendimiento de cómo moverse de manera resuelta hacia la implementación de los componentes regulatorios / normativos y organizacionales.

4.2 MATERIAL PRESENTADO

A continuación se adjunta el material presentado durante este Taller.

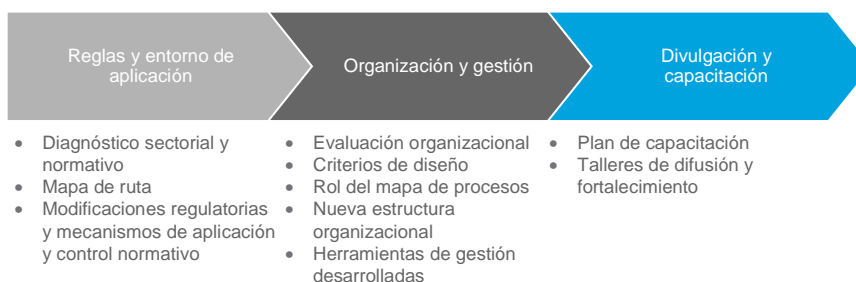


Agenda

- Componentes clave: Regulatorio, Organizacional y Capacitación
- Reglas y entorno de aplicación
- Organización y gestión
- Interacción de los componentes clave
- Pasando a la implementación
- Próximos pasos

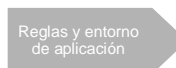
COMPONENTES CLAVE: REGULATORIO, ORGANIZACIONAL, CAPACITACION

- El componente regulatorio se concentra en la SIE puertas afuera: analiza el sector, el marco normativo completo, y sus condiciones de aplicación, desarrolla un mapa de ruta sectorial y herramientas regulatorias
- El componente organizacional es puertas adentro: se focaliza en el diagnóstico de la organización, propone un nuevo diseño y desarrolla herramientas de gestión
- El componente de capacitación se orienta a la difusión de los resultados hacia dentro de la organización con un plan de capacitación.

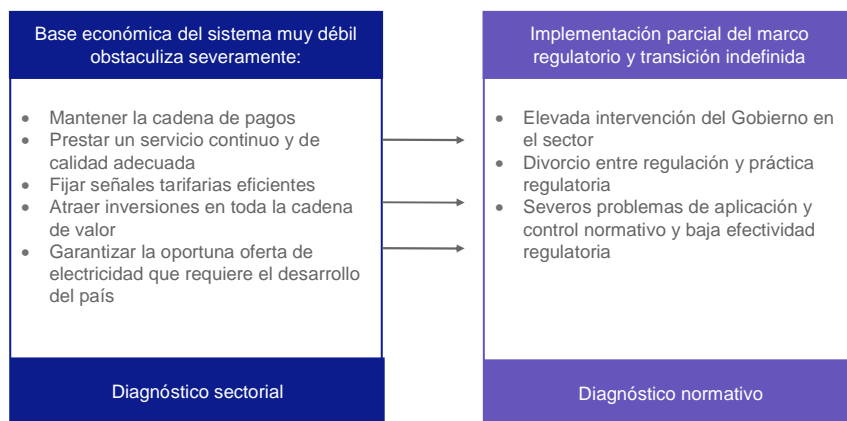


REGLAS Y ENTORNO DE APLICACION

- Diagnóstico sectorial y normativo
- Mapa de ruta
- Modificaciones regulatorias y mecanismos de aplicación y control normativo

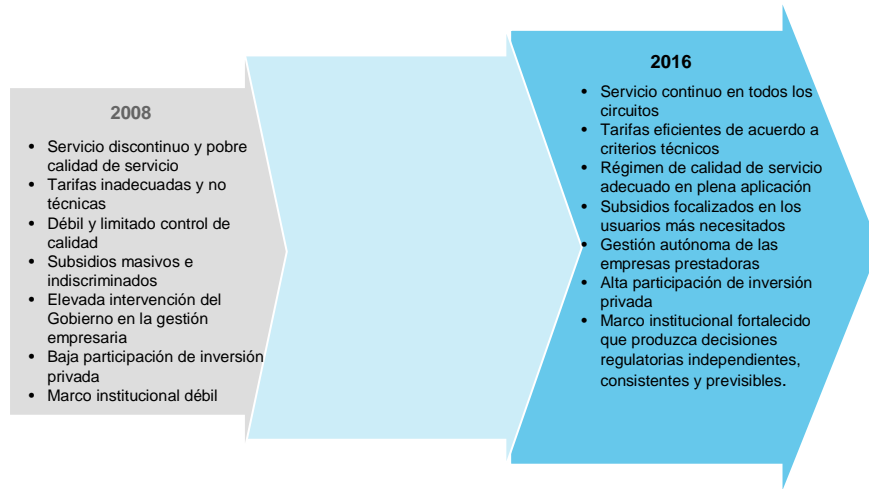


Diagnóstico sectorial y normativo



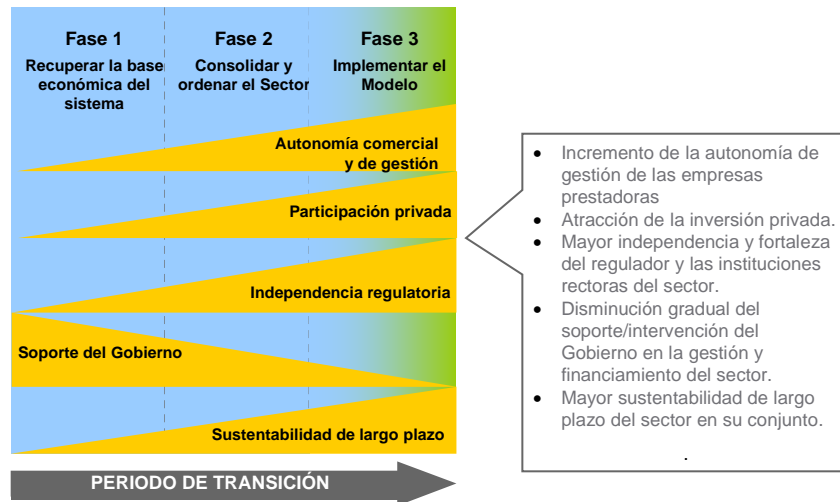
Reglas y entorno de aplicación

Mapa de ruta



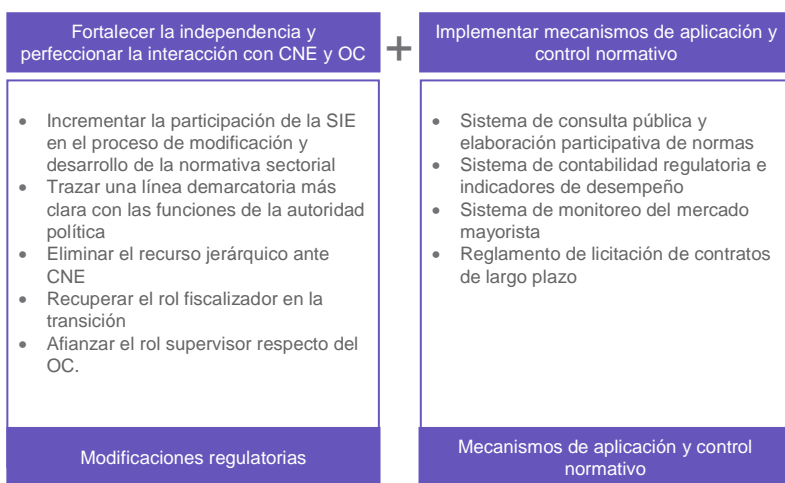
Reglas y entorno de aplicación

Mapa de ruta: Las tres fases de una transición ordenada



Reglas y entorno de aplicación

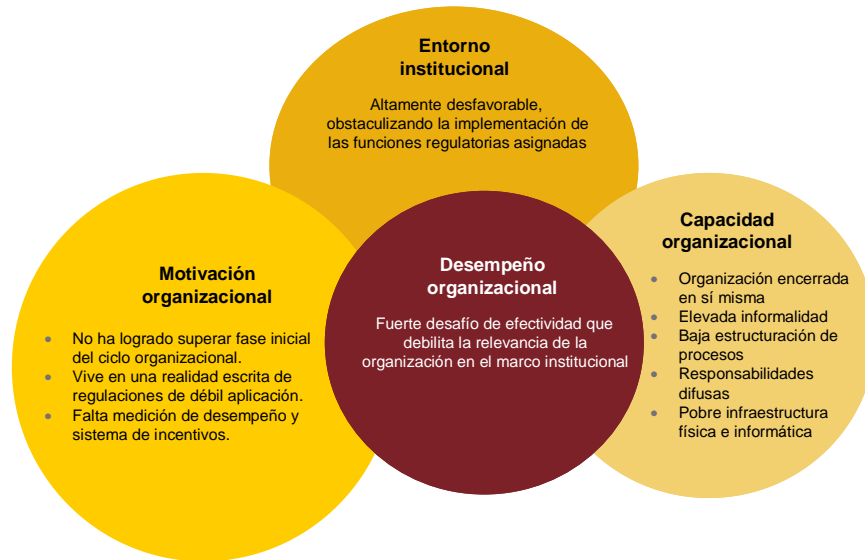
Modificaciones regulatorias y mecanismos de aplicación y control normativo



ORGANIZACION Y GESTION

- Evaluación organizacional
- Criterios de diseño
- Rol del mapa de procesos
- Nueva estructura organizacional
- Herramientas de gestión desarrolladas

Evaluación organizacional



Criterios de diseño

| | |
|--|--|
| Procesos estructurados y definidos | Marco conceptual basado en procesos para asegurar que las responsabilidades de cada unidad sean claras, distintas y en lo posible medibles. |
| Orientados a resolver los problemas clave | Sin olvidar que se trata de resolver problemas y modificar patrones de conducta externos y no solo de hacer mas eficientes los procesos |
| Priorizados por un mapa de ruta | Se ha buscado incluir todos los procesos centrales contemplados en el marco regulatorio, aunque su implementación deberá priorizarse de acuerdo al mapa de ruta en un horizonte de tiempo. |
| Base sólida del cambio organizacional | Los procesos han sido definidos a un nivel de detalle necesario para soportar la definición precisa de unidades y responsabilidades y mejorar la capacidad de gestión – pero no es una reingeniería de procesos. |

Rol del mapa de procesos

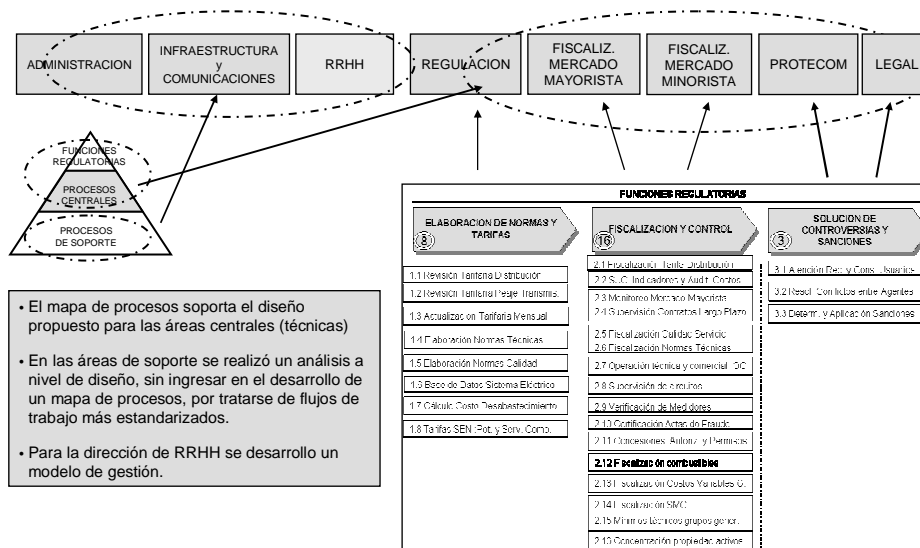
- La base de un desempeño funcional efectivo es contar con procesos internos bien definidos que articulen claramente funciones y responsabilidades de cada área de la organización
- Cada uno de estos procesos centrales organizan los flujos de trabajo de cada unidad funcional, traduciendo las funciones y responsabilidades asignadas por la normativa vigente
- La puesta en marcha de estos procesos y su desarrollo y actualización posterior será la primera herramienta de la SIE para mejorar su funcionalidad y con ella su efectividad en la aplicación y cumplimiento de la normativa.



Mapa de procesos centrales

| FUNCIONES REGULATORIAS | | |
|--|---|---------------------------------------|
| ELABORACION DE NORMAS Y TARIFAS | FISCALIZACION Y CONTROL | SOLUCION DE CONTROVERSIAS Y SANCIONES |
| 1.1 Revisión Tarifaria Distribución | 2.1 Inspección de Instalaciones | 3.1 Atención Soc. y Conc. Usuarios |
| 1.2 Revisión Tarifaria Paga Pasajero | 2.2 DUC, Inspecciones y Audit. Contab. | 3.2 Resol. Controversias con Agencias |
| 1.3 Actualización Tarifaria Mensual | 2.3 Monitoreo Mercado Mayorista | 3.3 Determin. y Aplicación Sanciones |
| 1.4 Actualización Tarifaria Mensual | 2.4 Seguimiento Control de Largo Plazo | |
| 1.4.1 Elaboración Normas Técnicas | 2.5 Fiscalización Calidad Servicio | |
| 1.5 Elaboración Normas Calidad | 2.6 Fiscalización Normas Técnicas | |
| 1.6 Bases de Datos Sistema Electrónico | 2.7 Operación Técnica y Comercial - OC | |
| 1.7 Cálculo Costo Desembastamiento | 2.8 Supervisión de Creencias | |
| 1.8 Tarifas SEN - Pot. y Serv. Comp. | 2.9 Mantenimiento de Instalaciones | |
| | 2.10 O. y M. de A. de las Instalaciones | |
| | 2.11 Inspecciones, Auditor. y Muestreo | |
| | 2.12 Fiscalización contribuyente | |
| | 2.13 Inspección de Costos Veredales G. | |
| | 2.14 Inspección de S.M.C. | |
| | 2.15 Min. de técnicos grupos gener. | |
| | 2.16 Contratación propiedad y poses. | |

Rol del mapa de procesos (cont.)

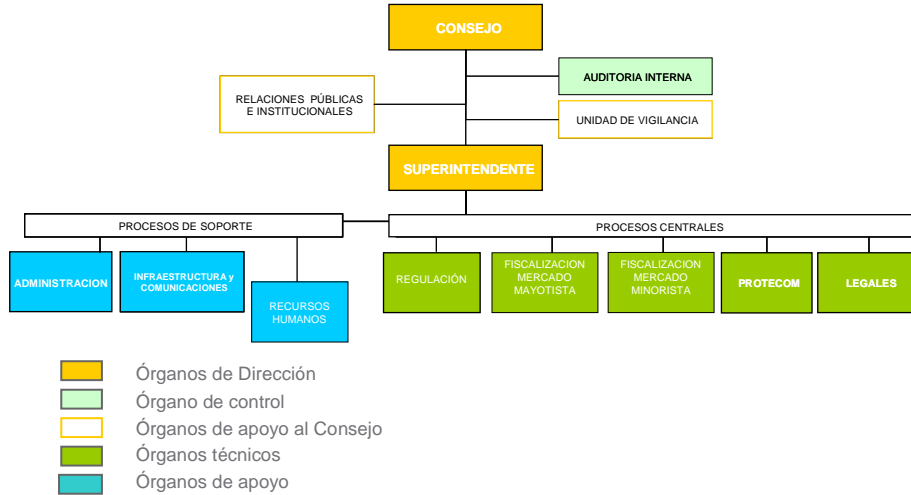


• El mapa de procesos soporta el diseño propuesto para las áreas centrales (técnicas)

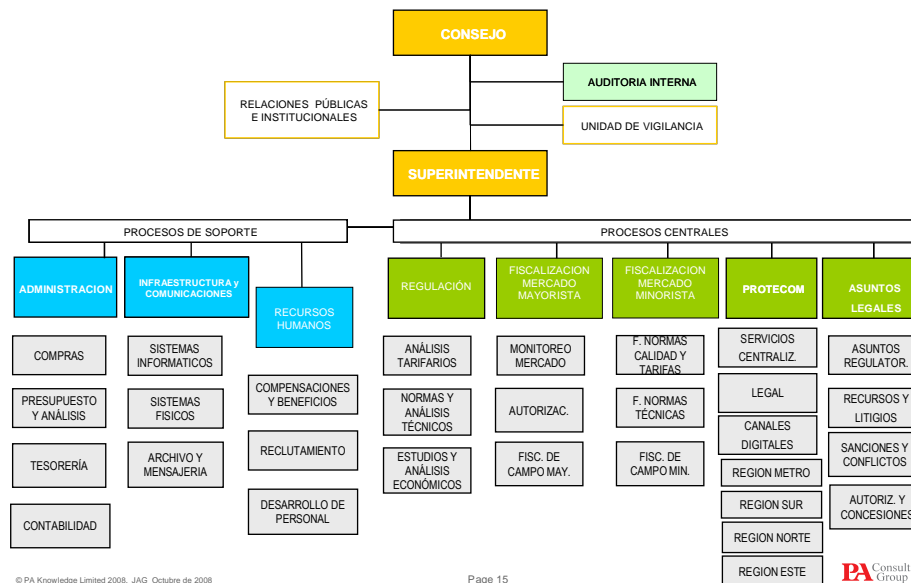
• En las áreas de soporte se realizó un análisis a nivel de diseño, sin ingresar en el desarrollo de un mapa de procesos, por tratarse de flujos de trabajo más estandarizados.

• Para la dirección de RRHH se desarrolló un modelo de gestión.

Nueva estructura organizacional



Nueva estructura organizacional



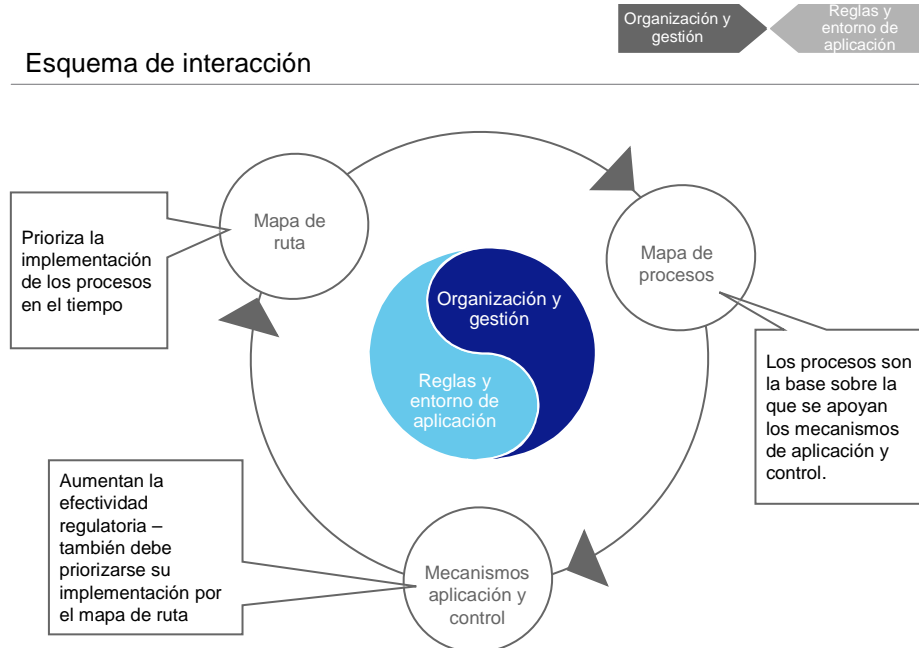
Herramientas de gestión desarrolladas

- Manual de Organización, Funciones y Puestos
- Modelo de Gestión de Recursos Humanos
- Reglamentos y Procedimientos Internos
 - Revisión del Reglamento del Consejo
 - Reglamento de Ética
 - Modelo de Gestión de Correspondencia
- Diseño de la Oficina de Implementación del Cambio (OGC)

INTERACCION DE LOS COMPONENTES

- Esquema de interacción
- Implementación de los procesos en el mapa de ruta
- Mapa de procesos y mecanismos de control y aplicación normativa

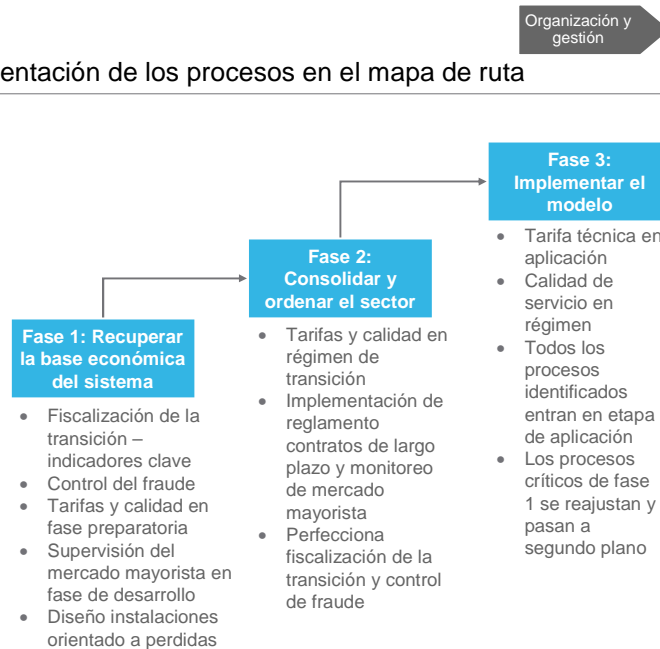
Esquema de interacción



© PA Knowledge Limited 2008. JAG. Octubre de 2008

Page 18

Implementación de los procesos en el mapa de ruta



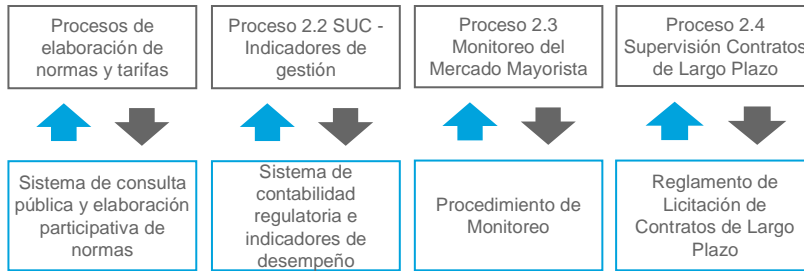
© PA Knowledge Limited 2008. JAG. Octubre de 2008

Page 19



Mapa de procesos y mecanismos de control y aplicación normativa

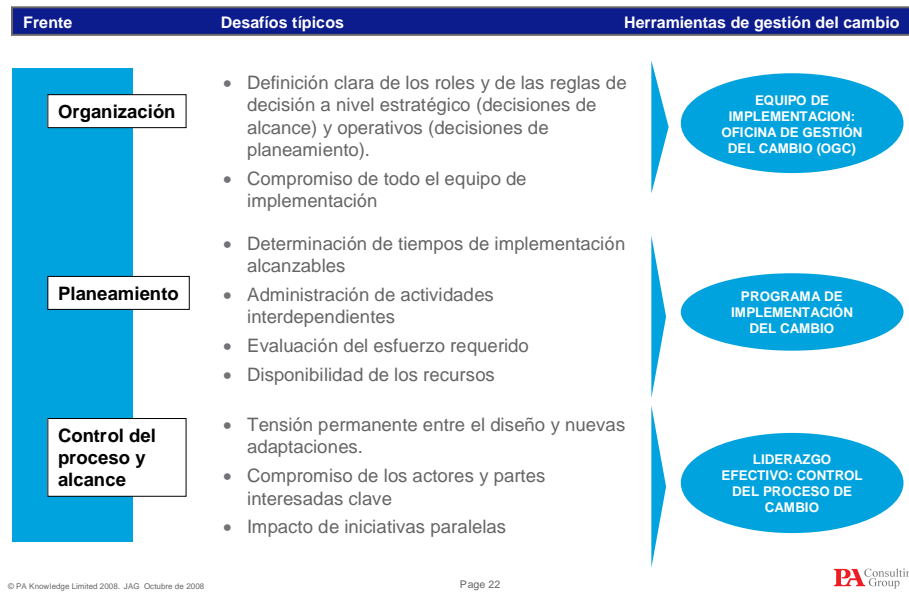
- Como forma de instrumentación de algunos procesos centrales, surgen procedimientos especiales que funcionan como mecanismos particulares para mejorar el cumplimiento de la normativa vigente.
- El desarrollo de estos procedimientos debe ser desarrollado de acuerdo a las prioridades y etapas establecidas en el mapa de ruta



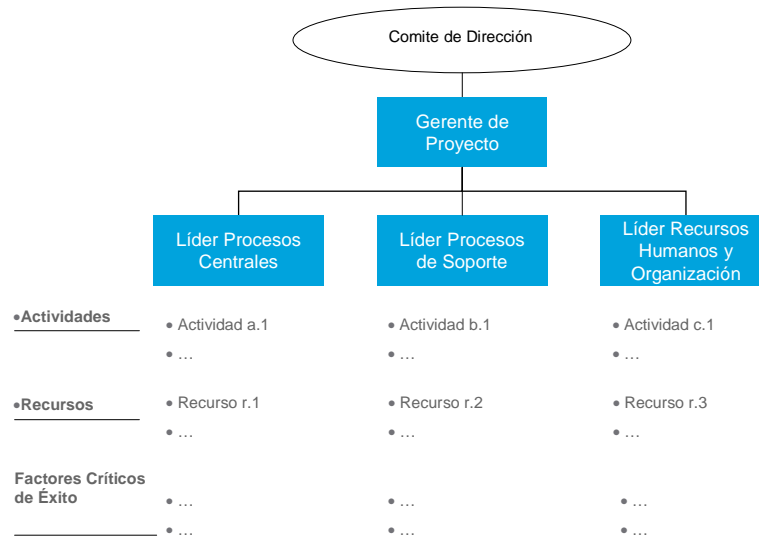
PASANDO A LA IMPLEMENTACION

- Herramientas para la gestión del cambio organizacional
- Equipo de implementación: diseño de la OGC
- Programa de implementación
- Liderazgo efectivo: control del proceso de cambio

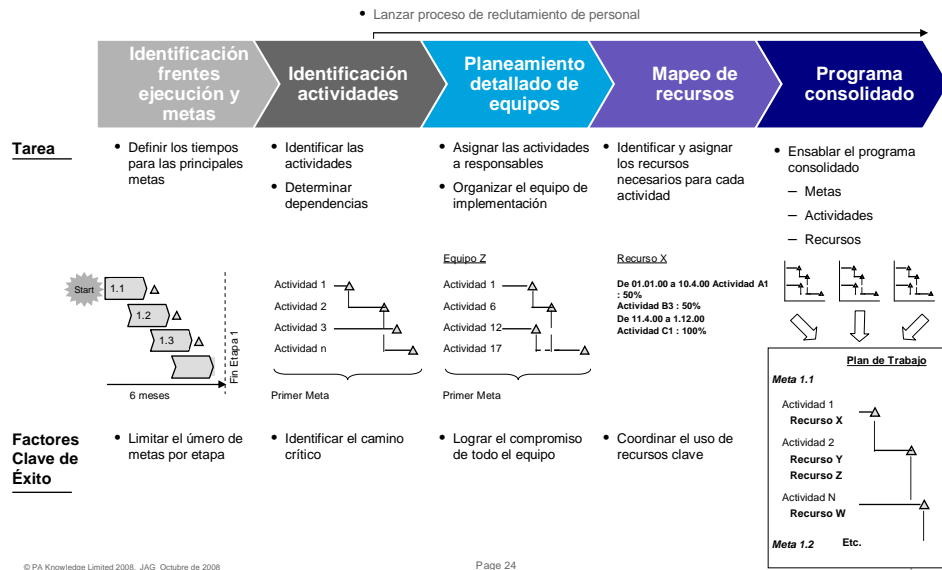
Herramientas para la gestión del cambio organizacional



El equipo de implementación: Diseño de la OGC



Programa de implementación del cambio



Liderazgo efectivo: control del proceso de cambio

ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS

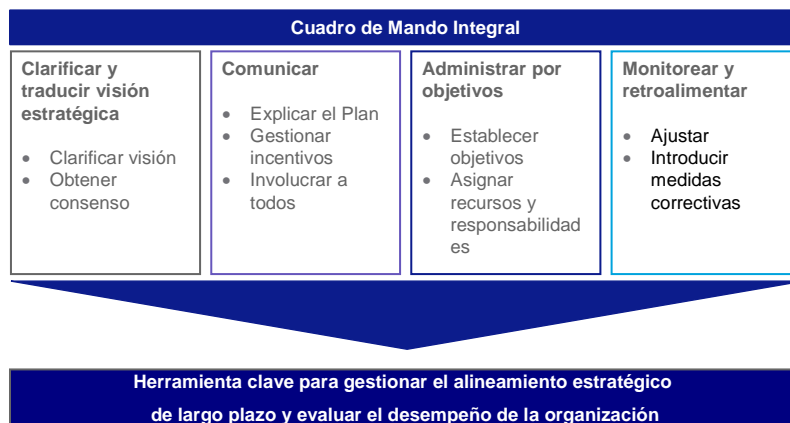


MONITOREO DE AVANCE



Alineamiento estratégico y evaluación del desempeño

- Una vez implementado el nuevo diseño, deberá buscarse alinear la implementación de los procesos y mecanismos de control con los objetivos que surgen del mapa de ruta



PROXIMOS PASOS

- Desarrollo de modelos de gestión para las nuevas direcciones de infraestructura y administración
- Designación y puesta en funciones del equipo de implementación
- Desarrollo del programa detallado de implementación y cuadro de mando integral
- Lanzamiento del sistema de consulta pública y elaboración participativa de normas
- Definición de la agenda regulatoria 2009 y puesta en marcha del sistema de consulta