

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 II
Componente Organizacional

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 II
Componente Organizacional

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

INDICE

1.	Introducción	1-1
2.	Análisis FODA	2-1
2.1	Principio y objetivos	2-1
2.2	Realización FODA Direcciones SIE	2-3
3.	Diagnóstico Organizacional	3-1
3.1	Entorno institucional	3-3
3.2	Motivación organizacional	3-5
3.3	Capacidad organizacional	3-9
3.4	Desempeño organizacional	3-24
3.5	Lineamientos estratégicos	3-29
4.	Lineamientos Estratégicos	4-1
4.1	Fortalecer el desempeño interno	4-2
4.2	Prepararse para enfrentar los desafíos críticos	4-4
4.3	Criterios de diseño	4-5
5.	Mapa de Procesos	5-1
5.1	Enfoque de procesos	5-1
5.2	Pirámide de procesos de la SIE	5-1
5.3	Mapa de procesos centrales	5-2
5.4	Procesos referentes a elaboración de normas y tarifas	5-4
5.5	Procesos de fiscalización y control	5-12
5.6	Procesos de solución de controversias y sanciones	5-28
5.7	Ubicación de los procesos en el mapa de ruta	5-31
6.	Diseño Propuesto para la Organización	6-1
6.1	Análisis de la organización actual	6-1
6.2	Análisis de propuestas anteriores	6-3
6.3	Opciones de taxonomía de primer nivel	6-5
6.4	Detalle de taxonomía de segundo nivel	6-10
6.5	Cuadro de organización final	6-29
6.6	Análisis de recursos materiales	6-31
7.	Opción de Diseño Organizacional Seleccionada	7-1
8.	Diseño de la Oficina de Gestión del Cambio	8-1
8.1	Desafíos de implementación y el rol de la Oficina de Gestión del Cambio	8-1
8.2	Organización interna de la OGC	8-3
8.3	Programa integral de actividades	8-5

8.4	Lineamientos de un liderazgo efectivo	8-7
9.	Manual de Organización, Funciones y Puestos	9-1
9.1	Cuerpo principal MOFP	9-1
9.2	Anexo procesos centrales	9-2
9.3	Anexo descripción de puestos	9-2
10.	Modelo de Gestión de Recursos Humanos	10-1
10.1	Alcance del modelo	10-2
10.2	Selección y asignación	10-3
10.3	Evaluación del desempeño	10-6
10.4	Capacitación y desarrollo	10-9
10.5	Compensaciones y beneficios	10-12
11.	Modelo de Gestión de Correspondencia	11-1
11.1	Procesos en ejecución en la Secretaría General	11-1
11.2	Procesos propuestos para gerencia de Archivo y Mensajería	11-4
11.3	Procedimiento propuesto para la gestión de correspondencia interna y externa	11-6
12.	Reglamento del Consejo	12-1
13.	Reglamento de Ética	13-1
13.1	Marco general	13-1
13.2	Objetivo y lineamientos del reglamento propuesto	13-2
13.3	Fuentes utilizadas	13-4
14.	Manual de Compras	14-1

ANEXOS

- Anexo A: Sesión FODA Direcciones SIE**
- Anexo B: Manual de Organización, Funciones y Puestos**
- Anexo C: Reglamento del Consejo**
- Anexo D: Reglamento de Ética**

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 II 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 capacitación ejecutada durante el proyecto, en el marco de tres Talleres de Fortalecimiento Institucional, indicando el objetivo, temas, participantes y material presentado en cada uno, y adicionalmente se presenta el Plan de Capacitación en el que se diferencian 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 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.

En este contexto, el capítulo 2 de este documento presenta el proceso FODA ejecutado con las Direcciones de la SIE, incluyendo los principios y objetivos del análisis, así como los resultados del Taller. En el Anexo A se adjunta el material utilizado durante la sesión FODA, la lista de participantes y fotografías del evento.

El capítulo 3 desarrolla el diagnóstico organizacional y funcional en el marco de la evaluación de los factores que inciden en el desempeño de la institución, considerando asimismo el diagnóstico del sector presentado en el Volumen I de este Informe Final y los elementos resultantes del FODA que permiten plantear los lineamientos estratégicos que debería incorporar la institución.

El capítulo 4 describe los lineamientos estratégicos del diseño, se revisan las principales falencias de desempeño interno y luego se desarrollan los criterios generales de diseño que orientaron el análisis y propuesta de cambio organizacional que aquí se presenta.

Sobre la base de los criterios de diseño, en el capítulo 5 se explica el enfoque utilizado, se desarrolla y explica el mapa de los procesos identificados, incluyendo una breve síntesis de cada uno de ellos, para finalmente vincular este mapa de procesos con el mapa de ruta de modo de establecer una priorización y separación en fases de desarrollo en la implementación de cada uno de los procesos que la organización deberá poner en marcha.

El capítulo 6 integra el análisis de la organización actual, la evaluación de propuestas anteriores, las propuestas alternativas de taxonomía de primer nivel y el detalle de

taxonomía de segundo nivel. En conjunto, estos temas completan un diseño organizacional básico que tiene por objetivo asistir las autoridades de la SIE en el análisis y la toma de decisiones organizacionales. Se incluye además una descripción de las etapas del proceso que deberá seguirse para el análisis de los recursos materiales que integran la organización y para la elaboración de una agenda de desarrollo.

Tomando como base el análisis del contexto organizacional existente y las opciones organizacionales propuestas en los capítulos anteriores, el capítulo 7 presenta la opción organizacional seleccionada por el Consejo de la SIE. Esta opción es la que mejor responde a las exigencias regulatorias que debe cumplir la SIE y es la que se percibe introducirá el mínimo número de cambios, evitando disrupciones significativas durante su implementación.

Seguidamente, el capítulo 8 presenta el diseño de la Oficina de Gestión del Cambio (OGC), como un grupo de trabajo transitorio cuyo objetivo es implementar el nuevo modelo de organización de la SIE

En el capítulo 9 se detallan los fundamentos considerados en el desarrollo del Manual de Organización, Funciones y Puestos, el cual se adjunta en el Anexo B.

El capítulo 10 presenta el modelo de gestión de recursos humanos, incluyendo los mecanismos de selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, así como los elementos a considerar para el diseño de la política de compensaciones.

El capítulo 11 detalla el modelo de gestión de correspondencia, planteando un mecanismo para mejorar los procesos asociados con el manejo de la correspondencia recibida y enviada en papel por la Secretaría General de la SIE, su correspondiente archivo, y el manejo los servicios de mensajera interna y externa de la SIE.

En el capítulo 12 se detallan los fundamentos de la revisión del Reglamento Interno del Consejo y los criterios en que se apoya la nueva versión que se propone, la que se adjunta a éste Informe en el Anexo C.

En el capítulo 13 se presentan los fundamentos del Reglamento de Ética que se propone adopte la SIE, el cual se adjunta en el Anexo D.

Por último, el capítulo 14 incluye un análisis de la Ley 449-06 de Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones del Estado, y las recomendaciones vinculadas al Manual de Compras por el cual debería regirse la SIE.

2. ANÁLISIS FODA

En este capítulo se desarrollan los principios y objetivos de un análisis FODA, describiendo a continuación todas las etapas ejecutadas durante la sesión FODA realizada con las Direcciones de la SIE.

2.1 PRINCIPIO Y OBJETIVOS

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización y de ese modo disponer de un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones y establecer políticas acordes con sus objetivos.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas¹.

De estas cuatro variables o aspectos, tanto Fortalezas como Debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, en tanto las Oportunidades y Amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas ya que no se tiene control sobre las mismas.

En términos generales se puede mencionar que:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la organización, por ejemplo, recursos que controla, capacidades y habilidades que poseen, actividades que se desarrollan positivamente

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que se constituyen en ventajas

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, por ejemplo, recursos de los que se carece o habilidades necesarias que no se poseen

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa u organización y su entorno, en un momento dado. Así, el análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una organización y las conclusiones obtenidas pueden ser de gran utilidad en el análisis de opciones estratégicas.

Con base en lo mencionado precedentemente se pueden distinguir como objetivos de un análisis FODA:

- Utilizar una herramienta analítica para examinar la interacción entre las características particulares de la Institución y el ámbito en que se inserta

¹ En inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

2. Análisis FODA. . .

- Desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar las Oportunidades y minimizar o anular las Amenazas, y así incorporar los resultados del análisis en la Planificación Estratégica de la Institución

Para alcanzar estos objetivos el análisis debe basarse en los siguientes principios:

- Enfocar solamente los factores clave
- Identificar las Fortalezas y Debilidades internas sobre las que la Institución tiene control
- Identificar las Oportunidades y Amenazas externas sobre las que la Institución no tiene un control directo

En este sentido resulta fundamental distinguir:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Fortalezas y Debilidades son aspectos internos
- Oportunidades y Amenazas son aspectos externos
- Lo bueno de lo malo
- Fortalezas y Oportunidades son aspectos buenos
- Debilidades y Amenazas son aspectos malos

Básicamente se trata de tres preguntas en relación a lo que se está analizando: ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la organización? ¿Es bueno o malo para la organización?, y si bien en principio parece sencillo, pueden darse distintas interpretaciones o visiones y cada una de estas preguntas se transforma en un proceso.

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro, no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. En FODA este filtro reduce el universo de análisis disminuyendo la necesidad de procesamiento.

Una vez filtrados los datos hay que clasificarlos y para ello distinguir claramente entre lo que es interno y externo, así como en lo que es bueno o malo para la organización. Se debe resaltar las Fortalezas y las Debilidades diferenciales internas con las oportunidades y amenazas clave del entorno.

Distinguir entre el interior y el exterior de la organización a veces no es tan fácil como parece. La clave está en centrarse, no en la disposición física de los factores, sino en el control que se tenga sobre ellos.

Por último, queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. Las circunstancias pueden cambiar rápidamente, tanto en el interior como en el entorno de una organización, así, una Fortaleza hoy puede convertirse en un futuro cercano en una Debilidad o viceversa, del mismo modo, una circunstancia externa desfavorable puede transformarse en una Oportunidad.

Una vez realizados los procesos mencionados, filtrado y clasificación, se estará en condiciones de elaborar una matriz como la que se muestra a continuación:

Externo / Interno	OPORTUNIDADES O1On	AMENAZAS A1An
FORTALEZAS F1 Fn	Estrategia FO (Max-Max)	Estrategia FA (Max-Min)
DEBILIDADES D1 Dn	Estrategia DO (Min-Max)	Estrategia DA (Min-Min)

Puede verse claramente que se establecen cuatro áreas estratégicas:

Estrategia FO (Max-Max), zona en que la organización debe explotar al máximo sus recursos y lograr su fortalecimiento y consolidación

Estrategia FA (Max-Min), zona en que la organización debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir Fortalezas para enfrentar las amenazas externas

Estrategia DO (Min-Max), zona en que la organización debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades

Estrategia DA (Min-Min), zona en que la organización ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio

De este modo, del análisis de todos los factores y de su interacción saldrá una o varias estrategias posibles, claramente, la solución puede estar integrada por mas de una opción.

2.2 REALIZACIÓN FODA DIRECCIONES SIE

La realización del FODA SIE tuvo como objetivo desarrollar un ejercicio que proporcionara elementos fundamentales de análisis a considerar en la elaboración del diagnóstico organizacional y funcional de la institución, teniendo en cuenta el contexto actual del sector eléctrico. Este FODA fue diseñado y organizado por PA en coordinación con la SIE y fue realizado el 24 de Mayo del 2007 en un auditorio fuera de las instalaciones principales de SIE. De esta manera, se logró mantener la atención todos los participantes y reducir las posibles interrupciones asociadas con la diaria rutina en sus respectivos cargos.

De acuerdo a los objetivos y principios mencionados previamente en relación al análisis FODA, la sesión interna con la SIE se estructuró en una serie de actividades tendientes a alcanzar los resultados esperados, de este modo, se desarrollaron las siguientes etapas:

- Integración del equipo de trabajo
- Lluvia de ideas

2. Análisis FODA. . .

- Ordenamiento y priorización
- Análisis Comparativo FODA

En las secciones siguientes se explica el objetivo de cada una de estas actividades y los resultados obtenidos.

2.2.1 Integración del equipo

El objetivo a tener en cuenta en la selección del equipo que participa en un FODA es que sea representativo de todos los grupos clave, departamentos o funciones y actividades que desarrolla la institución.

En el caso de la SIE se consideró que recientemente se realizó un FODA, en el marco de la Planificación Estratégica, en el que participaron miembros del Consejo y Directores, por lo tanto, a fin de complementar dicho análisis con la visión de representantes de los distintos niveles de la institución, en esta oportunidad se integró un equipo de trabajo conformado por Directores, Gerentes y Encargados de todas las dependencias de la institución.

En el evento participaron representantes la Dirección de Mercado Minorista, Dirección de Mercado Mayorista, Dirección Legal, PRTECOM, Dirección de Administración y Dirección de Auditoría. La lista completa de participantes se adjunta en Anexo A.

2.2.2 Lluvia de ideas

El objetivo de la etapa de Lluvia de Ideas es que todos los participantes presenten sus propuestas sobre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la Institución.

Para ello, se conformaron cinco grupos de trabajo a los que se solicitó identificara y escribiera cuatro de cada uno de los aspectos o variables y una vez que las mismas fueron entregadas se procedió a agrupar y unificar las propuestas coincidentes, así como a re-localizar las que habían sido categorizadas en aspectos erróneos (es común visualizar como Oportunidad lo que es una Fortaleza o viceversa, del mismo modo con Debilidades y Amenazas).

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas como resultado de esta actividad, que se presentan a continuación, han sido agrupadas y organizadas a fin de facilitar su visualización.

A. FORTALEZAS

Aspectos regulatorios e institucionales

Autonomía administrativa, financiera y presupuestaria

Independencia

Independencia de criterios técnicos

Separación de aspectos políticos del ambiente laboral

Adecuada independencia del poder político en la toma de decisiones

Poder regulatorio sobre los agentes

Aspectos relativos al personal

2. Análisis FODA. . .

Características

Capacidad técnica

Personal capacitado mandos altos y medios

Identificación y compromiso del personal con la institución

Honestidad

Compromiso con la reforma

Disposición

Disponibilidad de integración para formar equipos de trabajo

Capacidad de trabajo

Disposición del personal a capacitarse y avanzar

Compromiso y vocación de servicio

Acceso a programas de entrenamiento y capacitación

Clara definición de funciones en las diferentes áreas

B. OPORTUNIDADES

Aspectos regulatorios e institucionales

Proceso de revisión del marco legal

Apoyo político y técnico

Plan integral del sector eléctrico

Fortalecer poder regulatorio

Interés colectivo e iniciativas del Estado en el desarrollo de las energías renovables

Fortalecimiento institucional

Alto interés del Gobierno para reforzar la institucionalidad de la SIE

Iniciativa de entidades interesadas en el sector para reforzar la SIE

Fortalecer imagen de la SIE

Reestructuración interna

Institución joven

Apoyo de organismos internacionales

Interacción y colaboración

Financiamiento para proyectos

Capacitación

Aprovechar la autonomía

Otros

Plazas de capacitación especializadas

2. Análisis FODA. . .

- Integración con otros entes reguladores
- Acceso a información técnica
- Adquisición de infraestructura

C. *DEBILIDADES*

Aspectos regulatorios e institucionales

- Imagen institucional
- Poco control y fiscalización de agentes del sector

Aspectos relativos al personal

- Sub-utilización del personal (técnico)
- Falta de entrenamiento
- Deficiente capacitación del personal de la SIE frente al personal de los agentes del sector
- Indefinición de las informaciones requeridas del sector e incapacidad técnica para procesarlas
- Falta de equidad en los cargos
- Falta de manuales de procedimiento, organización, funciones, perfil de puestos y evaluación
- No existe sistema de sucesión de puesto o administración de carrera

Aspectos relativos a la dinámica interna

- Problemas de comunicación interna
- Requerimientos de trabajo por diferentes vías de mando
- Dualidad del trabajo
- Deficiencia en comunicación interna y externa
- Centralización de las decisiones
- Comunicación vertical y horizontal deficiente

Aspectos relativos a infraestructura y recursos materiales

- Espacio físico y falta de priorización de recursos
- Espacio físico inadecuado
- Carencia de recursos logísticos
- Instalaciones físicas
- Apoyo logístico
- Espacio físico
- Insuficiencia de recursos tecnológicos

D. *AMENAZAS*

Aspectos políticos y legales

- Estatización de las Empresas de distribución
- Decisiones de otros organismos en las atribuciones de la SIE
- Cambio del modelo regulatorio y normativa

2. Análisis FODA. . .

Existencia de agentes en el Sector Opuestos a la reforma
 Subordinación a la CNE
 Modificación de la Ley sin participación de la SIE
 Conflictos económicos Interinstitucionales
 Cambio de gobierno y alta rotación de plantilla
 Usurpación de las funciones la SIE
 Deficiencia de conocimientos en materia eléctrica en el orden judicial y cambios normativos

Aspectos regulatorios e institucionales

Desconocimiento de la autoridad de la SIE
 Falta de credibilidad, confianza y conocimiento de la sociedad hacia el regulador
 Falta de continuidad en los cargos, inseguridad laboral
 Disminución de recursos económicos de la SIE

Aspectos de mercado

Irrespeto de los agentes del mercado al regulador
 Captura del regulador
 Altos precios de los combustibles
 Condiciones socio-económicas que impiden el desempeño del rol regulatorio

2.2.3 Ordenamiento y priorización

Una vez presentada la visión de cada uno de los grupos la Lluvia de Ideas, fue necesario seleccionar y consensuar las opciones prioritarias en cada uno de los aspectos identificados como fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.

En esta etapa del FODA, los facilitadores de PA recordaron a los participantes que un principio fundamental de la técnica FODA es tratar de distinguir lo relevante de lo irrelevante y elevar sólo los componentes clave al análisis estratégico.

Para alcanzar este objetivo se llevó adelante una discusión con todos los participantes a fin de seleccionar las cinco opciones prioritarias correspondientes a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En esta etapa se produjo un interesante debate y aporte de ideas y opiniones que llevó a que alguno de los aspectos no pudieran limitarse a las cinco opciones que se pretendía.

Este debate puso en evidencia una clara conciencia de los aspectos relevantes y el interés de los participantes en discutir los mismos y así propiciar la definición de alternativas que contribuyan a mejorar el desempeño de la institución. La discusión se caracterizó por una muy buena dinámica del grupo donde hubo espacios de tiempo para que todos aquellos participantes interesados en expresar opiniones a favor o en contra, lo hicieran dentro de un ambiente muy profesional. Este debate tomó una porción importante de tiempo del evento y permitió que el mismo proceso de discusión fuera mutuamente educativo para los diferentes departamentos, dando luz y mejor entendimiento de algunas decisiones y actividades rutinarias que son realizadas por cada uno de ellos

Se arribó así a la tabla que se presenta a continuación en la que se indican las opciones seleccionadas y su orden de prioridad:

ASPECTOS	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS Autonomía presupuestaria, financiera y funcional Compromiso y vocación de servicio Honestidad Independencia de criterios técnicos Compromiso con la reforma	DEBILIDADES Deficiencia en el control y fiscalización de los agentes Espacio físico inadecuado Falta de un diseño organizacional adecuado Falta de programas de capacitación Deficiencia en la definición de la información necesaria y recursos tecnológicos para procesarla Deficiencia de comunicación interna y externa Deficiencia en la planificación para el uso de recursos materiales y equipos Débil imagen institucional Deficiente asignación de recursos financieros
EXTERNOS	OPORTUNIDADES Fortalecimiento institucional Plan integral del sector eléctrico Apoyo político y técnico Apoyo de organismos internacionales (asistencia técnica, capacitación, incentivos) Proceso de revisión del marco legal vigente Institución joven	AMENAZAS Riesgo de contrarreforma Injerencias de otras instituciones en las funciones del regulador Desconocimiento generalizado del rol de la SIE Riesgo de disminución de recursos económicos Condiciones socio-económicas que impiden la aplicación de la normativa Falta de continuidad en el cargo

2.2.4 Análisis Comparativo FODA

El objetivo de esta etapa fue identificar alternativas estratégicas a través del análisis de congruencias entre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas prioritarias, básicamente, a través de las respuestas a las a las siguientes preguntas:

¿Cómo potenciar las Fortalezas?,

¿Cómo aprovechar las Oportunidades?

¿Cómo minimizar las Debilidades?

¿Cómo neutralizar las amenazas?

Para trabajar en este sentido, se integraron nuevos grupos de trabajo y se les asignó una de éstas preguntas a cada uno de ellos, la que una vez respondida fue expuesta por los distintos grupos en una plenaria en la que se escucharon las opiniones de los participantes sobre los aspectos expuestos.

El resultado de estas exposiciones grupales fue el siguiente:

¿Cómo potenciar las Fortalezas?

2. Análisis FODA. . .

- Autonomía presupuestaria, financiera y funcional
 - Hacer más eficiente la facturación y cobro a los agentes del sector del 1% previsto en la LGE
 - Diseñar mecanismos para identificar las multas a los agentes y usuarios y ejecutar eficientemente las cobranzas
 - Presupuestar los gastos en función de un programa de trabajos y de una estrategia a corto y mediano plazo
- Compromiso y vocación de servicio
 - Diseñar manuales de reclutamiento, evaluación y desempeño del personal
 - Crear planes de incentivo y mejorar el entorno laboral
- Honestidad
 - Crear Manual de Ética
- Independencia de criterios técnicos
 - Diseñar y ejecutar plan de capacitación y así sostener el criterio técnico existente
- Compromiso con la reforma
 - Continuar con los planes de fortalecimiento institucional y económico del sector

¿Cómo aprovechar las Oportunidades?

Fortalecimiento institucional

Poner en práctica el resultado de los estudios que sustentan el fortalecimiento institucional

Plan integral del sector eléctrico

Ejecutar debidamente las acciones bajo responsabilidad de la SIE, indicadas en el Plan

Apoyo político y técnico

Presentar proyectos y aprovechar la voluntad política del Gobierno para la consecución de los objetivos institucionales y técnicos de la SIE

Apoyo de organismos internacionales (asistencia técnica, capacitación, incentivos)

Aprovechar las facilidades y/o recursos económicos que puedan ofrecer dichos organismos

Proceso de revisión del marco legal vigente

Identificar e introducir las modificaciones requeridas para el mejor desempeño del rol regulatorio

Institución joven

Aprovechar las posibilidades de innovación y la poca resistencia al cambio

¿Cómo minimizar las Debilidades?

Deficiencia en el control y fiscalización de los agentes

Definir información, elaborar formatos estandarizados e indicadores, aprovisionarse tecnológicamente y capacitar recursos humanos para su uso

2. Análisis FODA. . .

Auditar operaciones comerciales y operativas de los agentes

Espacio físico inadecuado

Ubicar y disponer espacio físico adecuado

Falta de un diseño organizacional adecuado

Realizar estudios especializados que corrijan el problema

Falta de programas de capacitación

Elaborar programa de capacitación asociado al Perfil de Puesto

Deficiencia en la definición de la información necesaria y recursos tecnológicos para procesarla

Definir información, elaborar formatos estandarizados e indicadores, aprovisionarse tecnológicamente y capacitar recursos humanos para su uso

Deficiencia de comunicación interna y externa

Elaborar de protocolo de comunicación interno y externo que permita una comunicación eficiente, tanto vertical como horizontal

Deficiencia en la planificación para el uso de recursos materiales y equipos

Elaborar presupuesto en base a objetivos específicos

Débil imagen institucional

Diseñar campaña publicitaria que de a conocer el rol regulatorio y las acciones ejecutadas por la SIE

Deficiente asignación de recursos financieros

Elaborar presupuesto en base a objetivos específicos

¿Cómo neutralizar las amenazas?

Riesgo de contrarreforma

Promover acciones para aumentar la eficiencia del sector, concientizar

Injerencias de otras instituciones en las funciones del regulador

Definir y fortalecer el rol del regulador

Desconocimiento generalizado del rol de la SIE

Desarrollar campañas de concientización y educación de la población

Riesgo de disminución de recursos económicos

Transparentar el uso de los fondos

Transparentar el costo a quien realmente lo asumirá

Hacer más eficiente la gestión de cobros

Condiciones socio-económicas que impiden la aplicación de la normativa

Desarrollar mecanismos de contingencia a utilizar durante períodos críticos

Falta de continuidad en el cargo

Implementar la carrera administrativa y/o contratos a largo plazo garantizados

2.2.5 Integración análisis Direcciones con análisis Consejo/Directores

Como última etapa de la sesión se consideró importante integrar los resultados con los obtenidos en el FODA realizado previamente por el Consejo y Directores.

Para ello se compararon los aspectos identificados en ambos eventos a fin de evaluar si hay una coincidencia en las conclusiones obtenidas por los distintos niveles de la institución, si hay aspectos que han perdido vigencia u otros que podrían adicionarse.

La Tabla que se adjunta a continuación muestra la comparación mencionada:

Aspecto	FODA Consejo / Directores	FODA Direcciones
Fortalezas	Transparencia Independencia No vinculación con los Agentes Compromiso con la reforma Vocación de servicio	Autonomía presupuestaria, financiera y funcional Compromiso y vocación de servicio Honestidad Independencia de criterios técnicos Compromiso con la reforma
Debilidades	Baja fiscalización de las empresas Baja calidad del producto Baja calidad de servicio Falta de métodos y procedimientos Se trabaja sin planes Retardo en la entrega de productos Personal poco capacitado Faltan modelos de gestión Planta física inadecuada Comunicación interna deficiente	Deficiencia en el control y fiscalización de los agentes Espacio físico inadecuado Falta de un diseño organizacional adecuado Falta de programas de capacitación Deficiencia en la definición de la información necesaria y recursos tecnológicos para procesarla Deficiencia de comunicación interna y externa Deficiencia en la planificación para el uso de recursos materiales y equipos Débil imagen institucional Deficiente asignación de recursos financieros
Oportunidades	Colaboración Organismos Multilaterales Consolidación modelo regulatorio Mejoras al marco regulatorio Competitividad Calidad de del Producto Establecimiento de audiencias públicas Resolución de conflictos Aumentar calidad de servicio SIE y agentes Establecer tarifas eficientes Mejorar servicio al cliente SIE y agentes Diseñar estructura organizacional óptima para el cumplimiento de sus funciones Captura del regulador Otros organismos del estado usurpando funciones del regulador	Fortalecimiento institucional Plan integral del sector eléctrico Apoyo político y técnico Apoyo de organismos internacionales (asistencia técnica, capacitación, incentivos) Proceso de revisión del marco legal vigente Institución joven
Amenazas	Re-estatización Altos precios de KWh Tribunales Ordinarios anulando decisiones del regulador Altas concentraciones Desacatos	Riesgo de contrarreforma Injerencias de otras instituciones en las funciones del regulador Desconocimiento generalizado del rol de la SIE Riesgo de disminución de recursos económicos Condiciones socio-económicas que impiden la aplicación de la normativa Falta de continuidad en el cargo

Como puede verse, con unas mínimas variantes o diferencias en el orden de prioridades, se encuentra una amplia coincidencia entre los FODA ejecutados, lo cual da la certeza de que existe una clara conciencia de la situación y problemática de la institución en todos los niveles de la misma.

3. **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico organizacional y funcional de la SIE tiene como objetivo conocer la situación de la institución y el grado de adecuación a su rol como regulador del sector. Debe entenderse que este diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que consiste en un primer paso necesario para identificar el contexto y funcionamiento de la institución, lo cual permitirá luego formular las opciones para adecuar y perfeccionar su desempeño.

El diagnóstico organizacional y funcional de la SIE que aquí se desarrolla se basa en el análisis de los factores que influyen en su desempeño, a saber:

- Entorno institucional, que puede condicionar su desempeño, sea favoreciendo u obstaculizando su funcionamiento como organización
- Motivación organizacional, constituida por los aspectos subyacentes de la institución que impulsan a sus miembros a actuar
- Capacidad organizacional, entendida como la habilidad para utilizar sus recursos en las actividades que le corresponde desarrollar

El marco de trabajo supone que estos factores, que impulsan el desempeño de la organización, comprenden distintas dimensiones, tal como se esquematiza a continuación:



Como resumen de los principales hallazgos, puede decirse que la SIE se encuentra en un entorno sectorial altamente desfavorable que condiciona fuertemente su relevancia institucional, su desempeño y su efectividad organizacional y las posibilidades de poner en práctica su misión misma. Los bienvenidos esfuerzos de liderazgo estratégico emprendidos

recientemente reflejan una organización demasiado concentrada en sus propios trabajos y estructuras internas, mayormente desvinculados de los problemas derivados de la situación de crisis y excepcionalidad en que se encuentra el sector, y sin definir indicadores que permitan evaluar los efectos de las acciones de la SIE en el sector. Una estructura operativa de tipo funcional rígidamente compartimentada, con dificultades de coordinación y demasiado apegada a las funciones genéricas asignadas por el marco regulatorio, con escasa capacidad para adaptarse a la resolución de los problemas que presenta el entorno sectorial definido por la crisis y la transición, no contribuyen a mejorar el desempeño de la organización y el cumplimiento de su propósito

Como se mostrará en este capítulo, si bien las tradicionales competencias funcionales permanecen débiles y las necesarias competencias de gestión de procesos inter-funcionales deben aún ser desarrolladas, el principal desafío que enfrenta hoy la SIE se encuentra fuera de la organización, y está conformado por problemas de enorme magnitud que escapan en muchos casos a las responsabilidades funcionales previstas y asignadas en el marco legal e institucional vigente, cuya solución no está escrita en la regulación y cuya atención permanecerá difusa, descoordinada e inefectiva hasta tanto se tome la decisión conciente de disponer los recursos y capacidad organizativa disponible para comenzar a resolverlos. La capacidad estratégica de resolver problemas será la competencia clave para navegar eficazmente este desafiante período de transición y llevar a la organización y al sector eléctrico mismo al esperado período de normalidad.

Todo lo expresado se puede sintetizar en el siguiente esquema:



En las secciones siguientes de este capítulo se desarrollan los factores mencionados y su impacto en el desempeño organizacional.

3.1 ENTORNO INSTITUCIONAL

Como toda organización, la SIE no existe en un vacío, sino que se ubica en un entorno determinado al que naturalmente se vincula y responde. La finalidad de esta sección será analizar distintos contextos que afectan de manera fundamental la capacidad, motivación y desempeño de la SIE como organización. Se trata de comprender el entorno externo básico de la organización como primer paso para interactuar más eficazmente con el mundo real donde la SIE debe llevar a cabo su propósito. Concentraremos nuestros esfuerzos en dos aspectos clave: por un lado el marco jurídico institucional y el mandato legal de la organización, y por el otro la situación de aguda crisis financiera del sector y la transición en la que se encuentra el proceso de reforma.

Nuestra principal conclusión es que la SIE se encuentra en un entorno sectorial altamente desfavorable que condiciona fuertemente su desempeño y las posibilidades tanto de determinar como de implementar sus metas y objetivos. El mayor desafío en este sentido será forjar las capacidades para influir en dicho entorno adverso, modificándolo y adaptándose exitosamente a él.

3.1.1 Marco jurídico – mandato legal

Como se verá en esta sección y la siguiente, la grave crisis que arrastra el sector ha condicionado severamente la implementación de las funciones asignadas por el mandato legal dentro del marco institucional previsto por la reforma. El agravamiento de la crisis sectorial ha obstaculizado la implementación de disposiciones y directrices fundamentales contenidas en la ley marco, dificultando severamente el desempeño previsto de las funciones regulatorias básicas de la SIE, tales como la fijación de una tarifa técnica de acuerdo a los principios tarifarios establecidos en la ley o la determinación y aplicación de normas y estándares de calidad de servicio de distribución. La gravedad de una crisis prolongada e indefinida ha llevado a la creación de normas y organismos de emergencia que rigen el sector, dejando en suspenso la implementación de las normas y directrices legales previstas.

La Ley General de Electricidad (LGE) de julio de 2001 estableció el marco regulatorio del que carecía el proceso de reforma del sector hasta esa fecha. Las tres instituciones básicas creadas por la LGE al definir el marco institucional del sector son la *Comisión Nacional de Energía (CNE)* como autoridad política rectora del sector, la *Superintendencia de Electricidad (SIE)* como autoridad reguladora, y el *Organismo Coordinador* del sistema. Adicionalmente, la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE) tiene a su cargo la coordinación de las empresas controladas por el Estado, además de funciones en materia de la planificación indicativa y electrificación rural.

Por fuera de este marco institucional, la crisis sectorial llevó a la creación por decreto 4-05 del Comité de Recuperación del Sector Eléctrico bajo la jurisdicción del Presidente de la República, teniendo como enlace al Secretario de Estado de la Presidencia e integrado por CNE, SIE, CDEEE, Distribuidoras, Generadoras, Secretario de Estado de Finanzas y Unidad de Asesoría Presidencial en materia de Energía, que tiene por función dirigir el Plan de Acción para la recuperación del sector, afectado por un significativo déficit financiero.

Aunque fue creada en marzo de 1998, la SIE encuentra su actual estatuto y mandato legal en la LGE de julio de 2001. La LGE le otorga a la SIE el carácter de entidad independiente, atribuyéndole las funciones clásicas de una agencia reguladora de estas características, es decir, funciones regulatorias, de fiscalización y control, sancionatorias y de resolución de

3. Diagnóstico Organizacional. . .

conflictos y controversias. Sin embargo, la CNE retiene dos potestades que condicionan un ejercicio pleno de estas potestades regulatorias de una entidad independiente. Por un lado, la CNE tiene la potestad de emitir normas y reglamentaciones generales que circunscriben las potestades regulatorias de la SIE – más limitadas -, y por el otro la CNE posee la autoridad de revisar en recurso jerárquico las decisiones de la SIE.

Sintéticamente, el mandato legal de la SIE comprende:

- La potestad tarifaria, incluyendo la elaboración, fijación, modificación y cumplimiento de las tarifas y peajes que rigen el sector.
- La fiscalización y supervisión del cumplimiento de las reglamentaciones y normativas que rigen las tres etapas de la industria, incluyendo la defensa de la competencia y la prevención de prácticas anticompetitivas en el mercado eléctrico.
- La aplicación de multas y sanciones por incumplimiento de la normativa o de las instrucciones emanadas de la autoridad regulatoria.
- La concesión provisional de obras de distribución, transmisión y generación, la tramitación y recomendación de concesiones definitivas, la autorización de las transferencias de las concesiones de distribución y generación, la autorización para la puesta en servicio de instalaciones eléctricas, y la autorización de licencias de servicios eléctricos locales.
- La supervisión del funcionamiento del Organismo Coordinador (OC) del sistema y la presidencia de dicho organismo.
- La potestad de establecer las normas técnicas relacionadas con la calidad y la seguridad de las instalaciones, artefactos y equipos eléctricos.

Estas funciones básicas debe desempeñarlas la SIE teniendo en cuenta los objetivos básicos definidos por la LGE, esto es, resumiendo:

- Promover y garantizar la oportuna oferta de electricidad que requiera el desarrollo del país, en condiciones adecuadas de calidad, seguridad y continuidad
- Promover la participación privada en el desarrollo del sector
- Promover la competencia en todas aquellas actividades en que ello sea factible y velar porque ella sea efectiva, impidiendo prácticas que constituyan competencias desleales o abuso de posición dominante en el mercado
- Velar porque el suministro y la comercialización de la electricidad se efectúen con criterios de neutralidad y sin discriminación; y
- Asegurar la protección de los derechos de los usuarios y el cumplimiento de sus obligaciones.

3.1.2 Situación del sector

Luego del proceso de capitalización de las centrales térmicas y los sistemas de distribución, la LGE otorgó un marco legal a la reestructuración del sector en tres segmentos diferenciados de generación, transmisión y distribución, estableció un mercado eléctrico mayorista y permitió el acceso no discriminatorio de los agentes a las redes de transmisión y distribución, siguiendo los principios comunes de reforma sectorial experimentado en los distintos países de la región y la experiencia internacional.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

Sin embargo, la grave crisis financiera del sector, representada por elevadísimas pérdidas e índices de morosidad y precios internacionales crecientes de los combustibles, sumada al desfase entre los acuerdos celebrados al momento de la privatización y las disposiciones de la ley marco, restringieron severamente la implementación del proceso de reforma, la aplicación de la LGE y el normal desempeño de las nuevas instituciones creadas para regir el sector.

La profundidad de la crisis puso en jaque la sustentabilidad financiera del sector, conduciendo a una intervención gubernamental creciente, por medio de cuantiosos subsidios, cambiantes normas de emergencia, decisiones adoptadas por altos niveles políticos del Gobierno o por comités de emergencia y re-compra de gran parte del sistema de distribución previamente privatizado.

Hoy el sector eléctrico del país padece de pérdidas de 39% - una de los más altos del mundo -, usuarios irregulares del orden del 40% o 50% de los usuarios regulares, un servicio discontinuo que cubre en el mejor de los casos sólo el 85% de la demanda a pesar de que existe capacidad de generación instalada suficiente para abastecerla y un subsidio estatal anual en 2006 de MMUS\$ 530 para un sector que recauda alrededor de MMUS\$ 1.000.

Como se advertirá, este es un contexto muy adverso para el desempeño de las funciones básicas esperadas de un ente regulador independiente, tales como la fijación de una tarifa técnica basada en costos eficientes en un sistema con un índice de recuperación de efectivo (CRI) del 54%, o la aplicación de indicadores de calidad de servicio en un sistema que no presta un servicio eléctrico continuo, o la promoción de la competencia en un mercado sostenido por subsidios estatales masivos o la protección de los derechos del usuario en un sistema que carga con una de las tarifas más elevadas de la región por un servicio de baja calidad y un altísimo porcentaje de usuarios irregulares.

En suma, la SIE se ha desarrollado desde sus inicios en un entorno sectorial adverso que ha condicionado significativamente su relevancia institucional, su ámbito de desempeño, su efectividad organizacional y las posibilidades de poner en práctica su misión misma. El desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades para influir y modificar positivamente este entorno es quizá el principal desafío que enfrenta la SIE para lograr su afianzamiento y desarrollo futuro.

3.2 MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

Distintas organizaciones son capaces de funcionar en forma diferente frente a similares entornos. Aún en contextos desfavorables, algunas organizaciones son capaces de sobrellevarlas y desempeñarse eficazmente. Estas diferencias de desempeño en entornos similares es lo que se intenta analizar bajo la idea de motivación organizacional, la que intentaremos evaluar en nuestro caso particular bajo tres conceptos básicos. El primero es la historia y el ciclo de vida de la organización, el segundo es el propósito o misión de la organización y el tercero es su sistema de incentivos.

Marcadamente obstaculizada por la persistente crisis sectorial para poner en práctica las funciones regulatorias asignadas en el marco legal, la SIE no ha logrado superar una fase de pre-adolescencia en el ciclo organizacional, caracterizada por estructuras y comunicaciones más bien informales, escasas reglas y procedimientos internos formales y, sólo recientemente, pensamiento estratégico y positivos esfuerzos de planificación.

La misión enunciada por la SIE refleja un problema central de una organización que vive mayormente en una realidad escrita en regulaciones de escasa o débil aplicación, marcadamente desfasada del sector real en donde busca interactuar. El enunciado de la misión hoy adoptada pareciera más apropiado para un período ya consolidado de la reforma, donde la autoridad regulatoria concentra sus esfuerzos en la aplicación imparcial de una normativa ya en ejecución, procurando obtener señales de precios y regulatorias de eficiencia creciente. Dado que esta situación no responde a la realidad del sector hoy, ni tampoco al tipo de desafíos y tareas que hoy enfrenta mayormente la organización, debería buscarse una reformulación de la misión enunciada, mas ajustada a los objetivos a conseguir y los problemas a resolver en el período de transición y crisis por el que atraviesa el sector que se busca regular.

En forma coincidente con la necesidad general de la organización de mejorar sustancialmente sus niveles de formalidad y normalización interna, la SIE necesitará además hacer explícito un sistema de incentivos orientado a alentar el buen desempeño de su personal. Sobre esa base se podrá realizar una administración adecuada y una revisión periódica que gradualmente busque lograr una consistencia entre los motivos por los que se recompensa y las metas y objetivos fijados por la organización para cumplir su misión.

3.2.1 Ciclo vital de la organización

La SIE se creó en el primer período de la reforma sectorial, llamado período de capitalización, concebida como una dependencia de la Secretaría de Estado de Industria y Comercio (SEIC) por medio del Decreto 118-98. Este es el período de infancia de la organización, donde los hechos centrales son la desintegración vertical de la industria en unidades de negocio de generación y distribución, la creación de sociedades comerciales y su posterior capitalización por la inversión privada. A ello se sumó un primer marco normativo sectorial, establecido por la SEIC. Este es un período signado por el entusiasmo del período inicial de la reforma y los logros obtenidos por el proceso de reestructuración de la industria y la capitalización exitosa de las unidades de negocio creadas con las centrales térmicas y los sistemas de distribución.

El período siguiente a la capitalización de desarrollo normativo complementario de la reforma se vio afectado por medidas de emergencia dictados en el contexto de la crisis sobreviniente ocasionada mayormente por el aumento de los precios de los combustibles. En este período la SIE continúa siendo una dependencia de la SEIC y el rol regulatorio de desarrollo de normativa sectorial – principal actividad de esta fase – se encuentra en cabeza de la SEIC.

Con la sanción de la LGE en julio de 2001, la SIE adquiere personería jurídica propia y se la replantea como una autoridad regulatoria independiente, aunque limitada por las potestades reglamentarias y de revisión de sus decisiones que se pone en cabeza de la CNE. Otro aspecto significativo es la creación de la Oficina de Protección al Consumidor (PROTECOM) bajo la competencia de SIE destinada a la resolución de los reclamos de los usuarios por deficiencias en la prestación del servicio.

La persistencia de la crisis marca los principales hitos del sector, mayormente ajenos a la actividad de la SIE, tales como la renegociación de acuerdos y contratos entre la CDEE y las distribuidoras, la creación del Programa Nacional de Reducción de Apagones (PRA) en el ámbito de la Unidad Ejecutiva del Gabinete Social, el lanzamiento del Programa Nacional de Apoyo a la eliminación del fraude eléctrico dependiente de la Procuraduría General de la República, la SEIC, la Secretaria de Finanzas y la Policía Nacional, la formación del Fondo

3. Diagnóstico Organizacional. . .

Nacional de Estabilización Tarifaria financiado por el Tesoro nacional a través de la Secretaría de Finanzas, la re-compra de Edenorte y Edesur y finalmente la creación Comisión Especial de Energía y luego el Comité de Recuperación del Sector Eléctrico, bajo la jurisdicción de la Presidencia de la República.

Posiblemente por las enormes dificultades de poner en práctica las funciones fundamentales asignadas a la SIE originadas en la profunda crisis financiera sectorial – la que no sólo concentra gran parte del foco de atención sino que ha incrementado el grado y las herramientas de intervención gubernamental acudiendo a medidas extraordinarias de emergencia adoptadas fuera de los ámbitos de incumbencia directa de la autoridad regulatoria – la SIE no ha logrado superar una fase de pre-adolescencia en el ciclo organizacional, caracterizada por estructuras y comunicaciones más bien informales, escasas reglas y procedimientos internos formales y pensamiento estratégico y esfuerzos de planificación aún incipientes.

A modo de ejemplo, al no poder implementar una tarifa técnica de acuerdo a los principios tarifarios previstos en la LGE y limitar la actividad a efectos prácticos del regulador en este aspecto a ajustes y reajustes tarifarios circunstanciales dictados por las urgencias y vaivenes del comportamiento del mercado mundial de combustibles y la inflación local, es muy difícil que la organización desarrolle un proceso establecido de estudio, determinación, fijación y revisión tarifaria en los períodos y de acuerdos a los principios técnicos establecidos en el marco legal. Lo que se obtiene en cambio es una organización dedicada a instrumentar ajustes parciales y circunstanciales adoptados a nivel político en el contexto de la crisis sectorial general y fuera del ámbito de la autoridad regulatoria.

No es casual que la oficina y actividad de mayor crecimiento y actividad dentro de la SIE sea PROTECOM que, más allá de las limitaciones impuestas por el contexto adverso, encuentra una función para desempeñar en el mundo real del sector, canalizando los numerosos reclamos de usuarios naturalmente insatisfechos con el servicio que reciben.

A pesar de este contexto desfavorable, la SIE ha encontrado recursos para apoyar un sustancial crecimiento, aumentando significativamente su dotación de personal, y con éste, agudizando los inevitables dolores de crecimiento de una organización que no ha logrado superar elevados niveles de informalidad, más apropiados para una etapa más temprana de la organización. Para pasar a la siguiente etapa de adolescencia en el ciclo vital de la organización, se deberán enfatizar los esfuerzos en pensamiento estratégico, planificación y gestión integradora de más vasto alcance. A partir de este esfuerzo de planificación estratégica y una más amplia participación de los distintos integrantes de la organización, deberá encararse una fase de normalización, donde se establezcan reglas y procedimientos formales para regir los procesos que ordenan su desempeño.

3.2.2 Evaluación de la Misión

La misión no es otra cosa que la razón de ser de una organización y expresa la manera en que los integrantes ven el funcionamiento de la organización a la que pertenecen. En esta sección realizaremos una evaluación de la misión enunciada por la SIE y su congruencia con la misión percibida y las circunstancias que surgen del entorno institucional.

De acuerdo a su plan estratégico y la formulación publicada en su página web, la SIE establece como misión la siguiente:

“Somos una institución reguladora y fiscalizadora que procura consolidar un sector eléctrico autosostenible, mediante la aplicación transparente e imparcial de la normativa vigente, para proveer un servicio de calidad a precios eficientes y competitivos, garantizando los derechos de los usuarios y de los agentes del sector y exigiéndoles el cumplimiento de sus deberes”.

Más que un enunciado estático escrito en piedra, la misión debe concebirse como un documento vivo, que se renueva y actualiza periódicamente para darle sentido a los objetivos básicos que la organización se ha fijado para una determinada fase de su ciclo vital. En este sentido, llama la atención el marcado acento puesto en la “aplicación transparente e imparcial de la normativa vigente” como función central de la acción de la organización para llevar a cabo su propósito. Lo cierto es que el proceso de reforma ha encontrado serias dificultades para aplicar disposiciones y directrices fundamentales del marco legal vigente, en parte, como ya se dijo, por los desafíos y urgencias impuestos por la crisis financiera y los compromisos surgidos del proceso de capitalización. Con lo cual, al colocar la función de aplicación imparcial y transparente de la normativa como elemento central de su misión, la SIE se pone sobre su espalda una marcada deficiencia, enunciando como su principal propósito y herramienta una tarea que el proceso de reforma no ha podido resolver y posiblemente no se encuentre en condiciones de resolver durante el período de crisis y transición por el que hoy se atraviesa.

Un problema central de la SIE como organización hoy es que vive mayormente en una realidad escrita en regulaciones de escasa o débil aplicación, marcadamente desfasada del sector real en donde busca interactuar. El enunciado de esta misión pareciera más apropiado para un período ya consolidado de la reforma, donde la autoridad regulatoria concentra sus esfuerzos en la aplicación imparcial de una normativa ya en ejecución, procurando obtener señales de precios y regulatorias de eficiencia creciente. Dado que esta situación no responde a la realidad del sector hoy, ni tampoco al tipo de desafíos, metas y tareas que hoy enfrenta mayormente la organización, la misión formulada no consigue dar un sentido concreto de dirección y propósito a los miembros de la organización, no se logra alinear la misión con metas y objetivos presentes, y se dificulta la promoción de la lealtad e inspiración de los miembros a la organización. Por el contrario, los enunciados desalineados o desfasados con la realidad de la organización o del entorno en el que se desenvuelve, suelen llevar a la desmotivación y por último al cinismo de los integrantes, no promueven la claridad de sus objetivos, no funcionan adecuadamente como base para la toma de decisiones y no fomentan la comprensión y apoyo de las metas.

El desafío más importante que enfrenta hoy el sector eléctrico del país es lograr recuperar la base económica del sistema a niveles razonables para un país de su nivel de desarrollo. En este sentido, el Regulador debería buscar definir una misión que resulte operacionalmente factible y no desalineada a su rol específico en el período de transición. Aún en el supuesto en que se decida adoptar una misión permanente de largo plazo que no varíe una vez superada la crisis, esta formulación – para ser útil en el período de transición – debe resultar operacionalmente factible tanto para hoy como para el futuro.

3.2.3 Sistema de Incentivos

El sistema de incentivos de una organización se vincula con los motivos por los cuales las personas ingresan a la organización y las formas con que una determinada organización premia y castiga a sus integrantes. En este sentido, los incentivos se consideran parte de la motivación organizacional, en cuanto capacidad de la organización de crear las condiciones

3. Diagnóstico Organizacional. . .

y los sistemas formales e informales que incentivan a reclutar a los mejores, fomentar su lealtad y productividad y estimular la innovación y la aptitud de resolver problemas.

En este sentido, la SIE no cuenta con un sistema de incentivos que aliente particularmente el buen desempeño del personal. Si bien inicialmente el sistema salarial de la SIE establecía tres niveles de remuneración, con el tiempo el personal fue reasignado a prácticamente un único tercer nivel. Hoy existirían sólo dos escalas salariales, una para el personal administrativo y otra para el técnico, y solamente se reconocería una diferenciación en la remuneración para el personal en los primeros tres y seis meses de su incorporación a la organización. Luego de esa etapa inicial los ajustes serían sólo los generales que se aplican a la organización y de acuerdo a un ajuste mayormente basado en el índice inflacionario. No existiría pues ningún sistema explícito de incentivos que recompense a sus miembros por su productividad o contribución a la organización.

Si bien no se cuenta con una evaluación de la adecuación del nivel de remuneración y beneficios vigente, distintos miembros entrevistados manifestaron estar “inequitativamente” remunerados respecto de otras organizaciones sectoriales o de similares características, especialmente respecto de beneficios adicionales al salario. Esta situación, sumada al contexto adverso y las deficiencias organizacionales por las que atraviesa la organización, se evidencian en el estado de ánimo del personal, que si bien muestra su disposición y voluntad en llevar adelante la institución, en general no tiene suficientemente claro cuales son sus funciones, no se siente adecuadamente reconocido internamente y en algunos casos manifiesta reparos en reconocer externamente su pertenencia a la institución por la falta de resultados que ésta muestra.

En forma coincidente con la necesidad general de la organización de mejorar sustancialmente sus niveles de formalidad y normalización interna, la SIE necesitará hacer explícito un sistema de incentivos que comprenda recompensas monetarias y no monetarias, orientado a alentar el buen desempeño de su personal. Sobre esa base se podrá realizar una administración adecuada y una revisión periódica que gradualmente busque lograr una consistencia entre los motivos por los que se recompensa y las metas y objetivos fijados por la organización para cumplir su misión.

3.3 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

La capacidad organizacional es la base del desempeño de una organización. En esta sección se evaluarán cinco campos estrechamente relacionados que conforman aspectos clave de la capacidad organizacional. Estos son: liderazgo estratégico, estructura organizacional, recursos humanos, gestión financiera y competencias funcionales, de procesos y resolución de problemas.

A modo de síntesis de esta sección, se concluye que los bienvenidos esfuerzos de liderazgo estratégico recientes reflejan una organización demasiado concentrada en intentar mejorar sus propios trabajos y estructuras internas, sin dar mayor cuenta de la situación de crisis y excepcionalidad en que se encuentra el sector, y sin definir indicadores que permitan evaluar los efectos de las acciones de la SIE en el sector. Una estructura operativa de tipo funcional rigidamente compartimentada, poco coordinada y demasiado apegada a las funciones genéricas asignadas por el marco regulatorio, con escasa capacidad para adaptarse a la resolución de los problemas que presenta el entorno sectorial definido por la crisis y la transición, no contribuyen a mejorar el desempeño de la organización y el cumplimiento de su propósito. A ello se suma un significativo grado de informalidad, presentando falta de

3. Diagnóstico Organizacional. . .

líneas claras de autoridad y responsabilización y débil estructuración de los procesos de trabajo, y un marcado desbalance entre estructura de apoyo y personal técnico. La falta de una política de recursos humanos alineada con la misión y objetivos estratégicos de la organización y las marcadas debilidades de infraestructura resienten asimismo la motivación y capacidad de la organización.

En una nota más alentadora, la gestión financiera se ha visto fortalecida en ésta última gestión a pesar de los problemas aun irresueltos en materia de formulación y cobro de multas, fortaleza que ha contribuido al crecimiento y desarrollo de la organización en un contexto marcadamente adverso.

Finalmente, si bien las tradicionales competencias funcionales permanecen débiles y las necesarias competencias de gestión de procesos inter-funcionales deben aún ser desarrolladas, el principal desafío que enfrenta hoy la SIE se encuentra fuera de la organización, y está conformado por problemas de enorme magnitud que escapan a las responsabilidades funcionales previstas y asignadas en el marco legal e institucional vigente, cuya solución no está escrita en la regulación y cuya atención permanecerá difusa, descoordinada e inefectiva hasta tanto se tome la decisión conciente de disponer los recursos y capacidad organizativa disponible para comenzar a resolverlos. La capacidad estratégica de resolver problemas será la competencia clave para navegar eficazmente este desafiante período de transición y llevar a la organización y al sector eléctrico mismo al esperado período de normalidad.

3.3.1 Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico comprende a todas las actividades orientadas a fijar el rumbo de la organización, ayudándola a mantenerse al servicio de su misión. Se relaciona con la visión de la organización, la determinación de metas organizacionales claras y la orientación de los esfuerzos del personal y de otras áreas u organizaciones involucradas hacia alcanzar los objetivos de la organización. Resulta claro entonces que el liderazgo estratégico está estrechamente vinculado con la capacidad de la organización de influir tanto interna como externamente para lograr el apoyo y crear los cambios necesarios para que la organización tenga un buen desempeño y sobreviva y puede evaluarse a través de dos dimensiones: liderazgo y planificación estratégica.

Sin dudas, el proceso recorrido por la SIE desde su creación en 1998 ha dificultado la construcción de un liderazgo estratégico definido. La organización se vio afectada inicialmente por su creación como organismo dependiente de la SEIC, y luego, por un entorno sectorial fuertemente adverso, que dificultaron el desempeño normal del marco institucional previsto, incrementaron fuertemente la interferencia gubernamental reflejada en reiterados cambios de autoridades, la adopción de decisiones sectoriales en las más altas esferas del Gobierno y la creación de organismos de emergencia para atender las urgencias de la crisis. La excepcionalidad de la crisis y sus consecuencias se han visto reflejados en una pérdida de claridad de los roles y objetivos de los distintos actores institucionales previstos en el diseño institucional de la reforma, así como un debilitamiento de la autonomía decisoria, y la necesaria previsibilidad regulatoria necesaria para una planificación estratégica de más largo plazo.

Como aspecto positivo se debe mencionar que el actual Consejo de la SIE lleva ya casi tres años continuos de gestión y ha realizado claros esfuerzos orientados a dar dirección estratégica definida a la organización. Estas autoridades han promovido estudios, tanto a

través de consultorías externas como de asesores de la organización, tendientes a elaborar diagnósticos y planificación estratégica de la institución y reorganizarla en función de las metas y objetivos allí establecidos.

En esta sección se centrará el análisis en la Planificación Estratégica 2007-2012 elaborada por el Comité de Planificación y presentada al Consejo en marzo 2006. Este documento contiene el pensamiento estratégico en base a los resultados de un FODA en el que participaron el Consejo y todos los Directores, objetivos de corto y largo plazo y los planes de acción de cada una de las dependencias.

Las deficiencias críticas halladas en la Planificación Estratégica realizada se resumen en un documento de planificación que refleja una organización demasiado concentrada en intentar mejorar sus propios procesos y estructuras internas, sin buscar una alineación – al menos explícita – con los problemas que surgen de la situación de crisis y excepcionalidad en que se encuentra el sector, y sin definir indicadores que permitan evaluar los efectos de las acciones de la SIE en el sector.

El primer elemento que llama la atención de la Planificación analizada es muy habitual en las organizaciones, aunque particularmente relevante en el caso de la SIE. El documento refleja que la dirigencia superior se encontraría excesivamente concentrada en los procesos y estructuras internas, sin prestar atención suficiente a la vinculación de tales procesos con el entorno externo o mundo real que la organización busca regular. Este fenómeno se evidencia no sólo en la formulación de la misión – aspecto ya analizado anteriormente – sino también en la visión enunciada, limitada a características intrínsecas de la organización sin vinculación con ideas acerca del sector cuyo desempeño se persigue mejorar. En efecto, “ser un ente regulador independiente con alta credibilidad social” habla sólo de la organización en sí misma, sin que nada se diga sobre la visión futura del sector sobre la que se debe actuar para mejorar dramáticamente su actual desempeño, hoy ciertamente crítico.

Este problema también puede observarse al analizar los objetivos estratégicos. De los doce objetivos enunciados, ocho se refieren exclusivamente a procesos internos y a la organización en sí misma desvinculados de problemas sectoriales, y sólo a partir del sexto lugar aparecen objetivos vinculados a las funciones que la SIE debe desempeñar en el sector. Los primeros cinco objetivos son de por sí elocuentes del problema que se señala. Ellos son: Mejorar en un 100% Gestión Interna de la SIE, para el 2012; Fortalecer en un 100% Staff Legal, para el 2012; Mejorar en 100% Comunicación Interna de la SIE, para el 2012; Mejorar en un 100% Imagen de la SIE, para el 2012; Mejorar en un 100% Organización SIE, para el 2012.

El segundo elemento que surge de esta evaluación es que la Planificación Estratégica no está vinculada con los objetivos y acciones fijadas para enfrentar este desafío en el ámbito del Comité de Recuperación del Sector y las más altas esferas del Gobierno, sin dar cuenta de la situación de crisis y excepcionalidad que está atravesando un sector con serios problemas de autosostenibilidad. Por el contrario, los objetivos estratégicos que se refieren a acciones de la SIE de interacción con el mundo real se limitan a funciones genéricas asignadas en el marco regulatorio, sin referencia al período de transición ni realizar una identificación clara de problemas específicos que se busca resolver y las acciones que se deberían encarar. Así, estos objetivos son enunciados del siguiente modo: Fortalecer en un 100% fiscalización mercado, para el 2012; Lograr que lo agentes cumplan en un 100% Normativa, para el 2012; o Aumentar en un 100% Competitividad del Mercado, para el 2012.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

El tercer elemento a destacar es que la Planificación Estratégica analizada no contempla indicadores que permitan evaluar si las acciones a ser puestas en ejecución mejorarán no sólo el desempeño del sector sino el desempeño de la misma organización. Como se desarrolla luego bajo la sección de “Desempeño organizacional” en este mismo informe, toda organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien. Sin indicadores para medir el desempeño, la organización no tendrá más remedio que actuar a ciegas, sin saber si sus acciones están contribuyendo o no al cumplimiento de sus objetivos, y en última instancia, a la realización de su propósito mismo.

A ello se suma la difícil factibilidad de alcanzar objetivos tales como:

Aplicar Estándares Calidad de Servicio Técnico y Comercial, para el 2007, considerando las condiciones críticas del sector y la necesidad prioritaria de alcanzar una prestación del servicio eléctrico con continuidad.

Implementar Sistema Contabilidad Regulatoria, para el 2007, considerando que se requiere una precisa definición de información y procesos con los que aún no cuenta la SIE aún para la información que rutinariamente requiere de las empresas.

Lo expresado no significa que no se consideren genuinos los objetivos señalados o que la institución no debe trabajar en pos de alcanzarlos, pero se requeriría una clara definición de pasos y etapas de transición en consonancia con la realidad del sector y los aspectos críticos que deben abordarse inicialmente y cuya resolución generará las condiciones para que la SIE se aboque a su tarea en un contexto de mayor normalidad.

En base a lo expuesto se considera que el esfuerzo evidenciado por las actuales autoridades de la SIE en relación al liderazgo y planificación estratégica, se debería re-enfocar a una más clara vinculación de los procesos internos y actividades de la organización con objetivos y acciones orientadas a resolver los problemas y aspectos críticos clave que enfrenta el sector, en forma coordinada y consistente con los objetivos y metas que se fijen en el ámbito del Comité de Recuperación del Sector. Ello contribuirá a elaborar una estrategia orientada a superar este período de transición y respaldar el desempeño del sector y la eficacia de la actuación de la organización en éste, como así también al fortalecimiento de la relevancia de la organización en el marco institucional del sector.

3.3.2 Estructura organizacional

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a las personas y grupos de trabajo, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y las relaciones entre los diferentes grupos. Bajo esta sección se analizarán dos dimensiones: en primer lugar la estructura de gobierno de la organización, y en segundo lugar su estructura operativa.

A. ESTRUCTURA DE GOBIERNO

La estructura de gobierno de la SIE se encuentra definida en la LGE y está conformada por un Consejo integrado por un presidente, que ostenta el cargo de Superintendente y dos miembros. Este diseño busca aprovechar y equilibrar las ventajas en cuanto a celeridad y agilidad de un decisor individual – el Superintendente – con las propias de un decisor

colectivo en cuanto a mayor contralor y decisiones más sopesadas – representada por el Consejo.

En un sentido amplio, la estructura de gobierno se concibe como el lugar en el cual se juntan las dimensiones externa e interna de la organización. El gobierno de la organización aborda el problema de vincular, armonizar y sintetizar los intereses de las partes interesadas, tanto internas como externas a la organización, con la misión y objetivos de la organización misma. Una buena estructura de gobierno debe estar al tanto y vincular las dos dimensiones, determinando si las metas de la organización son sostenibles, así como su consistencia con los objetivos y metas nacionales para el sector y el desarrollo del país.

En este sentido, el Consejo necesita contar con una forma definida de examinar y fijar la dirección estratégica de la organización. La planificación estratégica, entendida como un proceso continuo institucionalizado, juega un papel fundamental en esta función de dirección organizacional. Para cumplir adecuadamente con la señalada función de vinculación y síntesis de las dimensiones interna y externa de la organización, se espera que la estructura de gobierno cuente con un grupo responsable de explorar el entorno externo de la organización y comprender el entorno institucional y las tendencias que están operando en el sector y la sociedad, mientras que otro grupo examine los incentivos y mecanismos existentes en la organización orientados a asegurar que los gerentes de área cumplan con los objetivos y metas fijados, y no se distraigan por objetivos o intereses particulares.

En este sentido, el Comité de Planificación conformado para realizar la última planificación estratégica es un buen punto de partida para desempeñar la primera dimensión señalada. Con respecto a la dimensión interna, el Consejo puede aprovechar la ventaja de contar con consejeros de dedicación permanente para desempeñar estas funciones. A los esfuerzos ya realizados en el sentido de iniciar un proceso continuo de planificación estratégica, deben sumarse los necesarios mecanismos para examinar y evaluar el desempeño organizacional, asegurar la responsabilización de las distintas áreas y funciones, así como respaldar las condiciones necesarias para la innovación y la introducción de cambios en la organización.

B. ESTRUCTURA OPERATIVA

La estructura operativa de una organización excede la definición de un organigrama, y comprende no sólo la división del trabajo, las funciones, la responsabilidad y la autoridad, sino también la coordinación del trabajo en unidades y grupos inter e intra unidades. La idea central utilizada en este análisis es evaluar la estructura operativa para determinar si facilita u obstaculiza el despliegue de actividades dirigidas a cumplir con las metas y propósito de la organización.

La principal conclusión obtenida es que la SIE cuenta hoy con una estructura operativa funcional rígidamente compartimentada, poco coordinada y demasiado apegada a las funciones genéricas asignadas por el marco regulatorio, con escasa capacidad para adaptarse a la resolución de los problemas que presenta el entorno sectorial definido por la crisis y la transición. A ello se suma un significativo grado de informalidad, presentando falta de líneas claras de autoridad y responsabilización y débil estructuración de los procesos de trabajo, y un marcado desbalance entre estructura de apoyo y personal técnico.

Un primer aspecto a destacar en el caso de la SIE es que la estructura de organización adoptada es de tipo funcional, reflejando las funciones genéricas establecidas en el marco regulatorio. En este sentido, el problema que enfrenta la institución es la disociación entre

3. Diagnóstico Organizacional. . .

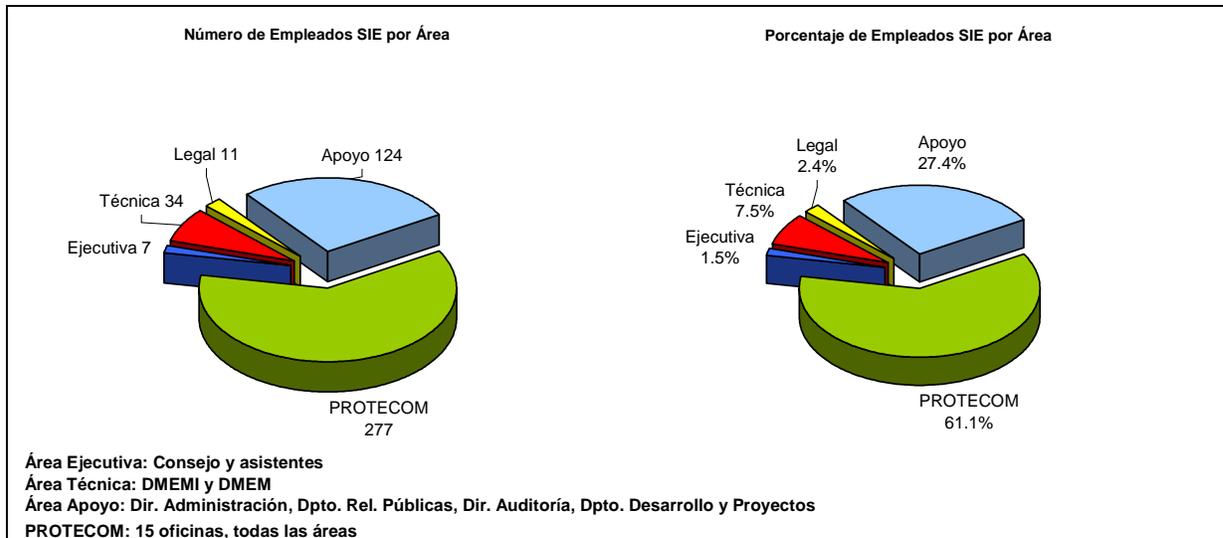
regulación y realidad sectorial, dado que el tipo de estructura funcional le quita flexibilidad y capacidad para resolver los graves problemas derivados de la crisis sectorial, que no son necesariamente las funciones genéricas que debería desarrollar la SIE en un estado de normalidad del sector. En efecto, el organigrama actualmente vigente en la SIE, así como las opciones propuestas en diferentes estudios² se basan en una estructura funcional, con direcciones y departamentos específicos definidos en función de las responsabilidades y tareas establecidas en la LGE y su Reglamento.

Este tipo de estructura funcional tiene la ventaja de orientar al personal en actividades o tareas específicas y funciona adecuadamente si el ambiente o contexto permanece más o menos estable, es decir, resulta más apropiado para la regulación de un sector funcionando normalmente. Por el contrario, si el ambiente es predominantemente cambiante o presenta períodos coyunturales o de transición, la estructura funcional se muestra rígida para adaptarse satisfactoriamente a esos cambios. Este aspecto se ve claramente en la SIE, la institución gira en torno a funciones que están en una regulación que no se puede aplicar y su estructura le quita flexibilidad para afrontar el período crítico en el que ha debido desempeñarse desde su creación.

Por otra parte, la SIE también presenta la clásica desventaja de las estructuras funcionales, donde los empleados se focalizan en el desempeño de su unidad y se van creando fronteras entre las distintas dependencias. Ello potencia el aspecto mencionado antes, la rigidez de este tipo de estructura dificulta la conformación de equipos de trabajo inter-departamentales, las distintas dependencias funcionan como compartimentos estancos y les cuesta mucho cualquier esfuerzo coordinado. Cada unidad se concentra hacia su interior y se pierde así la visión y el contexto de la organización como una unidad organizacional.

Los aspectos mencionados se agudizan considerando el desbalance que se observa entre áreas técnicas y áreas de apoyo. De acuerdo a la información suministrada por la SIE en marzo pasado, la institución cuenta con un total de 453 empleados, los cuales se han categorizado en cinco áreas generales, a fin de tener una visión global de la institución, evidenciando el señalado desbalance, como puede verse en la siguiente Figura:

² La institución ha tenido la inquietud de adecuar este organigrama y en este sentido se ha solicitado una propuesta a la Oficina Nacional de Administración Pública (ONAP), entregada en Enero 2006, y cuenta asimismo con otra propuesta elaborada por el Comité de Desarrollo Organizacional y presentada en Enero 2006.



Un primer análisis de ésta Figura permite afirmar que:

- Las áreas Ejecutiva, Técnica y Legal, constituidas por las dependencias encargadas de los diferentes procesos regulatorios que son el objetivo principal de la SIE, representan una proporción mínima frente a otras áreas que deberían servir de apoyo para la implementación de esos procesos regulatorios
- El tamaño de PROTECOM refleja una respuesta de la organización a problemas críticos del sector, dado que en condiciones de normalidad, buena parte del trabajo que hace hoy esta Dirección recaería en la gestión comercial de las empresas fiscalizada por las áreas técnicas de calidad de servicio. Este esfuerzo bien orientado debe sin embargo ajustarse buscando el diseño y la implementación de estrategias pro-activas y una clara simplificación procesal en la resolución de reclamos.
- Todo lo expuesto en relación a la estructura organizacional de la SIE tienen un efecto negativo sobre el desempeño de la institución, evidenciando características de una organización informal en la que:
 - Los empleados no tienen una clara definición de sus funciones y las de sus superiores, ello provoca en muchos casos duplicación de tareas, y también deficiencias en los casos en que debe participar más de una dependencia de la institución
 - Los empleados no conocen bien los canales oficiales de comunicación y, por tanto, usan los que encuentran más expeditivos. Además, reciben instrucciones por distintas vías de mando, lo que genera mayor confusión
 - Los usuarios no tienen claro dónde deben dirigirse, por lo que muchas veces se canalizan reclamos a través del Consejo, cuando deberían iniciarse en PROTECOM, lo cual provoca des-coordinación y roces innecesarios entre empleados de distintas dependencias
 - Falta de comunicación y unificación de criterios técnicos y legales entre Direcciones y fundamentalmente con PROTECOM, lo que implica ineficiencias y duplicación de esfuerzos en inspecciones e informes

Estos aspectos, mencionados coincidentemente en las reuniones mantenidas con todas las Direcciones de la SIE, ameritan una urgente revisión de la estructura como una definición y

3. Diagnóstico Organizacional. . .

diseño de los mecanismos y procedimientos que propicien un desempeño más eficaz de la organización.

En este sentido, se debe pensar en un tipo de estructura de transición que, apoyada en un fortalecimiento de sus áreas funcionales, desarrolle procesos inter-funcionales críticos orientados a mejorar la coordinación interna, y, fundamentalmente, articule la flexibilidad y disposición necesarias para concentrar recursos y conformar equipos inter-departamentales focalizados en la resolución de los problemas clave que enfrenta el sector en la etapa de transición. Sobre estas relaciones entre competencias funcionales, de gestión de procesos y de resolución de problemas clave se volverá al final de esta sección.

3.3.3 Recursos Humanos

El recurso más importante del que dispone cualquier organización son sus empleados, por ello es imprescindible definir la política de personal y captar las personas adecuadas, para luego esforzarse en asegurar su permanencia. La política de recursos humanos debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos y la misión de la organización y debe prever el desarrollo e incorporación de valores básicos en la organización. Entre estos valores figuran la integridad y la honradez, el compromiso con la misión de la organización, la responsabilización y el orgullo del trabajo propio, el compromiso con la excelencia y la generación de confianza. Estos valores forman la base para crear cohesión y espíritu de equipo, así como para elaborar políticas, procedimientos y programas que se concentran en alcanzar los objetivos de la institución.

La SIE no cuenta hoy con una política definida de recursos humanos que integre criterios y mecanismos de reclutamiento de personal, retención de empleados, administración de carrera o capacitación, entre otros aspectos.

Para analizar en mayor detalle los aspectos vinculados a los recursos humanos se debe tener en cuenta que el proceso de definición de una política de personal requiere de la determinación previa de las funciones básicas en que se pueden dividir las distintas tareas, atendiendo a la especialización y en paralelo la agrupación en torno a departamentos, áreas o secciones. Además, es necesario establecer las relaciones que se producen entre los departamentos y entre los distintos niveles dentro de cada uno. Esto significa establecer las líneas de responsabilidad y autoridad, con el complemento imprescindible de los flujos de información.

Para llevar adelante el proceso mencionado resulta imprescindible definir la estructura básica de la organización, de manera que quede claro a qué parte de la misma corresponde cada función y cómo se hallan distribuidas las responsabilidades.

En base a la revisión de la información entregada por la SIE y las reuniones mantenidas con personal de distintas áreas, se puede señalar que:

- No existe una definición de funciones actualizada que debería quedar plasmada en un Manual de Puestos y Funciones³ indicando cargo, dependencia, nivel al que reporta, niveles subordinados, funciones específicas, requisitos de educación, experiencia y otros dentro de la organización

³ Se dispone de una versión de Marzo 2002 que no se estaría aplicando en la actualidad.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

- No se dispone de procedimientos de selección y contratación de personal. Se están utilizando algunas pruebas de aptitud que integran test psicológicos, de razonamiento, ortografía y redacción, pero se carece de mecanismos preestablecidos que provean transparencia al proceso de convocatoria y selección de personal, los cuales resultan indispensables para una institución que debería conformarse con un alto perfil técnico y no estar sujeta a incorporaciones de personal que no se ajusten a este criterio
- No se dispone de mecanismos establecidos para la promoción y desarrollo de la carrera de los empleados en la institución
- No existen procedimientos de evaluación del personal que permitan medir los resultados de la gestión de los empleados. Lógicamente, para la definición de este tipo de procedimientos resulta indispensable contar con el Manual de Puestos y Funciones mencionado previamente.
- No existe una sensación de equidad salarial en buena parte de los empleados de la organización. No obstante, como ya se ha mencionado debe señalarse que la actual gestión implementó una política salarial basada en una escala para el personal administrativo y otra para el personal técnico y equiparó las remuneraciones en cada una de las categorías de las escalas, eliminando así algunas distorsiones que se habían generado previamente
- No existe programa de incentivos o premios, para lo cual resultaría fundamental contar con los procedimientos de evaluación mencionados previamente. Estos aspectos están muy vinculados a políticas de retención de empleados, las que requieren realizar un esfuerzo importante para conservar a empleados valiosos mediante adecuadas compensaciones e incentivos
- No existe un Plan de Capacitación tanto inicial para el comienzo de la actividad en un cargo, como con carácter de continuidad. Ello no ha impedido el acceso a diferentes cursos de empleados de la institución, no obstante, al no realizarse de acuerdo a un programa previo de identificación de necesidades, el entrenamiento no se ha llevado a cabo de una forma ordenada y probablemente ha generado diferencias de nivel y sub-capacitación en algunos casos. Sin embargo, debe señalarse los esfuerzos que se están realizando en este sentido, entre ellos el Plan de Capacitación que se está desarrollando bajo este proyecto de consultoría, que quedará sujeto a revisión una vez se defina e implemente el nuevo diseño organizacional en vías de desarrollo.
- No se dispone de un Reglamento Interno ni Manual de Ética que señale claramente las obligaciones y derechos de los empleados y establezca con claridad las pautas de comportamiento que deben ser seguidas y las consecuencias en caso de incumplimiento.

Un aspecto importante señalado en varias de las reuniones mantenidas con empleados de la SIE es la falta de estabilidad en los cargos y la necesidad de considerar la implementación de la carrera administrativa o contratos de largo plazo garantizados. Esto es un tema que debe evaluarse cuidadosamente, dado que la inestabilidad genera desmotivación en los empleados y atenta contra la consolidación de la capacidad técnica y la continuidad que requiere un regulador.

Todo lo expresado en relación a los recursos humanos es un claro indicador que es mucho lo que resta por hacer en este ámbito, pero ello deberá ir precedido de la definición de aspectos mencionados previamente, tales como el diseño de una estrategia más acorde a la

3. Diagnóstico Organizacional. . .

realidad del sector y la definición de una estructura que facilite el desempeño de la SIE para alcanzar los objetivos que se establezcan en dicha estrategia.

3.3.4 Gestión financiera

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica que básicamente comprende tres dimensiones: la obtención, la asignación y el monitoreo de los recursos financieros.

En el caso de la SIE, su principal fuente de ingresos la constituyen las contribuciones de las empresas del sector, las que deberán aportar el 1% de sus ventas, monto que se asignará en un 75% a la SIE y el resto a la CNE, al que se suma el monto de las multas derivadas de sanciones que aplique la SIE.

Contar con estos recursos requiere una adecuada coordinación entre las áreas técnicas, legal y financiera de la institución, dado que las primeras son las que tienen que hacer el cálculo y verificación de los montos y la segunda la que debe asegurar el cobro de los mismos.

De acuerdo a lo manifestado por personal de la SIE, la recaudación de los aportes de las empresas históricamente ha demostrado dificultades y la institución no contaba con mecanismos que propiciaran el cumplimiento. Sin embargo, durante el último tiempo se ha ido normalizando la situación y se han alcanzado niveles satisfactorios de recaudación por este concepto.

Por su parte, la recaudación de las multas sigue evidenciado problemas, aparentemente originados en que el área financiera no dispone de la información en tiempo y forma para efectivizar los cobros. Según se nos ha expresado, no existen mecanismos o canales claros de comunicación por lo que se reiteran casos en que se aplican multas y no se informa a la Gerencia Financiera. Este es un claro efecto del aislamiento ya mencionado entre dependencias y de la falta de mecanismos de comunicación que contribuyan al trabajo conjunto.

En relación a la asignación de los recursos, la Gerencia Financiera elabora el presupuesto en base a los presupuestos estimados enviados por las distintas Direcciones, sin embargo, no se dispone de un procedimiento a seguir por éstas y los criterios utilizados difieren de una a otra, lo que dificulta la definición de las respectivas asignaciones. Por otra parte, si bien se ha indicado que se dispone de un procedimiento interno para realizar las compras, sí se cuenta con un Comité de Compras para las adquisiciones de envergadura, y se utiliza la Ley 340 de Compras.

En relación al monitoreo de la ejecución de los recursos financieros, la Dirección de Auditoría efectúa los controles pertinentes y actúa de interfase con las autoridades externas que auditan a la SIE. Esta área considera que debería tener representantes en las distintas oficinas de PROTECOM. Sin embargo, se considera más adecuado establecer los procedimientos que deberían seguir estas oficinas para facilitar auditorías periódicas por parte de la Dirección y evitar la creación de cargos que podrían restar eficiencia al trabajo conjunto.

Hacia dentro de la organización, la percepción es que la asignación de recursos no es adecuada, así como tampoco existen mecanismos de monitoreo financiero suficientes que

mejoren la transparencia de la gestión hacia dentro y fuera de la institución. Independientemente de lo ajustado de esta percepción recogida, evidencia la necesidad de instrumentar procedimientos y acciones que contribuyan a clarificar este aspecto.

3.3.5 Infraestructura

La infraestructura se refiere a las condiciones básicas de instalaciones y tecnología, que permiten que el trabajo de una organización siga su curso en condiciones adecuadas. En relación a las instalaciones, la SIE está lejos de contar con las condiciones mínimas requeridas, tanto las oficinas centrales como PROTECOM Metropolitana presentan un déficit de espacio que dificulta un normal desarrollo de las tareas. Este aspecto no sólo incide en las incomodidades propias de no disponer de un espacio apropiado sino que impacta fuertemente en el ánimo de los empleados y en la imagen que debería mostrar la institución. Ello se agrava si se considera que tampoco se cuenta con espacio para el archivo de información, lo que obliga a repartirla en distintos lugares con el consiguiente riesgo de pérdida además de obstaculizar su disponibilidad en el momento que se requiera.

Según se nos ha manifestado, se prevé una pronta solución a este aspecto y la recomendación en este sentido es que se contemple, además de las condiciones de espacio, luz y mobiliario necesarios, la incorporación de la oficina Metropolitana de PROTECOM junto con el resto de las Direcciones. Ello contribuirá estimulará el trabajo conjunto y contribuirá a eliminar ineficiencias y problemas de coordinación inter-departamentales.

Resulta primordial que la SIE resuelva prontamente lo relativo a sus instalaciones, es un aspecto crítico que está obstaculizando significativamente el normal desarrollo de las actividades de la institución.

En relación a la tecnología con la que cuenta hoy la SIE, hemos encontrado que aún cuando se está avanzando en la sistematización de varios procesos, aun queda mucho camino por recorrer para mejorar el procesamiento de información que redunde en una mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones regulatorias de la SIE.

Los dos avances mas importantes que han sido implementados son el Sistema de Gestión y Servicio al Cliente (SGSC) y el Sistema del área Financiera. El primero, fue diseñado e implementado para agilizar las labores de PROTECOM en términos de la recepción, procesamiento, seguimiento, y toma de decisiones de los reclamos recibidos en sus oficinas. El segundo se

Características Generales Red Informática Existente

Red LAN - La red LAN esta configurada en Topología de Estrella, en base a los estándares internacionales conforme a la ISO 9001, para la instalación cableado y estructuras en base 10/100 Mbps.

Conexiones WAN – La Cede Central, PROTECOM Metropolitana y Ozama están configuradas sobre un circuito “Frame relay”, 512 kbps permanent virtual circuit (PVC)-Cir 256 Kbps. En la actualidad están emigrando hacia Asynchronous Transfer Mode (ATM), el cual opera de manera similar al “Frame relay” pero a mayor velocidad de transferencia de datos. Todas las conexiones están enrutadas hacia la cede central de la SIE.

Internet – Hoy existe Internet dedicado a una velocidad de 1.5 Kbps (T1) e Internet a una velocidad de 1.344 Kbps (T1) “para fines de contingencia”. Todas las oficinas o dependencias de la SIE, disponen de conexión a Internet de banda ancha a una velocidad de 385 Kbps.

Servidores / Estaciones – Hoy la red cuenta con 7 servidores y 170 estaciones de trabajo. También se cuenta hoy con 11 laptops distribuidos principalmente entre los Miembros del Consejo y los Directores.

Sistemas Operativos - Windows 2003 Server, Windows 2000 Server, Windows XP 2.

Base de Datos - Microsoft Sql Server 2000 y DBF (Sistema Área Administrativa).

Lenguajes de Programación - Microsoft Visual Estudio 2005, Visual Fox Pro (sistema administrativo), Development Rad Magic 9.3.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

diseño e implementó para aumentar la eficiencia en el manejo de la nomina de empleados y la contabilidad de la institución.

Sin embargo, otros procesos regulatorios y de fiscalización aun deben ser atendidos, como es el caso de los relacionados con el cálculo y fiscalización de tarifas, la recepción, manejo y procesamiento de información y datos suministrados por las empresas distribuidoras y otras empresas del sector, y la generación de indicadores para evaluar la gestión de las empresas distribuidoras. La implementación de estos sistemas le permitirá a la SIE ser más pro-activa ante la toma de decisiones y se podrá hacer un seguimiento histórico de los indicadores apropiados facilitando la generación de informes internos y externos.

En términos de las limitaciones de la red informática, se mencionó que una limitante importante que existe hoy es que la red esta disgregada debido a la dificultad de enlazar la primera planta con la quinta planta, dando como resultado una red bifurcada en varios puntos con todos los servicios y servidores instalados en la primera planta.

Otra limitante de la red informática está asociada más con la administración de la misma y es la carencia actual de un firewall o corta fuegos físicos. En la actualidad solo se cuenta en la actualidad con un firewall software.

Así mismo otra de las dificultades actuales de la red informática es la concerniente a la garantía de energía eléctrica para los equipos informáticos de toda la institución. Ha habido problemas que traen como consecuencia el daño de equipos, aplicaciones y base de datos de uso común.

En términos de los procesos regulatorios sistematizados, fuera del sistema de gestión que utiliza la dirección de PROTECOM para dar repuesta al manejo de las reclamaciones de los clientes, en la SIE no existen otras aplicaciones informáticas para apoyar la funciones regulatorias, y las tareas en este sentido son realizadas de manera más bien manual. Por ejemplo, los datos e informaciones del sector se reciben en distintos formatos no estandarizados y los que los reciben deben tomarlos y adecuarlos a sus necesidades desechando aquellos que no necesitan.

La SIE debe determinar cuales son los actuales procesos de información que se están llevando a cabo, y los que deberían estar llevando, para poder iniciar el proceso de estructurarlos computacionalmente. Para ello, es necesario desarrollar una lista de procesos con la siguiente información: nombre y descripción del proceso, información de entrada que es requerida en el proceso, grupos o dependencias involucradas en el proceso estableciendo sus interdependencias, el producto o información que resulta del proceso, y la periodicidad del proceso indicando si es un proceso diario, semanal, mensual, etc.

Independiente de los procesos que se pudieran definir, es recomendable desde ya contar con una arquitectura mínima para empezar a desarrollar posibles soluciones. Abría que establecer si esa estructura mínima puede encontrarse en los equipos ya existentes o si por el contrario es necesario nuevos servidores y bases de datos dedicados a cada proceso. Claramente y dependiendo de la cantidad de procesos y periodicidad de envío de información, esta arquitectura podría variar.

Una vez establecidos cuales son los procesos mas prioritarios que deben implementarse, es recomendable que la SIE contrate consultores especializados en el desarrollo de sistemas de información para establecer si las soluciones mas adecuadas se pueden basar en el

desarrollo de sus propios sistemas, o en la adquisición de un sistema básico modular que permita personalizaciones a las necesidades propias de la SIE, o una combinación de ambos tipos de solución informática.

3.3.6 Competencias clave

Como agencia regulatoria, la SIE debería desempeñar adecuadamente tres competencias clave. La primera se focaliza en funciones, la segunda en procesos y la tercera en problemas, o, si se quiere, riesgos o concentración de riesgos. En esta sección se presentarán y analizarán cada una de estas competencias clave en el caso de la SIE.

A. CAPACIDAD EN COMPETENCIAS FUNCIONALES

Por encontrarse organizada funcionalmente, una primera forma de competencia profesional de la SIE involucra el llamado *expertise funcional*, lo cual es una característica común de los organismos reguladores y de las organizaciones gubernamentales en general. Gran parte de los recursos de la SIE se encuadran dentro de áreas funcionales específicas: tarifas, calidad de servicio, auditoría de mercados, protección al consumidor, etc.

Si bien la estructura operativa de la SIE se asienta sobre un criterio general de competencias funcionales – y sobre dichas competencias asigna sus recursos, desarrolla sus tareas y mide sus resultados – estas competencias tradicionales no han sido aún consolidadas. La organización es consciente de estas debilidades y de hecho está realizando claros esfuerzos orientados a superarlas, tales como una mayor atención a sus deficiencias de gestión interna, y mayor inversión en capacitación, los cuales pueden ser complementados con un sistema adecuado de reclutamiento para las futuras incorporaciones y un sistema de incentivos alineado con las metas de la organización. Estas inversiones tenderán a incrementar la productividad y eficiencia de las unidades funcionales y particularmente la mejora de la calidad del trabajo que realiza cada una de ellas. Cada unidad desarrolla y utiliza su propio criterio de lo que considera un trabajo de calidad: los inspectores, una inspección de alta calidad; los auditores, una auditoría de alta calidad, etc., siendo los estándares de calidad específicos a cada función. Esta es el área más tradicional de competencias de un organismo público y es el lugar en dónde la organización está concentrando hoy sus esfuerzos para fortalecer su gestión.

B. CAPACIDAD EN GESTIÓN DE PROCESOS

La segunda forma de competencias parte de reconocer que los usuarios y agentes frecuentemente tienen que tratar con más de una unidad funcional de la organización. Si falta una coordinación efectiva entre distintas unidades funcionales, los usuarios y agentes tienden a pasar por malas experiencias burocráticas y pensar que la autoridad regulatoria es inepta, independientemente de lo bien que cada una de las unidades funcionales se desempeñe aisladamente.

Esta forma de competencia surge del descubrimiento de esta verdad básica y busca identificar y mejorar los procesos operacionales clave de la organización que la recorren atravesando múltiples unidades funcionales. En este sentido, la SIE carece de una visión de sistema que le haya permitido identificar claramente estos procesos clave que atraviesan sus áreas funcionales, para luego trabajar en su diseño y gestión de tal modo de eliminar cuellos de botella, facilitar los pases de responsabilidad de una unidad a la siguiente y reducir la carga administrativa de los usuarios y agentes regulados.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

Un claro ejemplo de proceso clave en el sentido aquí señalado es el caso de la reclamación de los usuarios por deficiencias en el servicio prestado. Este proceso requiere una coordinación de áreas funcionales que van desde las oficinas regionales de PROTECOM y su cuerpo de inspectores trabajando en el campo, al departamento de abogados, la oficina central de PROTECOM, las unidades técnicas de la dirección de mercado minorista, la dirección de legales de la SIE y por último el mismo Consejo. La falta de coordinación y formalización presente en este proceso está causando hoy evidentes cuellos de botella, distracción y duplicación de esfuerzos que impactan directamente en la que quizá sea la actividad más relevante hoy para establecer la credibilidad y reputación de la organización frente a los usuarios y la opinión pública general.

Los ya mencionados obstáculos que la crisis sectorial ha impuesto sobre las posibilidades de desempeño de las demás funciones y procesos clave de la organización, hacen que la reclamación de usuarios sea aún más importante para mostrar resultados palpables y mejorar la reputación de la organización. Sin embargo, la organización aún no ha sido capaz de identificar claramente estos procesos y trabajar sobre ellos como una unidad sistémica orientada a mejorar su gestión y desempeño.

Para avanzar en el desarrollo de esta competencia, la SIE deberá comenzar por identificar los procesos de mayor volumen y alto impacto en la organización y trabajar por medio de equipos inter-departamentales en su diseño, mejora y gestión.

C. CAPACIDAD ESTRATEGICA DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Mucho menos establecida en las agencias regulatorias que las dos primeras competencias descritas, se agrega una tercera competencia que a nuestro juicio juega un papel crucial en el caso de la SIE y las especiales circunstancias de entorno en la que se encuentra ubicada. Esta competencia puede definirse como la capacidad de la organización para identificar problemas, riesgos o modalidades de incumplimiento, y diseñar soluciones para eliminar o mitigar estos problemas.

Tradicionalmente se ha asumido que mediante un sólido expertise funcional sumado a una buena gestión de procesos, una agencia regulatoria tendría que tener resuelto los problemas de incumplimiento normativo y un desempeño efectivo de las funciones que le han sido asignadas. Sin embargo, experiencias recientes a lo largo de todo el espectro regulatorio han mostrado que esta asunción es falsa. Los reguladores han aprendido que el cumplimiento de las normas no se deriva automáticamente de un buen desempeño de sus competencias funcionales y de procesos, y, peor aún, que una agencia reguladora puede desempeñarse muy bien en términos funcionales y de procesos y aún así no ver ni menos aún resolver problemas y riesgos clave presentes en la realidad social que buscan regular.

Esta situación es particularmente relevante para el caso de la SIE ya que, como hemos explicado reiteradamente en este informe, las funciones específicas asignadas en su mandato legal no se corresponden con la realidad sectorial de crisis y transición en el que le toca desempeñarse a la organización.

Son características de este tipo de “problemas” a los que se hace referencia los siguientes (por cierto totalmente adecuados al caso de SIE):

Los problemas a ser resueltos son externos a la organización o agencia, y ajenos a los trabajos o procesos internos de ésta.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

La responsabilidad para resolverlos no se ubica claramente dentro de las competencias de ningún funcionario o área funcional en particular, sino que debe ser asignado.

Ni los componentes específicos de estos problemas ni su solución se encuentran concebidos o claramente contemplados en la legislación que define el mandato legal de la agencia

La atención al problema permanece difusa, descoordinada e inefectiva si los altos mandos de la organización no toman una decisión conciente de organizar recursos en torno a éste para resolverlo.

La profunda y prolongada crisis por el que hoy pasa el sector eléctrico del país hace que, en efecto, el sector se encuentre atravesado por problemas de enorme magnitud, que hacen a la sostenibilidad misma del sistema, los que no pueden ser ubicados dentro de las responsabilidades funcionales previstas y asignadas por un marco regulatorio e institucional diseñado para un sector funcionando dentro de un cierto umbral de normalidad.

Estos problemas de pérdidas técnicas y no técnicas masivas, hurto y fraude eléctrico generalizado, servicio discontinuo y alta proporción de demanda insatisfecha, insostenible déficit financiero de los agentes y subsidios aluvionales, son problemas que están en el mundo real y no dentro de la organización, cuya responsabilidad para resolverlos no se encuentra claramente ubicada en ningún área o función u organismo específico, cuya solución no está escrita en la regulación y cuya atención permanecerá difusa, descoordinada e inefectiva hasta tanto se tome la decisión conciente de disponer todos los recursos y capacidad organizativa disponible para comenzar a resolverlos.

Esa decisión y esas soluciones no están ni deben buscarse en la regulación escrita, ni tampoco surgirán de mejorar las competencias funcionales ni los procesos internos de la organización. Por eso, el desarrollo por la SIE de este tercer tipo de competencia será una capacidad esencial para navegar eficazmente este desafiante período de transición y llevar a la organización y al sector eléctrico mismo al esperado período de normalidad.

3.3.7 Vínculos inter-organizacionales

El contacto regular y la relación con otras instituciones, organizaciones y grupos de importancia estratégica para la labor de la organización son fundamentales para un adecuado funcionamiento institucional. En el caso del sector eléctrico este aspecto adquiere especial relevancia dado que la regulación establece un marco institucional con una definición de roles y funciones para cada una de las instituciones que lo conforman.

La situación del sector eléctrico de República Dominicana evidencia que los vínculos inter-organizacionales son débiles. Las competencias institucionales y aspectos de enlaces entre la CNE y la SIE, son complejas. De la ley no surge expresamente que haya una o más competencias en forma concurrente, salvo la reglamentaria, que está delegada en ambos organismos con sus limitaciones y caracterizaciones. No obstante ello, en la práctica pareciera haberse dado una interpretación equivocada a la relación interinstitucional que debe vincular a ambos organismos a partir de la introducción en el RLGE de la revisión jerárquica de los actos de la SIE ante la CNE⁴. Ello provoca una fragmentación de la autoridad, dada la existencia de problemas y actividades globales que debería ser tratados

⁴ Estos aspectos son tratados en el Informe I-a.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

por las dos autoridades política y regulatoria y, sin embargo, se encomiendan a autoridades parciales, creando comisiones que en teoría resolverán los conflictos.

La solución a esta problemática requiere una clara definición de roles y objetivos de cada una de las instituciones, lo que debe ir acompañado del diseño de mecanismos y protocolos de comunicación y coordinación interinstitucional.

3.4 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Como bien ha establecido la literatura especializada en el estudio de organizaciones, cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien. Si bien esta formulación puede parecer muy sencilla, en el mundo de las organizaciones públicas la forma de medir si la organización 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.

En esta sección buscaremos realizar una evaluación del desempeño organizacional de la SIE bajo tres dimensiones principales: efectividad, eficiencia y relevancia. En términos simples, la efectividad de la organización es entendida como el grado en que una organización es capaz de lograr sus metas, o, de otro modo, hasta qué punto la organización está logrando sus metas o propósito. En segundo lugar, cuando los resultados de una organización se miden en función de sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Se trata pues de la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos incurridos para el cumplimiento de las metas. Finalmente, la relevancia ha sido definida como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

La conclusión principal obtenida de esta evaluación de desempeño es que la SIE enfrenta un fuerte desafío de efectividad, dado por un entorno sectorial marcadamente adverso y un significativo desfase entre las funciones asignadas y los estándares fijados por la regulación por un lado, y las necesidades reales y expectativas de los interesados clave directos por el otro, que amenaza con debilitar la relevancia de la organización en el marco institucional. La primera tentación a evitar en este sentido será concentrar los esfuerzos de la organización en la eficiencia de sus procesos internos desarrollados a partir de las asignaciones funcionales previstas en la regulación, olvidando el formidable desafío adaptativo que debe enfrentar la organización para lograr cumplir con sus propósitos centrales en el mundo real que se busca transformar, así como satisfacer las expectativas de sus interesados clave, y de este modo afirmar su relevancia y credibilidad en el marco institucional del sector.

3.4.1 Eficacia

La eficacia o efectividad es el punto de partida para evaluar el desempeño de una organización. Para evaluar la efectividad, lo primero será comenzar con el propósito de la organización bajo escrutinio. La promesa implícita detrás de un regulador eléctrico podría formularse como una entidad capaz de fijar precios y condiciones de servicio justas y razonables cuya aplicación permita la prestación del servicio para todos los usuarios que lo requieran, en condiciones adecuadas de calidad, seguridad y continuidad.

En este sentido, debe decirse que la SIE tiene como principal problema de desempeño el de su eficacia, el cual está dado en gran medida, como ya se vio al inicio de este informe, por

un entorno sectorial marcadamente adverso. En el contexto de la severa crisis financiera que enfrenta el sector desde hace varios años, la autoridad regulatoria no ha podido fijar condiciones tarifarias y de calidad de servicio de acuerdo a los principios técnicos y de eficiencia económica fijados en la regulación, ni los usuarios han podido recibir un servicio en condiciones de calidad, seguridad y continuidad adecuadas.

Si se toma como punto de partida de esta evaluación el enunciado de misión de la SIE ya analizado, las perspectivas no mejoran. En efecto, si el propósito de la organización se focaliza en *“la aplicación transparente e imparcial de la normativa vigente, para proveer un servicio de calidad a precios eficientes y competitivos”*, la efectividad de la SIE termina ingresando en un callejón de difícil salida. Justamente el mayor problema de la organización es el de girar en torno a una realidad escrita en la regulación muy desfasada respecto de la realidad sectorial y de la práctica regulatoria.

En esta sección se buscará presentar un análisis de los indicadores de desempeño actualmente utilizados por la SIE, concentrados en estadísticas de ejecución de sus propias acciones internas, para luego presentar los lineamientos del tipo de indicadores que deberían adoptarse, más orientados a determinar la eficacia de las acciones desplegadas por el regulador en el desempeño sectorial.

A. *INDICADORES UTILIZADOS POR LA SIE*

Como es habitual en las organizaciones públicas, la SIE utiliza para medir su desempeño indicadores limitados a estadísticas de ejecución de acciones administrativas. Estos indicadores son útiles para saber qué hace la organización, y en algunos casos nos dan ciertos valores de eficiencia o productividad, pero muy poco o nada nos dicen sobre su eficacia, es decir, no nos dicen hasta qué punto la organización está logrando sus metas o propósito. Así, para dar un ejemplo, sabemos el número de resoluciones emitidas por la SIE en el año y su relación con el número de resoluciones emitidas el año anterior, lo cual nos puede dar alguna indicación de la actividad desarrollada por la organización (siempre que contemos con una serie de años significativa para comparar), pero nada nos dice sobre la efectividad de dichas resoluciones, es decir, si dichas resoluciones (o su mayor o menor número) contribuyeron a mejorar el desempeño del sector. Lo mismo puede decirse del número de concesiones o licencias o autorizaciones otorgadas en un período dado. Nos dirá algo de las acciones administrativas ejecutadas por una o más áreas de la organización, pero muy poco sobre lo que está ocurriendo en la realidad sectorial. Un paso más allá será llevar la relación entre autorizaciones o licencias solicitadas y las efectivamente otorgadas o resueltas, dándonos cierta aproximación a la capacidad de la organización para responder a lo que se le solicita, pero igual estaremos siempre hablando de lo que ocurre en la organización y sus procesos internos, aunque poco y nada de lo que está ocurriendo en la realidad en donde la organización actúa.

Los indicadores que hoy utiliza la SIE de acuerdo a la información obtenida y analizada serían los siguientes:

Resoluciones del Consejo	Número de resoluciones emitidas, número de recursos legales presentados y resueltos; Número de casos de conflictos presentados / resueltos
---------------------------------	---

Concesiones, licencias y autorizaciones	Número de solicitudes de puesta en servicio de obras eléctricas, y autorizaciones otorgadas; número autorización de interconexiones; número de autorización de concesiones provisionales y definitivas; número de solicitudes presentadas/ otorgadas/ capacidad instalada que representan de usuarios no regulados; Número de solicitudes de cambio de tarifa
Acciones en el sistema interconectado	Acciones para mejorar la calidad y seguridad en la operación del sistema interconectado/ frecuencia de apagones generales; Número de visitas a los puntos de medición del sistema de medición comercial; Porcentaje de avance del proyecto de instalación del Sistema de Control y Adquisición de Data (SCADA); Control de la administración del racionamiento del suministro de electricidad mediante del programa de Rotación de Circuitos.
Acciones de PROTECOM	Número de reclamaciones y consultas recibidas en PROTECOM; Apertura de oficinas nuevas de PROTECOM/ aumento del número de reclamaciones; Cantidad de dinero que se ordenó reintegrar a los usuarios quejosos; Número de inspecciones realizadas, actas de fraude emitidas, verificación de medidores y análisis de laboratorio de contadores
Estudios, capacitación	Grado de completación de estudios; Número de actividades de capacitación del personal, seminarios, cursos a distancia, post grados, diplomados, convenios celebrados con instituciones académicas

Estos indicadores son valiosas estadísticas cuyo valor aumenta en la medida en que se cuente con una serie significativa de períodos para el análisis. Sin embargo, se limitan a dar información sobre actividades o acciones que la organización desempeña puertas adentro, diciendo muy poco sobre la eficacia de las actividades de la organización en el mundo real. Sin objetivos y metas claras orientados a resolver problemas en el mundo real acompañados de indicadores para medir su efectividad, la organización no tiene manera de saber si está cumpliendo su propósito, y estos indicadores estadísticos se convierten en una pura autojustificación de la actividad interna desempeñada por las distintas áreas de la organización puertas adentro.

B. INDICADORES SECTORIALES Y EFICACIA

Para saber si la SIE está cumpliendo con sus metas y objetivos, y en última instancia con su propósito como organización, debe contar con ciertos indicadores de desempeño que proporcionen cierta información acerca de resultados obtenidos por el sector que se busca regular. Para elaborar estos indicadores, puede partirse desde los objetivos generales establecidos en la LGE, así como también recurrirse a objetivos estratégicos que fije la organización en sus planes de acción.

Dada la situación de crisis y emergencia en que se encuentra el sector, la cual ha sido calificada como uno de los problemas centrales que enfrenta hoy el Gobierno nacional, un buen punto de partida es tomar los objetivos fijados en el ámbito del Comité de Recuperación del Sector y los lineamientos adoptadas por el Presidente de la Republica. Si bien estos objetivos y lineamientos abarcan a toda la estructura institucional, comprendiendo a múltiples actores sectoriales y extra sectoriales, la SIE es naturalmente responsable de la implementación de aspectos ciertamente relevantes para que estos objetivos puedan ser cumplidos.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

A modo de ejemplo, se destacan las siguientes líneas de acción definidas por el Poder Ejecutivo en fecha reciente⁵: (1) atacar el hurto eléctrico; (2) mejorar la liquidez del sistema; (3) garantizar la estabilidad del suministro; (4) revertir la desconfianza de la población en el sistema; (5) abatir los altos costos de generación y niveles de tarifa.

Posibles indicadores de eficacia asociados a estas líneas de acción serían:

- Nivel de pérdidas técnicas y no técnicas
- Continuidad o disponibilidad del servicio
- Demanda insatisfecha
- Nivel de subsidios/ suficiencia financiera del sector/ CRI
- Nivel de precios y tarifas

Si bien es cierto que las acciones que despliegue la SIE no serán los únicos ni los principales determinantes de los resultados que se obtengan en estas variables básicas del sector, es evidente que si no se registran progresos en estos indicadores (o indicadores similares asociados a los resultados sectoriales que la regulación o los objetivos de política energética buscan obtener) poco será lo que pueda decirse de la eficacia del desempeño de la autoridad regulatoria.

El desarrollo de metas específicas asociadas a estas líneas de acción – u otras similares a definirse – permitiría diseñar indicadores particulares ajustados a la medición del cumplimiento de dichas metas. De este modo, las acciones y actividades desplegadas por la SIE adquirirán valor en la medida en que puedan exhibir resultados en los indicadores de eficacia definidos, actuando como guía de sus acciones y base de su periódica re-evaluación. De otro modo, sólo podremos evaluar el desempeño en términos de la cantidad de actividad desplegada (o a la sumo de cierta eficiencia de sus procesos internos) pero poco y nada sabremos sobre los resultados obtenidos en el mundo real que se busca regular.

3.4.2 Eficiencia

La SIE, como toda organización, cuenta con un cierto nivel de recursos para cumplir con sus metas y funciones, y debe operar dentro de esas limitaciones. Decimos que la unidad de medida es la eficiencia cuando los resultados de la organización se miden en relación con sus recursos o costos incurridos para obtenerlos.

Como anticipamos al comienzo de esta sección, no debe perderse de vista que la prioridad de la SIE es resolver su problema de eficacia en el desempeño, siendo la eficiencia un aspecto importante, aunque subordinado a aquél. Una de las claras fortalezas de la organización es su autonomía financiera, y con ella los significativos recursos financieros asignados para dar cumplimiento a sus funciones, lo que le ha permitido desarrollarse y crecer en un entorno institucional adverso. Aprovechar esta fortaleza implicará lograr una asignación en primer lugar más eficaz y en segundo lugar más eficiente de estos recursos.

⁵ Cf. Informe Monitor Energético correspondiente al primer semestre de 2006.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

Si bien hoy la SIE cuenta con algunos indicadores que podrían utilizarse como base para elaborar indicadores de eficiencia, lo cierto es que hoy la organización no cuenta con indicadores destinados a evaluar su eficiencia, a excepción quizá del criterio general impuesto por la LGE respecto de lo que podría llamarse un “costo global de regulación” que se fija en un 1% del giro de la industria, como base de asignación presupuestaria de la autoridad regulatoria. Los aspectos que más fácilmente podrían adoptar indicadores particulares de eficiencia son los relacionados con procesos y funciones desempeñados mayormente por PROTECOM, tales como la relación entre número de reclamaciones procesadas y resueltas respecto de personal / oficinas y/o presupuesto asignado, número de inspecciones o actas de fraude respecto de número de inspectores, verificación de medidores respecto de personal / equipamiento técnico, etc.

De todos modos, los indicadores de eficiencia no deben hacer perder de vista las decisiones de fondo respecto tanto de las decisiones estratégicas que se adopten como de las metas y resultados que la organización busca conseguir. De hecho, se pueden alcanzar procesos muy eficientes que poco o nada contribuyan a resolver los problemas reales que aquejan al sector y cuyos resultados sean por tanto irrelevantes, olvidando que la primera obligación es la de cumplir el propósito o misión de la organización, es decir, su eficacia.

3.4.3 Relevancia

Además de eficaces y eficientes, las organizaciones deben ser relevantes para sus interesados clave. Para sobrevivir y desarrollarse, una organización debe dar a los interesados directos de su entorno los servicios, productos o resultados que necesitan o están dispuestos a apoyar. En este sentido, la relevancia ha sido definida como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

En el caso de la SIE, estos interesados directos principales los conforman los usuarios, los agentes del mercado, la autoridad política sectorial y el Gobierno central. Dentro de cada uno de estos grupos de interesados pueden a su vez distinguirse subgrupos con intereses y necesidades diferenciadas y a veces contrapuestas, tales como usuarios residenciales, comerciales e industriales, agentes distribuidores, generadores o transportistas, estatales o privados, etc. Además de trabajar por su mayor eficacia y eficiencia, la organización tiene que ser capaz de adaptarse a su entorno y evolucionar con el cambio de necesidades y expectativas de los interesados que en definitiva justifican su existencia misma.

Como autoridad regulatoria, la SIE debe construir reputación y credibilidad y para ello debe de algún modo satisfacer las expectativas de sus interesados directos. Este es un aspecto especialmente relevante en el caso de SIE, dado que, como ya se ha señalado en este informe, la organización se encuentra en un entorno particularmente adverso que condiciona severamente la eficacia de su desempeño. Al existir un desfase significativo entre las funciones asignadas en el marco regulatorio y la realidad del sector, la organización enfrenta un fuerte desafío de relevancia. El desplazamiento de las funciones asignadas en el marco regulatorio por la agenda impuesta por la crisis se transforma en una seria amenaza de gradual irrelevancia de la autoridad regulatoria, en la medida en que no muestre capacidad de adaptarse a las condiciones de su entorno y producir respuestas adecuadas a los desafíos que enfrenta el sector real y las expectativas de los actores que actúan en él.

Un entorno institucional marcadamente adverso sumado a fuertes desafíos de eficacia tenderán a amenazar a la organización con menores niveles de relevancia y, en última

3. Diagnóstico Organizacional. . .

instancia, su subsistencia misma. Estas exigencias de adaptación requieren un atento escrutinio del entorno y las expectativas y percepciones de los interesados clave directos. La primera tentación a sortear será en este caso concentrar la atención de la organización en sí misma y en las funciones asignadas por la regulación, acentuando la eficiencia de los procesos internos sin una clara vinculación con los problemas clave que se busca resolver por sobre la eficacia de la organización misma y su relevancia en el entorno en que actúa.

3.5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En base al diagnóstico del sector realizado inicialmente y a los resultados del FODA SIE y del diagnóstico organizacional y funcional contenidos en este documento, PA ha elaborado la matriz FODA que contiene las cuatro estrategias que surgen de la interacción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Estrategia FO, maximizar Fortalezas - maximizar Oportunidades

Estrategia FA, maximizar Fortalezas – minimizar Amenazas

Estrategia DO, minimizar Debilidades – maximizar Oportunidades

Estrategia DA, minimizar Debilidades – minimizar Amenazas

En cada uno de estos casos se han evaluado los factores identificados, la forma de interrelación entre ellos y las acciones que deberían implementarse para arribar al resultado esperado.

De este modo, en la matriz que se adjunta a continuación, se han integrado todos los aspectos, de cuya interrelación surgen las siguientes estrategias a considerar:

3. Diagnóstico Organizacional. . .

<p style="text-align: center;">Externo</p> <p style="text-align: center;">Interno</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Fortalecimiento institucional Plan integral del sector eléctrico Apoyo político y técnico Apoyo de organismos internacionales (asistencia técnica, capacitación, incentivos) Proceso de revisión marco legal vigente Institución joven</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Riesgo de contrarreforma Injerencias de otras instituciones en las funciones del regulador Desconocimiento generalizado del rol SIE Riesgo de disminución de recursos económicos Condiciones socio-económicas que impiden la aplicación de la normativa Falta de continuidad en el cargo</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Autonomía presupuestaria, financiera y funcional Compromiso y vocación de servicio Honestidad Independencia de criterios técnicos Compromiso con la reforma</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia FO (Max-Max)</u></p> <p style="text-align: center;">Incrementar relevancia institucional, fortaleciendo el rol de la SIE en el Comité de Recuperación del Sector Eléctrico</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia FA (Max-Min)</u></p> <p style="text-align: center;">Definir el mapa de ruta de la transición orientado a mitigar los apartamientos clave de la normativa e incrementar gradualmente su aplicación</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Deficiencia en control y fiscalización agentes Espacio físico inadecuado Falta de un diseño organizacional adecuado Falta de programas de capacitación Deficiencia en definición de información necesaria y recursos tecnológicos para procesarla Deficiencia de comunicación interna/ externa Deficiencia en la planificación para el uso de recursos materiales y equipos Débil imagen institucional Deficiente asignación de recursos financieros</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia DO (Min-Max)</u></p> <p style="text-align: center;">Fortalecer el desempeño interno de la organización (competencias funcionales y de mejoramiento de procesos)</p>	<p style="text-align: center;"><u>Estrategia DA (Min-Min)</u></p> <p style="text-align: center;">Fortalecer la eficacia del regulador, volcando la organización hacia afuera en la solución creativa de problemas y riesgos sectoriales críticos</p>

3. Diagnóstico Organizacional. . .

Teniendo en cuenta todo lo expresando y analizando la matriz, podrá verse que si bien la institución podría adoptar una o dos de estas estrategias en forma independiente, lo cierto es que todas están estrechamente relacionadas, y lo más apropiado resulta no desvincularlas y establecer un orden para abordarlas a fin de arribar a una estrategia conjunta que contemple todos los factores.

Es claro que si se inicia el proceso con la Estrategia FO, maximizando Fortalezas con el apoyo de las Oportunidades y viceversa, fortalecerá a la institución para atacar y corregir las Debilidades y enfrentar las Amenazas. No obstante, ello no implica un orden cronológico en la implementación, ya que para establecer el mismo es fundamental considerar el tiempo necesario para implementar las estrategias así como la priorización de las que tengan mayor impacto.

Por ello, las estrategias que se decida abordar y las acciones que de ellas se derivan, deberían integrarse en la Planificación Estratégica de la SIE y requerirán el desarrollo de un Plan de Acción a fin de implementarlas ordenadamente en los tiempos y forma apropiadas.

En las secciones siguientes, se explica cada una de estas estrategias, sus lineamientos y las acciones que involucran.

3.5.1 Incrementar relevancia institucional, fortaleciendo el rol de la SIE en el Comité de Recuperación del Sector Eléctrico

Sobre la base de la autonomía, el compromiso y la vocación de servicio como fortalezas de la organización y las oportunidades que ofrecen el apoyo político y técnico, la revisión del marco legal y el plan integral eléctrico, la estrategia de maximización de fortalezas y oportunidades que se propone será la de incrementar la relevancia institucional de la organización, fortaleciendo el rol de la SIE en el Comité de Recuperación del Sector Eléctrico.

Como ya se explicara en el capítulo de diagnóstico organizacional de este mismo informe, al verificarse un desfase significativo entre las funciones asignadas al regulador en el marco regulatorio y la realidad del sector, la organización enfrenta un fuerte desafío de relevancia. El desplazamiento de las funciones asignadas en el marco regulatorio por la agenda impuesta por la crisis se transforma en una seria amenaza de gradual irrelevancia de la autoridad regulatoria, en la medida en que no muestre capacidad de adaptarse a las condiciones de su entorno y producir respuestas adecuadas a los desafíos que enfrenta el sector real y las expectativas de los actores que actúan en él.

En este sentido, se considera que una posible estrategia para incrementar los niveles de relevancia institucional del regulador, apoyándose en las fortalezas y oportunidades identificadas, será la de fortalecer su rol en el Comité de Recuperación, aumentando su visibilidad y esfera de acción en el marco de los planes y acciones coordinadas elaboradas y aprobadas en el ámbito de dicho organismo, dirigidas a resolver los problemas clave que atraviesa la grave crisis sectorial, siempre manteniéndose dentro de las competencias propias del Regulador.

3.5.2 Definir el mapa de ruta de la transición orientado a mitigar los apartamientos clave de la normativa e incrementar gradualmente su aplicación

Aprovechando sus fortalezas de independencia de criterios técnicos y compromiso con la reforma para contrarrestar las amenazas de riesgo de contrarreforma y la existencia de condiciones que dificultan la aplicación de la normativa vigente, se propone como estrategia MAX-MIN definir el mapa de ruta de la transición, orientado a mitigar los apartamientos clave de la normativa e incrementar gradualmente su aplicación.

La situación del sector ha dificultado severamente la aplicación de la normativa, y con ella el desempeño normal de las funciones de la organización, concentrando riesgos de contrarreforma, retroceso en los hitos alcanzados y la sustentabilidad misma del sector. El Regulador (y la misma regulación) deberían partir por reconocer explícitamente este desfase y situación de transición en que se encuentra el sector e identificar los apartamientos clave o de mayor sensibilidad, para luego definir un mapa de ruta que establezca hitos claros y realizables que tengan por finalidad mitigar estos apartamientos clave de la normativa y busquen incrementar gradualmente su aplicación.

3.5.3 Fortalecer el desempeño interno de la organización, focalizándose en sus competencias funcionales y de mejoramiento de procesos

El análisis realizado por los participantes del FODA arrojó como debilidades clave las deficiencias en el diseño organizacional, la coordinación y la comunicación interna de la organización, así como de capacitación y asignación de recursos. Tomando las oportunidades de apoyo político y técnico, asistencia de organismos internacionales, y el hecho de ser aún una institución joven, la SIE puede revertir estas debilidades fortaleciendo su desempeño interno focalizándose en sus competencias funcionales y de mejoramiento de procesos.

Como ya explicáramos en el capítulo de diagnóstico organizacional de este informe, la SIE aún no ha logrado consolidar sus competencias funcionales tradicionales ni ha desarrollado procesos inter-departamentales claros para mejorar su coordinación interna y facilitar sus relaciones con los usuarios e interesados directos. La organización es consciente de estas debilidades y de hecho está realizando claros esfuerzos orientados a superarlas. Se espera que un fortalecimiento de sus competencias funcionales básicas y la identificación, diseño y mejora de sus procesos internos permitirá un mejoramiento de la eficiencia y desempeño interno de la organización, que le permita enfrentar con mayor solvencia sus enormes desafíos de adaptación al entorno y solución de los graves problemas y riesgos que atraviesa el sector.

3.5.4 Fortalecer la eficacia del regulador, volcando la organización hacia afuera en la solución creativa de problemas y riesgos sectoriales críticos

Las ya señaladas debilidades internas de la organización reflejadas también en las deficiencias de fiscalización y control de las actividades del sector, sumado a las amenazas de desconocimiento generalizado del rol de SIE, injerencia de otras instituciones y riesgo de contrarreforma, lleva a un desafiante problema de eficacia o efectividad que enfrenta hoy la organización, es decir, las enormes dificultades exhibidas por la organización para alcanzar sus metas o propósito mismo.

3. Diagnóstico Organizacional. . .

Por eso, se considera que el mayor desafío de la organización no será tanto el fortalecimiento de su desempeño interno – del cual la organización es conciente y puede apoyarse en metodologías y recursos más conocidos y tradicionales de mejora de procesos y competencias funcionales – sino de resolución de problemas y riesgos sectoriales críticos ubicados fuera de la organización, caracterizados por su excepcionalidad y ausencia de respuestas convencionales y asignación de responsabilidades y funciones ya pre-establecidas.

El lineamiento estratégico aquí sugerido para fortalecer la efectividad del regulador es el de volcar la organización hacia fuera en la solución creativa de problemas y riesgos sectoriales críticos. Para ello, la SIE deberá sumar a las ya mencionadas competencias funcionales y procesales, la de resolución de problemas, mucho menos establecida en la experiencia de las agencias regulatorias y las organizaciones públicas en general. Esta competencia no surgirá de mejorar las competencias funcionales ni los procesos internos de la organización, si éstos no se vinculan directamente con los problemas clave que se busca resolver. El desarrollo por la SIE de este tercer tipo de competencia será una capacidad esencial para navegar eficazmente este desafiante período de transición y llevar a la organización y al sector eléctrico mismo al esperado período de normalidad.

4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Como resultado del análisis y aplicación de la metodología FODA y de la evaluación organizacional realizada, se establecieron cuatro lineamientos estratégicos que ahora se retomarán para ubicar el componente de diseño organizacional en dichos lineamientos. Estos cuatro lineamientos estratégicos se resumen en el cuadro siguiente:

Lineamientos Estratégicos

	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
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.

El Volumen I de este Informe Final se definió un mapa de ruta de la transición del sector identificando indicadores clave, fases y lineamientos de acción, proponiendo una herramienta para implementar el lineamiento identificado en la Figura anterior como ‘Estrategia F-A’.

En este sentido, lo que aquí se presenta se ubica claramente como instrumentación del lineamiento identificado como “Estrategia D-O”, por el cual se busca fortalecer el desempeño interno de la SIE como organización, respecto de sus competencias funcionales y el mejoramiento de sus procesos internos.

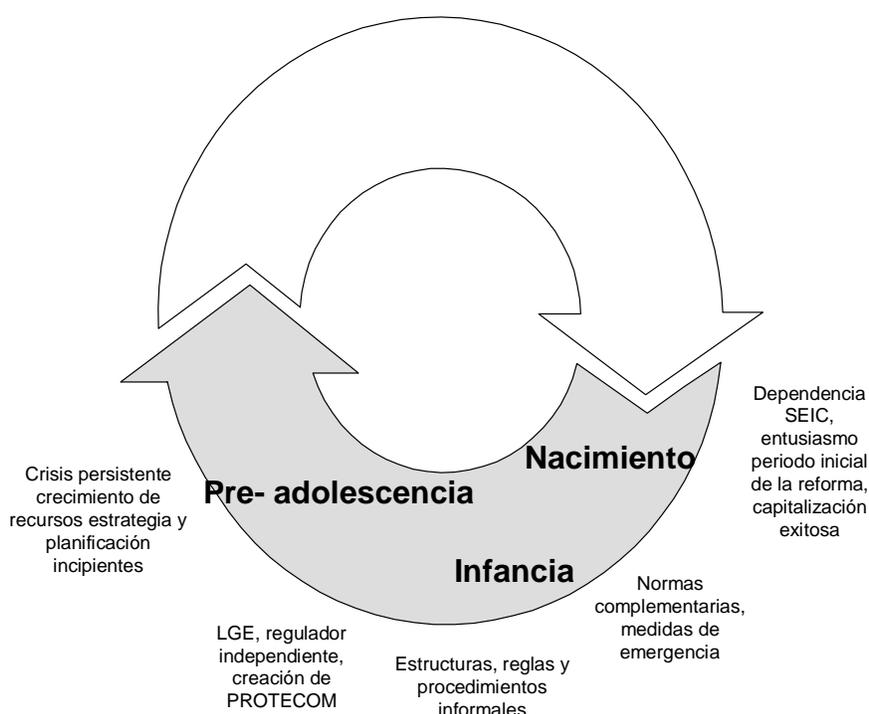
Si bien en la evaluación organizacional se enfatizó la necesidad de orientar los esfuerzos a los factores externos, llamando la atención sobre los graves problemas de eficacia y de relevancia institucional que están afectando a la organización en un contexto externo significativamente adverso definido por la profunda crisis sectorial, lo cierto es que si no se reúnen previamente ciertas condiciones mínimas de desempeño interno, la organización no va estar en condiciones de enfrentar los arduos desafíos que le presenta el universo en el cual debe actuar y resolver acuciantes problemas.

4.1 FORTALECER EL DESEMPEÑO INTERNO

El objetivo en esta etapa del Proyecto es proveer a la SIE de los elementos necesarios para construir estas condiciones mínimas de desempeño interno que deberá reunir para estar preparada para enfrentar los desafíos que le presentan los dos lineamientos estratégicos restantes: fortalecer sustancialmente su eficacia e incrementar su relevancia institucional.

Como ya se explicó en el diagnóstico organizacional, la SIE se encuentra atrapada en una fase de pre-adolescencia de su ciclo vital. El análisis de su situación se resume en la Figura siguiente.

Ciclo de Vida Organizacional



Las principales falencias detectadas, claramente asociadas a esta fase en la que se encuentra la organización, pueden resumirse del siguiente modo:

- Informalidad y falta de procedimientos internos
- Débil estructuración de procesos
- Responsabilidades difusas
- Falta de medición del desempeño y programa de incentivos.
- Pobre infraestructura física e informática

4. Lineamientos Estratégicos. . .

4.1.1 Informalidad y falta de procedimientos internos

A pesar del tiempo transcurrido desde su creación, la SIE aún presenta elevados niveles de informalidad. La organización carece de herramientas de gestión básicas como manuales de organización, funciones y puestos, así como de la formalización de sus procedimientos internos.

Si bien debe enfatizarse en todo momento que estas herramientas no deben ir mucho más allá de lo mínimo indispensable para reflejar una sólida estructuración de procesos y una clara asignación de responsabilidades entre las distintas unidades de la organización, lo cierto es que su total ausencia puede dificultar severamente la gestión ordinaria, y estar reflejando una situación de débil estructuración de procesos y responsabilidades difusas, como es el caso bajo análisis.

4.1.2 Débil estructuración de procesos

La tarea de identificación y mapeo de procesos centrales de la organización realizada en este estudio – eje central de la metodología empleada como se explicará más abajo – permitió confirmar la una marcada debilidad en la estructuración de tales procesos, lo que ya se presentaba como síntoma reflejado en sus elevados niveles de informalidad.

Por el tipo de funciones que desempeña – gran parte de ellas concentradas en tareas de fiscalización y control – los flujos de trabajo son una dimensión de relevancia crítica para la SIE. Si estos flujos de trabajo no se estructuran claramente bajo ciertos criterios mínimos de ordenación de procesos, las funciones genéricas asignadas tienden a desdibujarse en la fase de implementación, las líneas de demarcación y responsabilidades entre las distintas unidades se vuelven difusas y el desempeño no puede medirse adecuadamente.

4.1.3 Responsabilidades difusas

La falta de reglas y procedimientos internos, sumado a la ya señalada débil estructuración de los flujos de trabajo en procesos, termina conduciendo a una organización que encuentra serios obstáculos para definir claras responsabilidades internas y precisión en la distribución y asignación de tareas.

Para avanzar en esta dimensión crucial de toda buena organización, deberá necesariamente avanzarse en una mejor identificación y estructuración de los procesos centrales – tarea en la que este estudio busca establecer un avance – así como en la elaboración de reglas y procedimientos internos, sobre los que también se avanzará sustancialmente en la fase siguiente del proyecto.

4.1.4 Falta de medición del desempeño y sistema de incentivos

No caben dudas que sin cumplir previamente con condiciones de base de estructuración de los flujos de trabajo y asignación clara de responsabilidades, será muy difícil establecer metas e indicadores concretos para medir el desempeño de la organización. Tampoco será posible establecer un sistema adecuado de incentivos en estas condiciones, ya que difícilmente se podrá asignar resultados a determinados individuos, unidades o grupos de trabajo.

4.1.5 Pobre infraestructura física e informática

Las deficiencias de infraestructura física e informática se ven reflejadas en una organización interna que hoy no otorga la relevancia adecuada a las áreas de apoyo destinadas al desarrollo y mantenimiento de dicha infraestructura, aspecto sobre el que se volverá al analizar el organigrama actual más abajo en este documento.

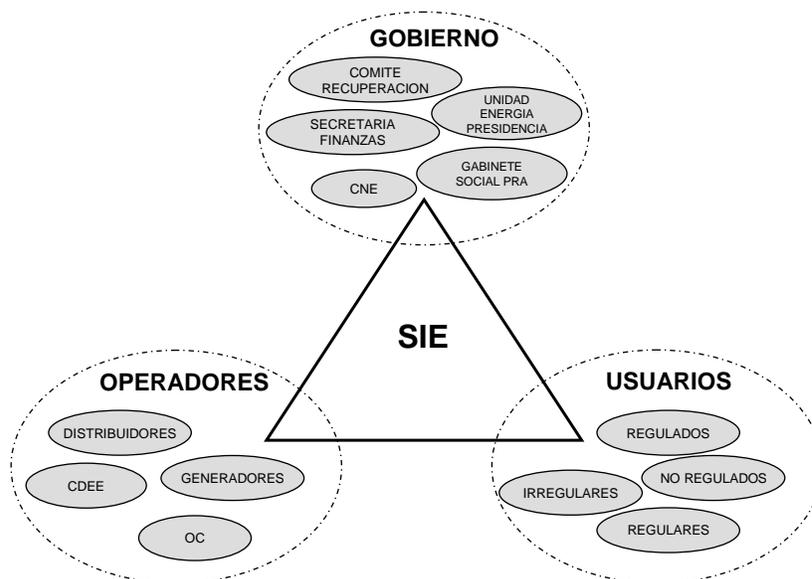
4.2 PREPARARSE PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS CRÍTICOS

Si bien el fortalecimiento del desempeño interno de la organización resulta en el caso de la SIE una condición indispensable para poder mejorar sus niveles de eficacia y poder cumplir con su misión misma, lo cierto es que su importancia no debe ser sobrevalorada. La mejor optimización de procesos y flujos de trabajo disponible sin dudas contribuirá al desempeño de la organización, pero de ningún modo garantizarán que la SIE esté cumpliendo acabadamente con su misión o resolviendo los problemas clave del sector que le toca regular.

Por ello, el fortalecimiento del desempeño interno al que este estudio aspira a contribuir si sus recomendaciones son implementadas, no debe perder de vista en ningún momento que se trata de un esfuerzo preparatorio para enfrentar los desafíos críticos que se encuentra fuera y no dentro de la organización misma.

Como puede observarse en la Figura más abajo, la SIE – en cuanto regulador independiente – debe aspirar a ubicarse en el centro del triángulo del juego de fuerzas en pugna que caracterizan la dinámica sectorial, ejerciendo su función sintetizadora de intereses contrapuestos que deben reflejarse en decisiones regulatorias razonables, objetivas y previsible, que permitan un adecuado desarrollo del sector y una prestación del servicio en condiciones satisfactorias para todas las partes involucradas.

El Regulador como sintetizador de intereses



4.3 CRITERIOS DE DISEÑO

Resulta de buena práctica en la disciplina del diseño de organizaciones, establecer ciertos criterios o principios generales que el diseño que se busca implementar deba cumplir. Naturalmente, estos criterios están vinculados a los problemas o falencias clave que se busca resolver con la iniciativa de rediseño.

Estos criterios se orientan a una mejor identificación y estructuración de los procesos centrales que sirvan de base para una organización más sólidamente estructurada que, por medio de una vinculación a una estrategia y una priorización de sus acciones por un mapa de ruta, permita una mejoría sustancial en su gestión.

4.3.1 Procesos definidos

El marco conceptual utilizado para sustentar la propuesta de rediseño de la organización está basado en la metodología de procesos. Los flujos de trabajo son una dimensión clave de una organización de las características de la SIE, y el mapeo en procesos de estos flujos de trabajo permite contar con una base metodológica sólida para asegurar que las responsabilidades de cada unidad sean claras, distintas y en lo posible medibles.

4.3.2 Vinculados a una estrategia

Sin embargo, no debe olvidarse que la misión de la SIE no consiste en una eficiente ejecución de procesos, sino que, como ente regulador, su finalidad está asociada a la modificación de patrones de conducta externos a la organización. Por ello, un óptimo diseño y ejecución de procesos no garantiza resolver los problemas cuya resolución le encomienda su mandato legal. Así, por ejemplo, un simple enfoque de optimización de procesos aplicado a los problemas de sobrecarga de reclamos de usuarios que enfrenta hoy PROTECOM, disponiendo de más recursos para aumentar y hacer más eficiente la capacidad de procesamiento de tales reclamos no necesariamente resolverá el problema de fondo asociado posiblemente a la mala calidad del servicio prestado y la falta de atención de las distribuidoras a los reclamos de sus clientes.

En este sentido, la mejora de los procesos deberá estar asociada a una estrategia dirigida a resolver los problemas presentes en la realidad del sector. De otro modo no se estará contribuyendo al cumplimiento de la misión encomendada por la ley a la institución. En nuestro ejemplo referido a la sobrecarga de reclamos de PROTECOM, la optimización de sus procesos deberá acompañarse por una estrategia de asignación de la responsabilidad primaria de atención al cliente por parte de las distribuidoras, incentivándolas a mejorar sus condiciones de calidad de servicio y asumiendo sus compromisos con sus clientes, y no a trasladar el problema sin costo alguno al regulador. Sobre este punto en particular se volverá luego al tratar recomendaciones específicas para PROTECOM.

4.3.3 Priorizados por un mapa de ruta

Si bien la metodología utilizada ha buscado incluir todos los procesos centrales que surgen del marco regulatorio y la práctica vigente, su implementación deberá priorizarse de acuerdo al mapa de ruta en un horizonte de tiempo. En efecto, muchos de los procesos aun no han

4. Lineamientos Estratégicos. . .

sido puestos en práctica y otros requieren pasar por distintas fases de desarrollo para llegar a un grado de implementación más completa.

El criterio aquí reflejado es que necesariamente deberá por un lado prestarse más atención a aquéllos procesos centrales que resulten prioritarios para resolver los problemas propios de la situación que atraviesa el sector. No todos los procesos pueden ser atendidos simultáneamente y con igual grado de relevancia. Existe pues claramente una correlación entre los procesos, la estrategia y el mapa de ruta.

En este informe se dedicará una sección completa a la ubicación de los procesos en las fases del mapa de ruta, identificando acciones vinculadas a la situación esperada para cada proceso en cada fase del mapa.

4.3.4 Para otorgar una base sólida al cambio organizacional y mejorar la capacidad de gestión

Los procesos han sido definidos a un nivel de detalle necesario para soportar la definición precisa de las distintas unidades de la organización y la asignación de sus respectivas responsabilidades, de tal modo de contar con una base metodológica sólida para sustentar el rediseño propuesto, y que de ese modo los cambios organizacionales que se propongan se traduzcan en un mejoramiento de la capacidad de gestión.

Sin embargo, la actividad no debe ser vista como una reingeniería de procesos, lo cual excede el alcance del estudio. El diseño de procesos aquí presentado tiene el objetivo de alimentar el diseño organizacional y no cumplir con un diseño detallado de los mismos.

5. MAPA DE PROCESOS

Sobre la base de los criterios de diseño desarrollados en el capítulo anterior, aquí se explicará brevemente el enfoque utilizado, se desarrollará y explicará el mapa de los procesos identificados, incluyendo una síntesis de cada uno de ellos, para finalmente vincular este mapa de procesos con el mapa de ruta de modo de establecer una priorización y separación en fases de desarrollo en la implementación de cada uno de los procesos que la organización deberá poner en marcha.

5.1 ENFOQUE DE PROCESOS

Como se anticipó en el capítulo anterior al definir los criterios de diseño que orientan la propuesta organizacional que aquí se presenta, el marco conceptual utilizado se basa en una metodología de procesos. Por proceso se entiende el conjunto de actividades, lógicamente interrelacionadas, que se realizan sobre entradas o insumos, con el propósito de agregarles valor mediante su transformación en salidas o productos que apuntan a satisfacer las necesidades de clientes externos o internos.

El proceso no es otra cosa que una herramienta para estudiar los distintos flujos de trabajo en forma sistemática, entendiendo mejor la relevancia y el encadenamiento de las distintas actividades. De este modo, el desarrollo de un mapa de procesos es utilizado como primer paso para dividir y agrupar el flujo de trabajo en unidades organizacionales a las que puedan asignarse claras responsabilidades, entendiendo las capacidades necesarias y respetando límites naturales de intervalo de control.

De este modo, el objetivo de utilizar la dimensión de los flujos de trabajo y su estructuración en procesos, es contar con una base metodológica sólida para distribuir, agrupar y asignar responsabilidades a las distintas unidades funcionales que se propongan para la organización en su nuevo rediseño.

Una vez más, cabe advertir que el rediseño detallado de procesos está fuera del alcance de este proyecto. De acuerdo a la ubicación del mapa de procesos aquí planteado en el mapa de ruta como criterio de orientación y priorización, será tarea de la SIE desarrollar en más detalle y formalizar aquéllos procesos que así lo requieran.

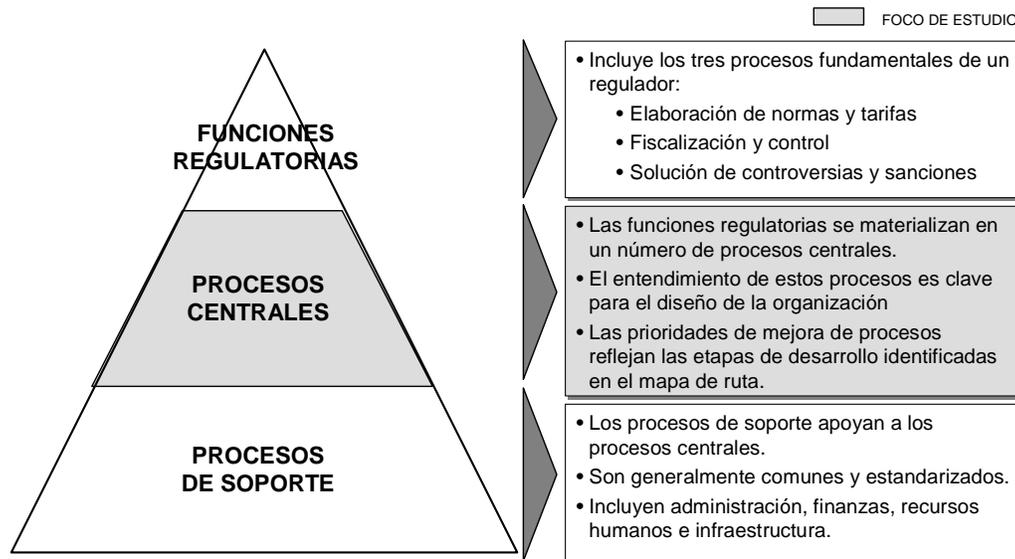
5.2 PIRÁMIDE DE PROCESOS DE LA SIE

Una forma de visualizar y comprender el rol de los procesos en el diseño organizacional, es por medio de una pirámide, como se muestra en la Figura más abajo. En el extremo superior de la pirámide se ubican lo que llamamos las funciones regulatorias, las que resumen los elementos centrales que componen su misión.

Como se advertirá, estas tres funciones regulatorias básicas (esto es: función de elaboración de normas y tarifas, función de fiscalización y control y función de solución de controversias y aplicación de sanciones) se corresponden con las tres funciones básicas de los tres poderes tradicionales del Estado, es decir, la función legislativa o de dictar normas de contenido general propia de los congresos o asambleas legislativas, la función ejecutiva de aplicación de normas y poder de policía propia de los poderes ejecutivos y la función de solución de litigios y poder sancionador propia de los poderes judiciales. Como tantas veces se ha dicho, los entes reguladores se asemejan a pequeños Estados en sí mismos, reuniendo en una

sola entidad potestades propias de los tres poderes, anomalía jurídica que es salvada – de acuerdo a la doctrina de la Corte Suprema de los Estados Unidos adoptada por las distintas jurisprudencias nacionales – por medio de la existencia de recursos de revisión judicial de las decisiones del Regulador en caso que algún interesado así lo solicite.

Pirámide de Procesos



Como se verá con mayor claridad al mostrar el mapa de procesos en la sección siguiente, los procesos centrales se ubican en el foco de este estudio y se presentan como una desagregación de estas funciones regulatorias básicas en flujos de trabajo y actividades más concretas, que aterrizan estas funciones en la práctica.

La identificación y estructuración de estos procesos centrales permite comprender con mayor detalle y precisión las tareas que debe llevar adelante la organización para el cumplimiento de misión y funciones básicas, y de ese modo se pueden precisar responsabilidades por unidades de segundo nivel, más allá de una primera línea a nivel de funciones genéricas.

Los procesos de soporte por su parte se ubican en la base de la pirámide, sobre la cual se apoya toda la organización para poder llevar a cabo su cometido. Al ser más comunes y estar estandarizados para prácticamente todo tipo de organizaciones, no tiene aquí sentido realizar un mapa de procesos de apoyo o soporte.

5.3 MAPA DE PROCESOS CENTRALES

El mapa de procesos que aquí se presenta se limita a los procesos centrales, es decir, aquellos procesos que constituyen los flujos de trabajo destinados a ejecutar las funciones regulatorias básicas, por contraposición a los llamados procesos de soporte, es decir,

5. Mapa de Procesos. . .

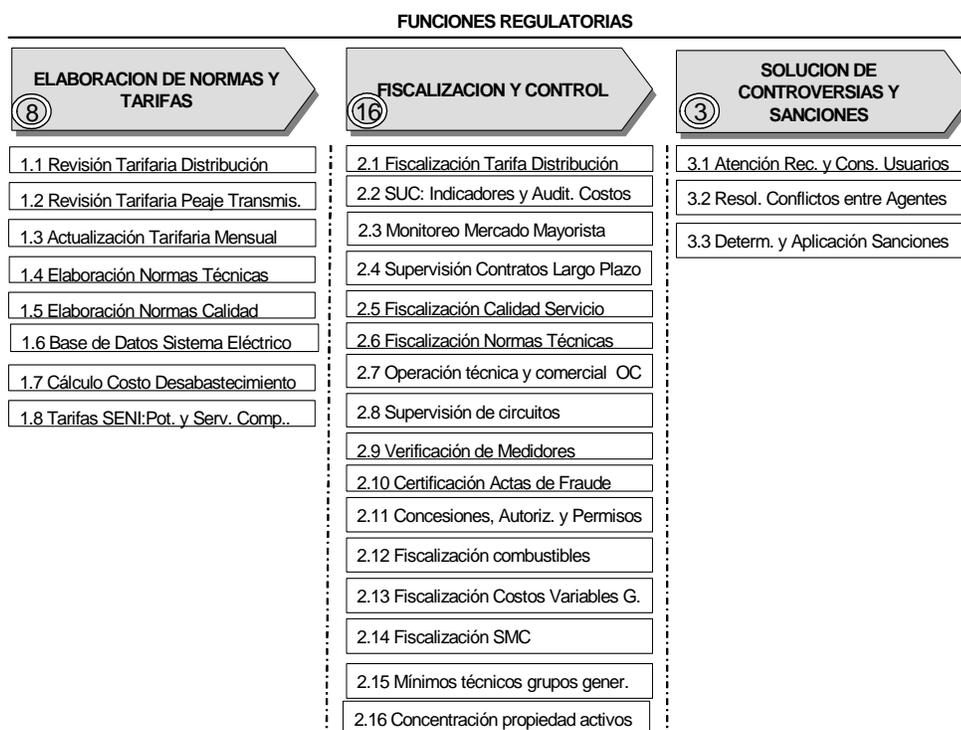
aqueellos procesos necesarios para el funcionamiento interno de la organización y el necesario apoyo que hace posible la ejecución de los procesos centrales.

Si bien los procesos incluidos surgen de un relevamiento completo realizado en las distintas unidades que componen la organización y de la revisión de la normativa vigente realizada en la primera fase de este estudio, el listado no busca ser exhaustivo, sino centrarse en la identificación y estructuración de los procesos que reflejan los principales flujos de trabajo de la organización, actuales y potenciales, en un horizonte de tiempo limitado.

Aunque este mapa de procesos puede considerarse en términos generales relativamente invariable en el tiempo, cambios en la situación, las prioridades y las normas pueden introducir cambios y ajustes en el mapa.

En honor a la simplicidad, regla por cierto siempre presente en el diseño organizacional, se ha buscado mantener un solo criterio de clasificación para los procesos incluidos, los que son encolumnados en los tres ejes que corresponden a las tres funciones regulatorias, como puede observarse en Figura más abajo.

Mapa de Procesos Centrales



Sobre cada uno de estos procesos centrales identificados se realizará una breve descripción, de acuerdo a un esquema sencillo que establezca:

- Clientes: Por clientes del proceso debe entenderse
- Descripción y objetivos

5. Mapa de Procesos. . .

- Entradas
- Salidas
- Sistemas y normas
- Indicadores

Tanto el mapa inicial de procesos elaborado por PA, como su descripción ha sido objeto de revisión por parte de las distintas unidades funcionales de la SIE y sus observaciones incorporadas. De esta revisión han surgido nuevos procesos que se agregan al mapa que se presenta a continuación.

5.4 PROCESOS REFERENTES A ELABORACIÓN DE NORMAS Y TARIFAS

Proceso 1.1: Revisión Tarifaria Distribución

1. CLIENTES

Distribuidoras, usuarios finales

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Calcular un Cuadro Tarifario de acuerdo a los criterios indicados en la Ley y el Reglamento, de tal modo de proteger al usuario frente a las distribuidoras y permitir que las distribuidoras puedan desarrollar su actividad eficientemente.

Al tratarse de un proceso cuatrianual, de alta especialización técnica que aporte una opinión independiente, se contrata a un consultor independiente para los estudios tarifarios

3. ENTRADAS

Del país: proyecciones macroeconómicas, de población, de distribución de ingresos, tasas.

De las Distribuidoras: Comercial, técnica, calidad de servicio y administrativo-financiera.

De la propia SIE: recopilación histórica de datos comerciales, técnicos (costo de materiales), administrativos (SUC).

4. ACTIVIDADES

Recolección de información de las distribuidoras: comercial (base de datos de usuarios, calidad de servicio comercial), técnica (activos, calidad del producto y servicio técnico), administrativa (gastos e inversiones en personal, materiales y otros)

Contratación del Consultor, supervisión del estudio y definición de zonas de distribución. Eventual proceso de arbitraje ante falta de acuerdo.

Reuniones de trabajo con las Distribuidoras

Audiencia pública

Aprobación del pliego Tarifario para su aplicación.

5. SALIDAS

Pliego Tarifario, criterios y procedimiento de cálculo.

6. SISTEMAS Y NORMAS

LGE, Capítulo III.
RLGE

7. INDICADORES

Evolución del nivel tarifario (VAD, VAC y Costo de energía y Potencia)

Proceso 1.2: Revisión tarifaria Peaje Transmisión

1. CLIENTES

Propietario del activo de transmisión y usuarios de transmisión

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Calcular el monto que un usuario del sistema de transmisión debe pagar al propietario del mismo.

El objetivo es establecer la remuneración del propietario y que permita el libre acceso a la capacidad de transporte excedente, con el objeto de no duplicar inversiones en capacidad de transporte.

3. ENTRADAS

Montos de inversión, operación y mantenimiento de cada segmento del sistema de transmisión.

Tasa de descuento establecida en la Ley

Plan indicativo (CNE)

4. ACTIVIDADES

Cada 4 años estimar la anualidad de la inversión, el costo de operación y de mantenimiento de una instalación eficiente. La Empresa propietaria del sistema de transporte deberá obtener ingresos que cubran los conceptos indicados.

Contratación de consultor, supervisión del estudio.

Audiencia pública

Aprobación tarifas de peaje

5. SALIDAS

La tarifa de peaje del sistema de transmisión.

6. SISTEMAS Y NORMAS

LGE y RLGE

7. INDICADORES

Costo anual por Km

Costo por kWh transportado

Número de empleados por kWh

Proceso 1.3: Actualización tarifaria mensual

1. CLIENTES

Distribuidoras, Transportistas, Agentes SENI y usuarios finales

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Tarifa de Distribución: Ajuste mediante las fórmulas de indexación de los Cuadros Tarifarios y en los costos de generación con el objeto de mantener inalterada la ecuación económico-financiera de las distribuidoras mensualmente.

Peaje de Transporte: actualización mensual de las tarifas calculadas.

Tarifas del SENI: Potencia, Servicios auxiliares

3. ENTRADAS

Índices de las fórmulas de indexación de tarifas y contratos.

Base de datos comercial de cada distribuidora para calcular el monto de subsidio que surge del Fondo de Estabilización Tarifaria.

Tarifas base y fórmulas de actualización

4. ACTIVIDADES

Distribución:

Recopilación de los indicadores utilizados en las fórmulas de indexación.

Análisis de las fórmulas de indexación de los contratos de abastecimiento de energía

Cálculo de los Cuadros Tarifarios ajustados.

Temporalmente: dado que no se autorizan incrementos tarifarios, el cálculo se utiliza para determinar el monto del subsidio necesario para entregar a cada distribuidora.

Agentes del SENI: aplicación de fórmulas de ajuste mensual para ajuste de tarifas de potencia, peaje y servicios complementarios.

5. SALIDAS

Cuadro tarifario ajustado

Monto del subsidio a entregar a cada distribuidora

Tarifas de peaje, potencia y servicios complementarios

6. SISTEMAS Y NORMAS

Ley 125-01 y RLGE

Decreto Fondo de Estabilización Tarifaria

7. INDICADORES

Tarifa aplicada/Tarifa calculada

Evolución tarifas SENI: potencia y servicios complementarios

Servicios complementarios requeridos / servicios ofrecidos por los agentes

Proceso 1.4: Elaboración de Normas Técnicas

1. CLIENTES

Agentes del sector eléctrico, cliente interno (fiscalización y elaboración tarifas para costeo de referencia).

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Evitar la discrecionalidad de los distintos agentes en las decisiones que deben tomar en el proceso de suministrar un servicio eléctrico, proteger al usuario final de decisiones técnicas o comerciales que puedan poner en riesgo la seguridad pública, la calidad del servicio o el medio ambiente, disponer de referencias válidas para exigir el cumplimiento y señalar a los concesionarios las alternativas válidas para desarrollar su actividad.

3. ENTRADAS

Normas existentes
Experiencias internacionales, mejores prácticas
Nuevas tecnologías o procedimientos
Resultado del monitoreo de pruebas piloto

4. ACTIVIDADES

Relevamiento de normas existentes, Revisión con los agentes de normas obsoletas.
Recepción de peticiones de los distintos agentes de mejoras o agregados a las normas existentes
Análisis de las propuestas recibidas, estudios de campo, desarrollo de pruebas piloto. Costeo y medición de eficiencia de las nuevas aplicaciones.
Redacción definitiva e incorporación de la nueva normativa.
Contratación de consultores y supervisión de los estudios.

5. SALIDAS

Normas técnicas aprobadas por la SIE. Por ejemplo: normas constructivas que contemplen diseños especiales que surjan de la aplicación exitosa de pruebas piloto realizadas en el país y adaptadas a su estilo.

6. SISTEMAS Y NORMAS

No existe un procedimiento formal de elaboración de normas.
Pero sí existe obligación de consulta, régimen de audiencias públicas y Ley acceso a la información pública

7. INDICADORES

Número de normas recibidas para análisis y resueltas por año.

Proceso 1.5: Elaboración Normas de Calidad de Servicio

1. CLIENTES

Agentes del sector eléctrico, Área Regulación SIE para tener una referencia para el control del cumplimiento y el costeo de referencia.

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Establecer los estándares de calidad de servicio adecuados que deberán cumplir los agentes prestadores del servicio. Proteger al usuario final de decisiones técnicas o comerciales que afecten la calidad del servicio. Disponer de referencias válidas para exigir el cumplimiento.

3. ENTRADAS

Niveles de prestación de calidad de servicio existentes, objetivos y metas fijados para su mejora.

Experiencias internacionales y mejores prácticas

Nuevas tecnologías o procedimientos

Encuesta de satisfacción del usuario.

4. ACTIVIDADES

Desarrollo de régimen de calidad de servicio

Revisiones periódicas y ajustes ocasionales de normas de calidad en vigencia

Evaluación de la encuesta de satisfacción del usuario

Recepción de peticiones de los distintos agentes de mejoras o agregados a las normas existentes

Análisis de las propuestas recibidas

Elaboración de proyectos de normativa

5. SALIDAS

Normas de calidad de servicio aprobadas por la SIE.

6. SISTEMAS Y NORMAS

No existe un procedimiento formal de elaboración de normas.

Sí existe obligación de consulta, régimen de audiencias públicas y Ley acceso a la información pública

7. INDICADORES

Proceso 1.6: Mantenimiento base de datos S.E.

1. CLIENTES

Interno (distintas áreas técnicas de la SIE)

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Mantener actualizada una base de datos con información útil para la fiscalización y el control de las distribuidoras y para disponer de información histórica ordenada y homogénea para el proceso de Revisión Tarifaria.

3. ENTRADAS

Información comercial de las distribuidoras

Información técnica de las distribuidoras

Información de instalaciones de las distribuidoras

Información de la contabilidad regulatoria de las distribuidoras

4. ACTIVIDADES

Diseño de la base de datos.

Diseño de los canales de información necesarios para su actualización

Diseño de los chequeos de consistencia.

Diseño de los programas de explotación.

Mantenimiento de la base.

5. SALIDAS

Alimenta múltiples procesos internos de la SIE y al consultor que realice la revisión tarifaria.

6. SISTEMAS Y NORMAS

N/A

7. INDICADORES

N/A

Proceso 1.7: Estimación costo de desabastecimiento

1. CLIENTES

Agentes del MEM y distribuidores (pagan), usuarios finales (reciben compensaciones)

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Establecer el costo de la energía no servida, que servirá para que los agentes ajusten la calidad del servicio que prestan considerando este costo, que representa la esperanza matemática del valor económico que tiene para los usuarios no disponer del servicio eléctrico.

3. ENTRADAS

Encuestas sobre el valor económico que tiene para los usuarios interrupciones de servicio de distinta duración.

Encuestas sobre el valor económico de distintos niveles de calidad de servicio técnico reflejados por distintos niveles de cada uno de los indicadores normados.

.Idem anterior para los indicadores comerciales

5. SALIDAS

Costo de la energía no suministrada según el tiempo de interrupción.

Costo de los desvíos en la calidad de servicio técnico y comercial.

4. ACTIVIDADES

Evaluación de las variables que se estiman necesarias para evaluar los costos que producen en los usuarios desvíos en la calidad de servicio eléctrico e índices de ajuste entre estudios.

Elaboración de los TDRs para contratar al consultor que realice las encuestas y la elaboración del informe de resultados.

Supervisión del trabajo del consultor

Determinación de las compensaciones a los usuarios y de las penalizaciones a los agentes por incumplimiento de los parámetros de calidad establecidos.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Normas de calidad de servicio técnico y comercial.

Idem de producto técnico.

7. INDICADORES

Indicadores de calidad de servicio.

Análisis de reclamos de los usuarios finales como fuente para el ajuste de las normas y los valores de compensación/penalización.

Proceso 1.8: Cargos SENI, Potencia y Servicios Complementarios

1. CLIENTES

Agentes del SENI

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Establecer el cargo para la remuneración de la Potencia en el mercado de oportunidad y para la remuneración de los servicios complementarios – regulación de frecuencia, aporte de reactiva y arranque en negro.

El objeto es definir niveles de remuneración que resulten un incentivo para que los agentes mantengan una oferta de servicios suficiente para abastecer las necesidades del sistema eléctrico.

3. ENTRADAS

Montos de inversión y OyM de los equipos involucrados en la prestación del servicio

Plan de expansión de las empresas de transmisión y distribución

Análisis de los cargos vigentes y su efectividad para atraer la oferta de servicios necesaria.

4. ACTIVIDADES

Definición de las necesidades y objetivos del estudio

Elaboración de los TDRs

Contratación de Consultores, supervisión de los Estudios.

Mesa de trabajo con los agentes

Audiencia Pública

Aprobación de los cargos propuestos

5. SALIDAS

Cargo para remunerar la potencia

Cargo para remunerar la regulación de frecuencia

Cargo para remunerar el aporte de reactivo

Cargo para remunerar el arranque en negro

6. SISTEMAS Y NORMAS

Ley 125-01 y RLGE

7. INDICADORES

Ley 125-01 y RLGE

5.5 PROCESOS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

Proceso 2.1: Fiscalización Tarifa Distribución

1. CLIENTES

Usuarios regulados y distribuidoras

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar mediante refacturación y muestreo aleatorio que las distribuidoras estén facturando de acuerdo al cuadro tarifario vigente.

Proteger al usuario de la posibilidad que las distribuidoras facturen inadecuadamente los consumos.

3. ENTRADAS

Base de datos comercial, cuadro tarifario de aplicación.

Muestras de facturas de clientes seleccionadas al azar

4. ACTIVIDADES

Refacturación con los datos de tarifa de la SIE

Detección de desviaciones

Control de la categoría tarifaria (autorización del cambio de tarifas)

Control de facturas y detección de desviaciones

5. SALIDAS

Reporte de apartamentos

Pedidos de refacturación a la distribuidora

Formulación de cargos a la distribuidora en falta.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Cuadro Tarifario Distribuidoras

Procedimiento de muestreo de comprobación

7. INDICADORES

Porcentaje de la muestra mal facturadas por distribuidora.

Monto acumulado anual de penalidades aplicadas por este concepto

Proceso 2.2: SUC – Indicadores y Auditoria de Costos

1. CLIENTES

La SIE cliente interno, responsables de aprobar subsidios y tarifas

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar las necesidades financieras de las distribuidoras y controlar la aplicación adecuada de los recursos suministrados. Comparar de manera homogénea el resultado económico financiero de las distribuidoras y tener herramientas para monitorear los proyectos piloto en forma detallado y consistente. Obtener información de referencia para desarrollar la Revisión Tarifaria

3. ENTRADAS

Sistema Uniforme de Cuentas

Contabilidad de costos por proyecto

Presupuesto de los proyectos e información histórica sobre costeo de proyectos similares.

4. ACTIVIDADES

Contratación del auditor externo para realizar las tareas

Definición de los elementos clave a ser monitoreados

Supervisión del relevamiento del auditor

Análisis de los resultados obtenidos

Revisión del informe de auditoria y cálculo de los requerimientos financieros.

5. SALIDAS

Seguimiento del Costo de los proyectos presupuestados

SUC e indicadores de gestión de cada distribuidora.
Informe de benchmarking entre distribuidoras.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Normas SUC e Indicadores de gestión.

Normas de auditoria de costos.

7. INDICADORES

Incluidos en el SUC

Proceso 2.3: Monitoreo Mercado Mayorista

1. CLIENTES

Agentes del mercado, usuarios

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Monitoreo de las variables técnicas y comerciales con el objeto de detectar anomalías en el funcionamiento del mercado, tanto desde el punto de vista técnico (confiabilidad) como desde el punto de vista comercial (niveles de precios, verificación de la competencia)

Proteger al usuario de acciones que puedan aumentar los precios o disminuir la confiabilidad del servicio.

3. ENTRADAS

Información de la operación técnica y comercial del Mercado Mayorista a nivel diario (predespacho y posdespacho)

Información a nivel mensual (Informe de transacciones económicas y contratos)

4. ACTIVIDADES

Ingreso de datos al software de monitoreo

Análisis de las distintas salidas del software

Informe al representante ante el OC

Acciones correctivas (pedido de formulación de cargos, y de corrección de normativa)

Seguimiento al comportamiento de los agentes

Análisis cuantitativo del comportamiento del Mercado

5. SALIDAS

Informe periódico de resultado indicadores

Informes de análisis.

Informes de situaciones individuales previas a inicio de proceso sancionatorio

Pedido de inicio proceso sancionatorio.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Ley 125-01 y RLGE

Procedimiento y sistema a desarrollar

7. INDICADORES

Evolución de precios (spot, contratos)

Evolución de interrupciones, frecuencia y duración)

Evolución de energía no suministrada sobre la energía inyectada al sistema

Proceso 2.4: Supervisión Contratos de Largo Plazo

1. CLIENTES

Distribuidoras (autorización del pass through), cliente interno (regulación tarifas)

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Supervisar los procesos licitatorios de abastecimiento de energía y potencia de las distribuidoras para asegurar que son efectivamente competitivos y se adecuan a las necesidades de la demanda a abastecer, teniendo en cuenta la confiabilidad, la utilización de recursos con precios previsibles y la preservación del medio ambiente.

Proteger al usuario regulado asegurando condiciones de competencia, confiabilidad y estabilidad de precios.

3. ENTRADAS

Planeamiento y política energética de la CNE.

Análisis de los requerimientos de las distribuidoras.

Información del OC y pronóstico de crecimiento de la demanda.

4. ACTIVIDADES

Definir las características de los contratos a ser licitados: plazo de anticipación a la entrada en vigencia, duración del contrato, preferencia sobre ubicación y combustibles a utilizar, formatos de presentación de ofertas, garantías de cumplimiento.

Análisis de las ofertas recibidas y verificación del cumplimiento de las condiciones indicadas en los pliegos.

Ajuste y aprobación del contrato para su paso a tarifas.

5. SALIDAS

Aprobación del pliego de licitación.

Informe de análisis de ofertas.

Resolución de aprobación del adjudicado para su paso a tarifas.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Ley 125-01 y RLGE

Reglamento, Normativa ad-hoc aún no escrita.

7. INDICADORES

Cantidad de oferentes calificados

Precios ofertados.
Benchmarking.

Cumplimiento plazos de puesta en servicio.

Proceso 2.5: Fiscalización Calidad de Servicio Distribución

1. CLIENTES

Distribuidores y usuarios finales (compensaciones)

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar que las distribuidoras cumplan con los requerimientos mínimos de calidad exigidos en la normativa

Proteger al usuario brindando herramientas que motiven a las distribuidoras a sostener una calidad de producto y servicio aceptables. Eventualmente compensar al usuario por apartamientos de los estándares fijados en la normativa con las multas cobradas a las distribuidoras.

3. ENTRADAS

Información provista por las distribuidoras)

Frecuencia y duración de las interrupciones

Capacidad afectada en cada interrupción

Tiempo medio de incorporación de un nuevo suministro

Porcentaje de lecturas estimadas

4. ACTIVIDADES

Chequeos de consistencia. Pedido de aclaración a las distribuidoras.

Cálculo de indicadores de la normativa y de los desvíos ocurridos.

Cálculo de compensaciones a los usuarios

Informe de evolución de indicadores y de compensaciones

5. SALIDAS

Informe de calidad de producto y servicio técnico

Informe de calidad de servicio comercial por

Informe de compensaciones devengadas por apartamientos de los estándares prefijados por distribuidora.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Ley 125-01 y RLGE

Normativa de Calidad de Servicio

7. INDICADORES

Evolución de los indicadores establecidos en la normativa de calidad.

Proceso 2.6: Fiscalización Normas Técnicas Distribución

1. CLIENTES

Terceros afectados por las instalaciones. Distribuidoras reciben solicitud de rectificación.

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Supervisar las instalaciones de las distribuidoras para verificar el cumplimiento de las normas técnicas en la construcción de sus instalaciones.

Proteger a las personas de instalaciones fuera de norma que puedan afectar su seguridad

3. ENTRADAS

Relevamientos de campo

Denuncias, quejas de los usuarios

Análisis de los accidentes ocurridos.

4. ACTIVIDADES

Relevamiento de las instalaciones de las distribuidoras.

Informe de anomalías

Solicitud de rectificación a las distribuidoras.

Análisis del comportamiento de nuevos diseños y tecnologías normalizadas.

5. SALIDAS

Informe de anomalías

Solicitud de rectificaciones a las distribuidoras

Solicitud de revisión de normas obsoletas

6. SISTEMAS Y NORMAS

Normas técnicas

7. INDICADORES

Número de accidentes detectados en instalaciones fuera de norma.

Proceso 2.7: Supervisión de la operación técnica y comercial del OC

1. CLIENTES

OC y Agentes del Sector.

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar en forma sistemática que se cumpla la normativa y los procedimientos para el despacho.

Verificar la confección adecuada de los Informes técnicos y de transacciones, tanto desde el punto de vista de contenidos como de veracidad de sus cifras.

Proteger a los agentes de errores técnicos o comerciales del OC, y procurar el adecuado funcionamiento de la operación del mercado.

3. ENTRADAS

Informes del OC. Por ej.
Predespacho y posdespacho

Resultado del muestreo
estadístico de días típicos.

Reclamos de los agentes

Solicitud de ajustes normativos
por el OC

4. ACTIVIDADES

Análisis de los distintos informes emitidos por el OC y de los
reclamos de los agentes

Auditoria de días típicos mediante muestreo estadístico.

Auditoria anual de desempeño del OC

Diseño de soluciones para evitar los errores detectados en el futuro.

Redacción de informes y solicitud de resarcimiento a los agentes si
correspondiere.

Revisión de propuestas de ajuste normativo de OC

5. SALIDAS

Informe SIE sobre
comportamiento del OC

Auditoria periódica

Acciones correctivas para los
desvíos encontrados.

Solicitud de corrección de
informe de transacciones

Aprobación de ajustes
normativos

6. SISTEMAS Y NORMAS

Normas OC

7. INDICADORES

Montos reclamados por los
agentes y aceptados como
precedentes.

Modificaciones normativas como
consecuencia de defectos
sistemáticos en la operación
comercial o del sistema.

Proceso 2.8: Supervisión de circuitos de MT y BT

1. CLIENTES

Interno SIE (Superintendente y legales para formulación de cargos) y distribuidoras

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar que los cortes financieros se realizan de acuerdo a la programación.

Verificar que los cortes por mantenimiento se realizan de acuerdo a la programación.

Medir la frecuencia y el tiempo de interrupciones no programadas.

3. ENTRADAS

Diaria: 1) reporte interrupciones programadas, 2) reporte interrupciones ejecutadas

Semanal: 1) reporte de programación de mantenimientos

Fuentes internas: reporte de interrupciones

Informe de inspecciones de campo

4. ACTIVIDADES

Verificar diferencias entre programado y ejecutado (fuentes externas y fuentes internas).

Elaborar informe diario, semanal y mensual de situación de interrupciones.

Pedido de justificación técnica de desvíos a las distribuidoras

5. SALIDAS

Informes internos que alimentan al sistema de control de la calidad del servicio.

Pedidos de formulación de cargos

6. SISTEMAS Y NORMAS

Procedimiento a desarrollar

7. INDICADORES

Energía cortes financieros programados/energía cortes financieros reales

Energía cortes por mantenimiento programados/energía cortes por mantenimiento reales

Proceso 2.9: Verificación de medidores

1. CLIENTES

Usuarios y distribuidoras

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Proteger a los usuarios de una posible sobrefacturación del distribuidor.

Determinar si los desvíos en la calibración son intencionales.

Efecto deseado: disminuir la conflictividad entre usuarios y distribuidoras para contribuir a la disminución del fraude

3. ENTRADAS

Entrada al laboratorio de medidores para determinación del fraude

Entrada al laboratorio de una muestra de medidores elegida por la SIE

Entrada al laboratorio de un medidor ingresado por reclamo de usuarios.

4. ACTIVIDADES

Los laboratorios de la distribuidora con participación de los auditores técnicos de la SIE realizan los ensayos requeridos

5. SALIDAS

Acta de laboratorio conformada por el inspector de la SIE.

Informe resultado de muestreo estadístico.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Reglamentación de muestreo

Protocolos de ensayo

Base de datos de usuarios y relación de medidores.

7. INDICADORES

Número de reclamos procedentes por sobrefacturación.

Proceso 2.10: Certificación Actas de Fraude

1. CLIENTES

Usuarios y distribuidoras

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Las brigadas de detección de fraude de las distribuidoras son acompañadas por personal de Protecom que certifica el proceso de emisión de actas de fraude.

Verificar la veracidad de las actas de fraude, protegiendo los derechos de los usuarios y facilitar el proceso de erradicación del fraude eléctrico.

3. ENTRADAS

Relevamiento de campo junto a las brigadas de detección de fraude.

4. ACTIVIDADES

Acompañamiento de un inspector de Protecom a cada brigada de detección de fraude.

Una vez detectado, seguimiento de una rutina establecida para evitar errores en el proceso de certificación.

5. SALIDAS

Acta de fraude debidamente certificada.

Informe mensual estadístico

6. SISTEMAS Y NORMAS

Procedimiento actualmente en proceso de desarrollo por parte de la SIE

7. INDICADORES

Fraudes sancionados/Actas certificadas

Proceso 2.11: Concesiones, autorizaciones y permisos

1. CLIENTES

Agentes del mercado (presentes y futuros), usuarios, solicitantes en general.

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Este proceso comprende a nivel macro las funciones de autorización del Regulador, incluyendo: trámite de concesiones provisorias y definitivas, autorización de obras eléctricas, autorización de usuarios no regulados, permisos de uso de bienes de dominio público

El objetivo es verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco regulatorio y normativa previo a la autorización de una determinada actividad por parte de los agentes o futuros agentes del mercado.

3. ENTRADAS

Solicitud de autorización correspondiente de acuerdo a la LGE

Reglamento o normativa aplicable función de la naturaleza de la solicitud.

4. ACTIVIDADES

Ingreso de solicitud

Revisión de requisitos legales y técnicos

Coordinación de visitas

Solicitud de informaciones adicionales. Redacción de informes

Recomendación. Consejo Deliberativo

Aprobación o emisión de autorización, concesión, permiso o comunicación CNE.

Coordinación con empresas del sector OC y ETED. Seguimiento en el caso de los GU

5. SALIDAS

Aprobación, modificación o rechazo de la solicitud.

6. SISTEMAS Y NORMAS

La reforma a la LGE ha limitado el rol de la SIE en materia de concesiones

Hay un procedimiento para usuarios no regulados

No hay procedimiento para autorización de obras eléctricas

7. INDICADORES

Número de autorizaciones otorgadas.

Tiempo de otorgamiento

Proceso 2.12: Fiscalización combustibles

1. CLIENTES

Interno, Gobierno (subsidios)

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar la veracidad de los datos suministrados por los generadores con relación al stock y al consumo de combustibles.

Auxiliar a la SEIC y la Secretaría de Hacienda en la supervisión del manejo de combustibles sujeto a exenciones impositivas

3. ENTRADAS

Facturas de compra de combustibles empresas de generación

Volúmenes de combustible reportados

Cronograma de visitas , verificaciones de campo

Solicitud de excensiones

4. ACTIVIDADES

Coordinación de transportes y viáticos

Realizar las visitas de inspección

Evaluar mérito para el otorgamiento de exenciones impositivas

Revisar facturas de compra de combustibles

Calcular consumos en función de la energía generada y el consumo específico de las máquinas.

Actualización base de datos de stock de combustible y consumo diario

5. SALIDAS

Informe certificando consumo y existencias.

Resolución de exención

6. SISTEMAS Y NORMAS

Ley 125-01

Ley 112-00

7. INDICADORES

Número de visitas sobre el total pendiente.

Desvíos detectados en nivel o consumo por generador

Subsidio otorgado por generador.

Proceso 2.13: Fiscalización costos variables de generación

1. CLIENTES

Agentes del Mercado, OC

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar la validez de las informaciones que componen la declaración de costos variables de las unidades de generación que están integradas al SENI.

3. ENTRADAS

Base de datos con las características técnicas de los grupos generadores

4. ACTIVIDADES

Definición del alcance de las tareas a realizar y confección de los TDRs
Contratación del Consultor
Supervisión del Consultor
Preparación del informe con los resultados de la auditoria
Discusión Consejo Técnico

5. SALIDAS

Rendimiento de las unidades generadoras

6. SISTEMAS Y NORMAS

N/A

7. INDICADORES

Rendimiento declarado / rendimiento obtenido de la auditoria por unidad
Cantidad de generadores contrastados/Cantidad total de generadores contrastables

Proceso 2.14: Fiscalización Sistema de Medición Comercial

1. CLIENTES

Interno y agentes del mercado.

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar que los puntos que componen el sistema de medición comercial cumplan con las especificaciones establecidas en la normativa

3. ENTRADAS

Cronograma de visitas del OC

4. ACTIVIDADES

Coordinación de transportes y viáticos

Realizar las visitas de inspección

Verificar que los parámetros del sistema cumplen con la normativa

Informe describiendo lo actuado y resuelto.

5. SALIDAS

Certificación o rechazo del punto de medición

6. SISTEMAS Y NORMAS

Capítulo V del RLGE

7. INDICADORES

Puntos habilitados sobre el total de puntos

% de avance del cronograma previsto

Puntos rechazados sobre el total fiscalizados.

Proceso 2.15: Establecimiento de mínimos técnicos

1. CLIENTES

Agentes del Mercado y OC

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Homologar los mínimos técnicos de las unidades de generación del SENI, con el objeto de utilizarlos en la planificación y operación del despacho.

3. ENTRADAS

Base de datos con características técnicas de las unidades de generación

4. ACTIVIDADES

Contratación del Consultor
Realización y supervisión del estudio
Elaboración del informe
Consejo Técnico
Vistas Públicas
Emisión de la Resolución

5. SALIDAS

Resolución indicando los mínimos técnicos de las unidades de generación.

6. SISTEMAS Y NORMAS

Ley 125-01 y RLGE artículo 373 (párrafo)

7. INDICADORES

Suma de mínimos técnicos despachados en valle/Demanda mínima de valle nocturno.

Suma de potencia despachada a mínimo técnico por motivo.

Proceso 2.16: Concentración de la propiedad de los activos

1. CLIENTES

Interno y agentes del mercado.

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Verificar que la participación de cada inversor en las actividades del sector no superen los máximos permitidos por la regulación

El objetivo es contribuir a asegurar la competencia evitando la concentración de la propiedad de los activos.

3. ENTRADAS

Información suministrada por las empresas abarcadas por el control

Denuncias de vinculación realizadas por cualquier agente

4. ACTIVIDADES

Actualización de datos suministrados por las empresas

Comprobación de la denuncia del agente

Acción legal correctiva si corresponde. Multa si correspondiere.

5. SALIDAS

Documentación legal probatoria de la vinculación

6. SISTEMAS Y NORMAS

LGE, RLGE y Reglamento específico de la SIE

7. INDICADORES

Capacidad de generación propiedad de Distribuidoras / Demanda máxima del Mercado

Denuncias efectuadas / fallos realizados

Denuncias fallidas/total de denuncias.

5.6 PROCESOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y SANCIONES

Proceso 3.1: Atención Reclamos y Consultas de Usuarios

1. CLIENTES

Usuarios

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Resolver reclamos de usuarios en segunda instancia (luego de agotar el reclamo ante la distribuidora).

Evacuar consultas de los usuarios

3. ENTRADAS

Reclamos: a) facturación, b) actas de irregularidad (verificación medidores y fraude), c) corte indebido, d) cambio de tarifa, e) otros.

Consultas

4. ACTIVIDADES

Consultas: despejadas directamente por atención al cliente.

Reclamos en segunda instancia:

Atención al cliente ingresa reclamo y lo envía al jefe de oficina, quien lo asigna a un analista.

Inspección y/o verificación técnica, dependiendo del caso.

Los analistas revisan cada caso y ponen sus conclusiones a consideración del jefe de oficina, el cual debe resolver sobre el caso.

5. SALIDAS

Fallos del jefe de la oficina

Consultas evacuadas

6. SISTEMAS Y NORMAS

Canal físico o digital (teléfono)

7. INDICADORES

Desarrollados por Protecom

Proceso 3.2: Resolución de conflictos entre agentes y terceros interesados

1. CLIENTES

Agentes del mercado y/o futuros agentes, terceros interesados

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Resolver conflictos entre dos o más agentes y/o terceros interesados del sector que surjan de diferencias en la interpretación y/o aplicación de la normativa vigente.

Proveer a los agentes de una vía ágil y eficaz en un ámbito técnico neutral para dirimir las disputas que surjan de la aplicación de la regulación.

3. ENTRADAS

Demanda presentada por las partes

Elementos de prueba aportados por las partes

4. ACTIVIDADES

Análisis técnico-regulatorio del caso.

Reuniones con los implicados

Otorgamiento de plazo para el acuerdo privado.

Producción prueba, pericias, informes técnicos

Consejo Deliberativo

Resolución de acuerdo a los análisis efectuados.

Reuniones de trabajo y seguimiento de los Acuerdos alcanzados.

5. SALIDAS

Resolución del conflicto.

Actas con Acuerdos alcanzados

6. SISTEMAS Y NORMAS

No existe un procedimiento de resolución de conflictos entre agentes o terceros interesados

Podría diseñarse un sistema de mediación en primera instancia ante SIE gestionado por Dirección Legales y una segunda instancia con un sistema de paneles de árbitros administrados por la SIE

7. INDICADORES

Número de casos resueltos

Tiempo de resolución

Acatamiento de las partes al fallo

Uso de este mecanismo por el mercado

Proceso 3.3: Determinación y aplicación de sanciones

1. CLIENTES

Usuarios y agentes

2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Una vez detectados los apartamientos con relación a lo normado, la SIE aplica el procedimiento sancionatorio correspondiente.

El objetivo es aplicar las sanciones previstas por el marco regulatorio cuando corresponda, proveyendo un incentivo suficiente al cumplimiento de las normas.

3. ENTRADAS

Requerimiento de formulación de cargos provenientes de las áreas de fiscalización y control y otros órganos de la SIE

Denuncias

4. ACTIVIDADES

Evaluación del mérito de la denuncia o requerimiento para dar inicio al procedimiento sancionador

Formulación de cargos y vista a las partes para descargo

Apertura a prueba y pericia técnica

Periodo de alegatos

Sanción o sobreseimiento

5. SALIDAS

Formulación de cargos.

Resolución sancionatoria

Resolución de sobreseimiento

6. SISTEMAS Y NORMAS

Procedimiento establecido en RLGE

No está previsto el destino de las multas

No están previstas las vías de ejecución forzada de las multas

7. INDICADORES

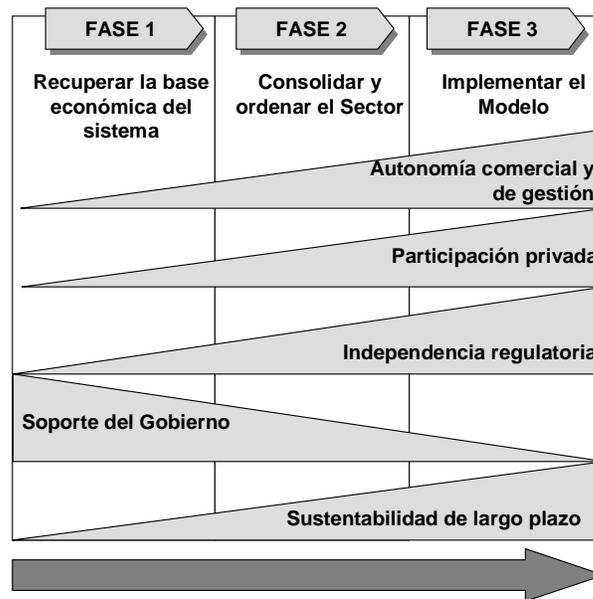
Número de casos con sanción o multa aplicada / Número de casos evaluados.

Número de sanciones evaluadas por motivo de la sanción.

5.7 UBICACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL MAPA DE RUTA

El objetivo de esta sección será establecer, sobre la base de una breve referencia a los principales elementos del mapa de ruta propuesto, la ubicación de los distintos procesos en cada una de sus fases. Como puede observarse en la Figura siguiente, el mapa de ruta se estructura en tres fases, cada una de ellas de tres años de duración, abarcando el período 2008-2016.

Mapa de Ruta



La primera fase se focaliza en atacar la restricción crítica identificada en la situación de crisis actual, orientándose a la recuperación de la base económica del sistema. La segunda fase es intermedia y se dirige a la consolidación y ordenamiento del sector, mientras que la tercera fase logra la puesta en régimen e implementación del modelo adoptado por la reforma.

Desde el punto de vista de la estructura sectorial la evolución del sector en las tres fases que conforman el período de transición deben reflejar:

- Un incremento de la autonomía comercial y de gestión de las empresas prestadoras
- Un aumento de la participación privada en la actividad empresarial del sector, ya sea en inversiones como en gestión.
- Un incremento de la independencia y fortaleza del regulador y las instituciones rectoras del sector.

- Una disminución del soporte/intervención del Gobierno en la gestión y financiamiento del sector.

5.7.1 Fase 1: Recuperar la base económica del sistema

En esta primera fase, la restricción crítica se ubica en el centro de la escena: se trata de recuperar la base económica del sistema. Cualquiera sea la forma en que se decida instrumentar el sendero regulatorio de la transición, el rol del Regulador debería ser primariamente el del contralor/ fiscalizador de los compromisos, estándares, hitos y obligaciones fijadas para la recuperación sectorial. Complementariamente, el Regulador podría actuar como facilitador de todo aspecto que contribuya a recuperar la base económica del sistema.

- **Tarifas y calidad en fase preparatoria.** Los procesos de determinación de las tarifas técnicas y la fijación de normas de calidad de servicio no entran en ejecución en esta fase. En estos procesos, las acciones se concentran en actividades preparatorias, realización de estudios, capacitación técnica de los equipos de la SIE y diseño y desarrollo de la base de datos necesaria para la puesta en marcha de los procesos tarifarios.
- **Normas de diseño y construcción de instalaciones orientadas a la reducción de pérdidas.** En el caso de las normas técnicas, una actividad dirigida a contribuir con la recuperación de la base económica del sistema, es el desarrollo de normas constructivas de instalaciones orientadas a la reducción de pérdidas. Estas normas deberían reunir las condiciones de adaptación y flexibilidad suficiente para incentivar la experimentación por parte de las distribuidoras de diferentes soluciones tecnológicas en pruebas piloto, que serían monitoreadas por la SIE en fase de fiscalización.
- **Fiscalización de la transición.** En esta fase la SIE debería acentuar los procesos de fiscalización que contribuyan al seguimiento y mejora de los indicadores sectoriales clave de recuperación sectorial. Así, resultarían prioritarios una estricta supervisión del cumplimiento de la programación de cortes financieros y por mantenimiento, así como el monitoreo de indicadores de gestión y financieros de las distribuidoras, por medio de la implementación de un sistema uniforme de cuentas, auditorías periódicas y un tablero de control para la transición. Otros procesos prioritarios en esta primera fase que podrían contribuir a disminuir la conflictividad y aumentar la credibilidad del sistema y de la SIE como regulador, son la implementación de un proceso de fiscalización de tarifas, la verificación de medidores y la mejora de los procesos de atención al cliente y reclamos de usuarios.
- **Supervisión del mercado mayorista en fase de desarrollo.** En el segmento de mercado mayorista los procesos en esta fase se encontrarían en su mayor parte en fase de desarrollo para una implementación posterior. Tal el caso de los procesos de monitoreo del mercado mayorista y supervisión de contratos de largo plazo, que concentrarían sus esfuerzos en desarrollo de procedimientos.
- **Puesta en marcha de procesos de conflictos y sanciones.** Asimismo, la credibilidad y relevancia institucional de la organización podría mejorarse en esta fase por medio del desarrollo de un procedimiento de resolución de disputas entre agentes y terceros

5. Mapa de Procesos. . .

interesados, así como la puesta en ejecución del procedimiento sancionador, hoy virtualmente paralizado.

5.7.2 Fase 2: Consolidar y ordenar el sector

La segunda fase es de consolidación y ordenación del sector sobre la premisa de una base económica y operativa fortalecida que permita la implementación del modelo adoptado. En esta fase se espera haber alcanzado logros sustanciales en la recuperación de la base económica y operativa del sistema, que permitan al Regulador focalizar esfuerzos en acciones preparatorias de la entrada en régimen del modelo, como la adecuación de la estructura tarifaria, la puesta en marcha de indicadores globales de calidad de servicio, etc.

Sin embargo, una parte sustancial de sus actividades continuarán concentradas en el fortalecimiento y mantenimiento de los logros obtenidos en la normalización del sistema. El Regulador gana en eficiencia de los procesos operacionales básicos de fiscalización y control establecidos en la primera fase, permitiéndole dirigir esfuerzos dirigidos a preparar la fase siguiente de implementación del modelo.

- **Tarifas y calidad, en régimen de transición.** El proceso de fijación de tarifa técnica entra en ejecución en esta fase con la implementación una primera etapa de ajuste y corrección gradual de las señales regulatorias. El régimen de calidad de servicio entra en vigencia por medio del cálculo y control de indicadores globales y la publicación de sus resultados. Se mejora la base de datos y sus mecanismos de actualización y validación.
- **Implementación del régimen de contratación de la expansión de capacidad y monitoreo de mercado.** La SIE ya cuenta con los procedimientos de contratación de largo plazo y monitoreo del mercado mayorista y en esta segunda fase se concentra en su implementación. La SIE realiza la supervisión de las primeras licitaciones de contratos de abastecimiento, diseñadas de acuerdo a los lineamientos de política en cuanto a conformación de la matriz energética, tecnologías o seguridad de abastecimiento establecidos por CNE. Además, se desarrollan herramientas de software para establecer un tablero de control de indicadores de monitoreo del mercado mayorista, y se realiza la primera auditoria periódica del desempeño del Organismo Coordinador.
- **Fiscalización de la transición.** En esta fase se perfeccionan los procesos de fiscalización que contribuyan al seguimiento y mejora de los indicadores sectoriales clave de recuperación sectorial. En la medida en que la recuperación de la base económica se consolide, estos procesos pierden importancia estratégica y tiende a volverse secundarios e incluso a reducirse o desmantelarse en etapa de régimen.
- **Aplicación a escala de las pruebas piloto de diseño de instalaciones para reducción de pérdidas.** El monitoreo de las pruebas piloto de las distribuidoras realizada en la primera fase permite avanzar a la etapa de aprobación de aplicación a escala de las soluciones tecnológicas más exitosas y la adecuación de las normas de diseño y construcción a estas soluciones.

5.7.3 Fase 3: Implementar el modelo

Una vez consolidado y ordenado el sector en los aspectos clave definidos en el mapa de ruta, la tercera fase concentra sus esfuerzos en la implementación del modelo adoptado con el proceso de reforma sectorial. En esta fase, el sistema se encuentra en condiciones de

operar en equilibrio financiero auto sustentable, lo cual posibilita una mayor independencia en la gestión por parte de los operadores y responsabilidad por el mantenimiento de lo alcanzado a largo plazo.

- **Tarifa técnica en aplicación.** Alcanzados los rangos establecidos para los indicadores definidos para esta fase, es posible establecer – considerando la situación particular de partida – una tarifa que remunere costos eficientes en el contexto dominicano. Los procesos de fijación y cálculo tarifario en todas las etapas de la industria entrarían en plena ejecución, desde la tarifa de distribución, a los peajes de transmisión y los precios de potencia y servicios auxiliares en el mercado mayorista.
- **Calidad de servicio en etapa de régimen.** La responsabilidad por mantener un nivel de calidad razonable es un pilar clave para sostener el éxito alcanzado en esta etapa. Las penalidades son el motor para mantener un nivel de inversión adecuado para evitarlas. El control de la calidad del servicio es en esta etapa un aspecto clave para mantener un nivel de confiabilidad adecuado, así como incentivar las inversiones necesarias para mantenerlo.
- **Todos los procesos identificados se encuentran en etapa de régimen y revisión continua para su mejoramiento.** En etapa de régimen, el Regulador centrará sus esfuerzos en los procesos centrales clave de sus funciones regulatorias básicas. Es decir, la revisión periódica de las tarifas y condiciones técnicas y de calidad de prestación del servicio, la fiscalización de que tales tarifas y condiciones se cumplan y la supervisión de la competitividad en la formación de precios del mercado mayorista.
- **Procesos críticos de la Fase 1 pierden importancia relativa, se readecuan o desaparecen.** Así, por ejemplo, la normalización de las pérdidas conduciría a una disminución de la importancia del proceso de seguimiento de pruebas piloto orientadas a su reducción. El proceso se readecuaría a una fiscalización del cumplimiento de las normas de diseño de instalaciones ya consolidadas. En igual sentido, el monitoreo de componentes financieros de la gestión de las distribuidoras tiende a perder sentido en ausencia de subsidios y aportes del tesoro para su operación ordinaria, en un contexto de regulación por resultados. De igual modo, el proceso de supervisión de circuitos eléctricos tiende a desaparecer o ser absorbido por el control de indicadores de calidad de servicio.



PRIORIDADES ELABORACION NORMAS Y TARIFAS			
1.1. Revisión Tarifaria	Estudios tarifarios y proceso de establecimiento de tarifa técnica de transición. Preparación de la base de datos. Capacitación.	Tarifa técnica de transición. Cálculo de subsidios.	Tarifa técnica vigente
1.2. Determinación Peaje Transmisión	Estudios tarifarios y proceso de establecimiento de tarifa técnica de transición. Preparación base de datos.	Peaje técnico de transición	Peaje técnico de acuerdo a metodología vigente
1.3. Cálculo Tarifario Mensual	Cálculo mensual de tarifa vigente Desarrollar capacidades para el cálculo de tarifa técnica	Cálculo mensual de tarifa de transición	Cálculo mensual de tarifa técnica
1.4. Elaboración Normas Técnicas	Desarrollar normas constructivas orientadas a la reducción de pérdidas. Análisis, costeo de tecnologías.	Aprobación normas constructivas.	Adecuación y ajustes como resultado de práctica y proyectos piloto.
1.5. Elaboración Normas Calidad	Elaboración con apoyo de consultor en desarrollo de normas de calidad régimen de transición.	Entrada en vigencia de régimen de transición	Entrada en vigencia de régimen de calidad completo
1.6. Base de Datos Sistema Eléctrico	Diseñar la estructura de la base de datos y el requerimiento de hardware. Diseñar los procedimientos de carga y actualización.	Diseño de informes de explotación y mantenimiento de la Base de Datos. Puesta a disposición para la explotación interna.	Mejoramiento del proceso.
1.7. Estimación del Costo de Desabastecimiento	Contratación del consultor para confeccionar las encuestas y la estimación	Perfeccionar la encuesta y los resultados obtenidos.	Idem anterior
1.8. Cargos SENI: Potencia y Servicios complementarios	Estimación de los cargos de acuerdo al procedimiento existente	Perfeccionamiento de los procedimientos de cálculo y verificación de la oferta adecuada de servicios	



PRIORIDADES FISCALIZACION Y CONTROL			
2.1. Fiscalización Tarifas	Implementación del proceso (orientado a disminuir conflictividad y aumentar credibilidad sistema y SIE)	Mejoramiento de proceso	Mejoramiento de proceso. Reducción de muestreos en la medida en que disminuyen los desvíos.
2.2. SUC	Diseñar SUC básico	Implementar y ampliar	Mejoramiento del proceso
2.3. Monitoreo Mercado Mayorista	Desarrollar sistema y procedimiento de monitoreo con apoyo de consultoría Implementación 1ª fase	Implementación de sistema de monitoreo. Evaluación de resultados.	Mejoramiento de proceso
2.4. Supervisión Contratos a Largo Plazo	Desarrollar procedimiento de contratación con apoyo consultoría	Implementación de régimen de contratación de capacidad	Perfeccionamiento del procedimiento Coordinación con política energética CNE
2.5. Fiscalización Calidad de Servicio	Calculo de SAIFI y SAIDI nivel global. Carga y mantenimiento base de datos. Publicación de resultados.	Régimen de transición Control de indicadores globales. Publicación de resultados.	Entrada en régimen del proceso completo
2.6 Fiscalización Normas Técnicas	Seguimiento pruebas piloto distribuidoras para reducción de pérdidas. Relevamientos de campo.	Seguimiento de puesta en marcha desarrollos surgidos de pruebas piloto. Trabajo conjunto con desarrollo normas técnicas	Entrada en vigencia del proceso de fiscalización
2.7 Supervisión de la OC	Formalización procedimiento de revisión de ajustes normativa OC	Diseño e implementación auditoria anual	Implementación sistema de seguimiento continuo y cumplimiento de metas auditoria anual
2.8. Supervisión Circuitos Eléctricos	Supervisar cumplimiento de la programación de cortes financieros y por mantenimiento.	Integrar la información en la Base de Datos para monitorear la calidad del servicio global.	Implementar el hardware y software necesario para la supervisión detallada a nivel de trafo MT/BT.
2.9. Verificación Medidores	Certificar veracidad del control de las distribuidoras, previniendo reclamos posteriores.	Mejoramiento proceso.	Idem
2.10. Certificación Actas de Fraude	Certificar la veracidad de los fraudes detectados por las distribuidoras orientado a prevenir reclamos posteriores	Mejoramiento de proceso.	Idem

	FASE 1	FASE 2	FASE 3
2.11. Concesiones, Autorizaciones y Permisos	<p>Completar desarrollo de procedimiento autorización obras eléctricas</p> <p>Desarrollo procedimiento trámite concesiones</p>	Desarrollo procedimiento permisos y servidumbres	Mejoramiento de procesos.
2.12. Fiscalización Combustibles	Asegurar el control de los subsidios.	Eliminar en cuanto desaparezcan los subsidios	Idem
2.13. Fiscalización de los costos variables de generación	Contratación de consultores para perfeccionar esta información de base para el subsidio.	Utilización de la información para proteger al sistema de abusos en las ofertas de costos.	Idem
2.14. Fiscalización del Sistema de Medición Comercial	Diseño de un plan de auditoria para verificar el cumplimiento de la normativa.	Perfeccionamiento de la normativa y muestreo estadístico de los sistemas de medición.	Idem
2.15. Establecimiento de mínimos técnicos	Revisión de la fidelidad de los datos suministrados por los agentes con relación a la base de datos técnicos.	Perfeccionamiento de las bases de datos y los controles en el campo.	Idem
2.16. Concentración de la propiedad de los activos	No tiene mucho sentido en la medida que se continúe el proceso de estatización.	En la medida que se incorpore capital privado nuevamente será conveniente este control.	Idem
PRIORIDADES SOLUCION DE CONTROVERSIAS Y SANCIONES			
3.1 Atención Reclamos y Consultas de Usuarios	<p>Evaluación estrategias orientadas a mejorar el servicio de atención clientes de distribuidoras</p> <p>Mitigar cuello de botella proceso</p>	<p>Implementación estrategia con distribuidoras</p> <p>Informatización proceso</p> <p>Eliminación de backlog</p>	Optimización del proceso
3.2 Solución Controversias entre Agentes y Terceros interesados	Desarrollo de un procedimiento posibles dos fases: mediación y arbitraje con paneles de árbitros	Puesta en marcha del procedimiento	Mejoramiento de proceso
3.3 Determinación y Aplicación de Sanciones	<p>Desarrollo de procedimiento interno para fase de formulación de cargos</p> <p>Fase de aplicación de sanciones sin ejecución forzada</p>	Aplicación plena de procedimiento sancionador	Mejoramiento de proceso

6. DISEÑO PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se presentarán cuatro temas principales: el análisis de la organización actual, la evaluación de propuestas anteriores, las propuestas alternativas de taxonomía de primer nivel, y para terminar, el detalle de taxonomía de segundo nivel. En conjunto, estos temas completan un diseño organizacional básico que asistirá a las autoridades de la SIE en el análisis y la toma de decisiones organizacionales.

En una próxima etapa, se tomará el diseño básico junto con las decisiones de las autoridades para traducirlas en un diseño detallado que será materializado en un Manual de Puestos y Funciones.

Antes de comenzar con el desarrollo de esta sección, es importante tener en cuenta algunas advertencias. En primer lugar, si bien el grado de detalle del diseño organizacional es muy importante, este no debe llegar a un nivel tal que no deje grados de libertad para el gerenciamiento. Y en segundo lugar, por más tiempo y recursos que se asignen a perfeccionar el diseño organizacional, su éxito final dependerá de una buena implementación.

Para una implementación exitosa de un cambio organizacional de la complejidad del involucrado, las autoridades tendrían que crear un Comité de Cambio Organizacional con el mandato de implementar el nuevo modelo. Este comité tendría que desarrollar un mapa de ruta del cambio con una clara identificación de acciones, tiempos, recursos, responsables y resultados esperados.

Un complemento necesario del proceso de diseño organizacional es la identificación de restricciones o cuellos de botella de recursos materiales que, de existir, limitarían o dificultarían su implementación exitosa. Por recursos materiales se entiende el espacio y equipamiento de oficinas, el equipamiento de inspección, el hardware y los sistemas de comunicación y los vehículos. En este capítulo se incluye una explicación del proceso que deberá seguirse para la elaboración de una agenda de desarrollo de recursos materiales y un ejemplo enfocado en el espacio de oficinas, único ítem del que se dispone información al momento de elaboración de este Informe.

6.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL

La organización actual de la SIE (ver Figura siguiente) tiene básicamente una estructura de gobierno y una estructura operativa. La estructura de gobierno esta compuesta por el Consejo y dos unidades que le reportan: Relaciones Comunitarias y Seguridad.

La estructura operativa esta liderada por el Superintendente y consta de siete Direcciones. De acuerdo a la pirámide de procesos presentada, tres realizan procesos centrales y cuatro realizan mayormente procesos de soporte. El detalle de Direcciones es el siguiente:

Direcciones dedicadas a procesos centrales:

- Protecom
- Minorista
- Mayorista

Direcciones dedicadas a procesos de soporte:

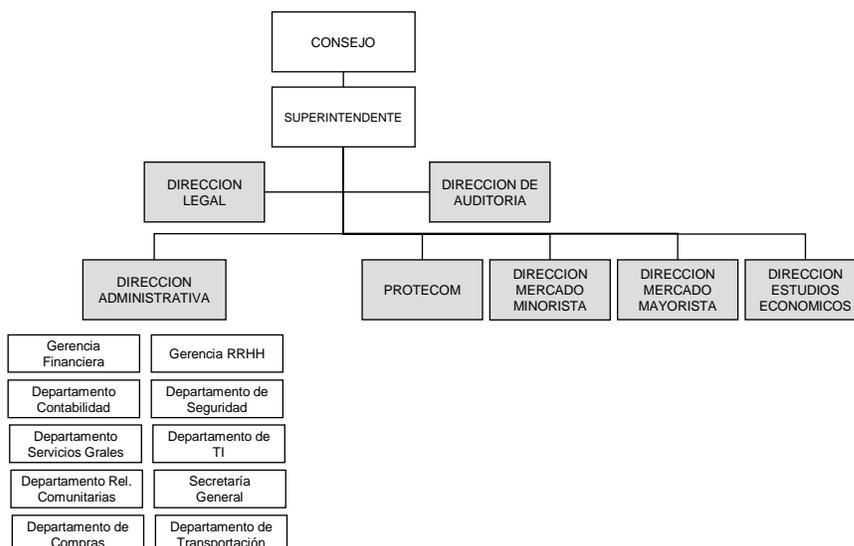
6. Diseño Propuesto para la Organización. . .

- Legal
- Auditoría
- Administración
- Estudios Económicos

Esta última Dirección de Estudios Económicos no se encuentra hoy en funcionamiento, con lo cual la organización no tiene actualmente una unidad que concentre las tareas de soporte analítico a los procesos de regulación y de toma de decisiones.

Otro punto a corregir sería la ubicación de la Dirección de Auditoría. Dado que el requisito de independencia es crucial para el cumplimiento de esta función, sería conveniente que pase a formar parte de la estructura de gobierno dependiendo directamente del Consejo. Se volverá sobre este tema en las propuestas de taxonomía de primer nivel.

Taxonomía Actual



De un análisis de la organización actual se identifican cuatro problemas principales. El primer problema es que **las áreas centrales no tienen asignadas claramente las responsabilidades**, especialmente en cuanto a la diferenciación de las funciones de regulación por una parte, y de fiscalización y control por la otra. Las Direcciones de Mercado Mayorista y Minorista – en parte como consecuencia de la distancia existente entre la regulación vigente y la realidad del sector – muestran dificultades para agregar valor. A esto hay que sumar el hecho de que no existe un entendimiento claro de cómo evolucionar desde la situación actual hacia un escenario de mayor implementación del modelo. Esto se ordenaría con la adopción de las prioridades por proceso descriptas.

El segundo problema es que **la Dirección Administrativa está sobrecargada de trabajo**. El conjunto de actividades asignadas a Administración es excesivamente heterogéneo combinando tareas de naturaleza contable, financiera, de recursos humanos, de sistemas

6. Diseño Propuesto para la Organización. . .

físicos e informáticos, de archivo y documentación, etc. Se observa también un gran número de unidades organizacionales con reporte directo al Director de Administración, superando por mucho los límites de control recomendables. Esto resulta en que funciones importantes como Sistemas y Recursos Humanos no tengan la atención deseable dentro de la organización.

El tercer problema clave es el **débil soporte institucional a la capacidad de análisis técnico**. La división de estudios económicos no está en funcionamiento. Esto hace que no exista en la organización el soporte analítico adecuado ni para el proceso de regulación ni para la toma de decisiones clave. El análisis técnico para la elaboración de normas y tarifas también tendría que estar asignada a una unidad organizacional con las capacidades analíticas adecuadas.

Finalmente la Dirección de **PROTECOM**, responsable de la función de solución de conflictos y controversias entre prestadores y usuarios, **necesita tanto de mejoras organizacionales como de un ajuste estratégico**. La realidad del sector presenta un alto nivel de conflictividad que se traduce en una sobrecarga en las tareas de atención al cliente. Además de implementar mejoras operativas clave en el corto plazo, falta incorporar un sistema de incentivos para corregir el crecimiento de la conflictividad y las deficiencias de atención de las distribuidoras a este aspecto del servicio al cliente.

La solución de los cuatro problemas descritos es el principal objetivo del diseño organizacional. El estudio de procesos presentado – esto es: la definición de la pirámide de procesos, la identificación de las funciones regulatorias y el detalle alcanzado en el mapa de procesos – es la guía para la generación de alternativas de taxonomía de primer nivel.

La definición de responsabilidades no solamente tiene que ser clara sino que también tiene que tener el detalle y la profundidad necesaria para poder ir más allá del primer nivel en la taxonomía de la organización. El principal problema, tanto de la organización actual como de las propuestas que se discuten a continuación, es justamente la falta de detalle y profundidad en el segundo nivel de taxonomía. La definición detallada de la taxonomía del segundo nivel apunta a resolver este problema.

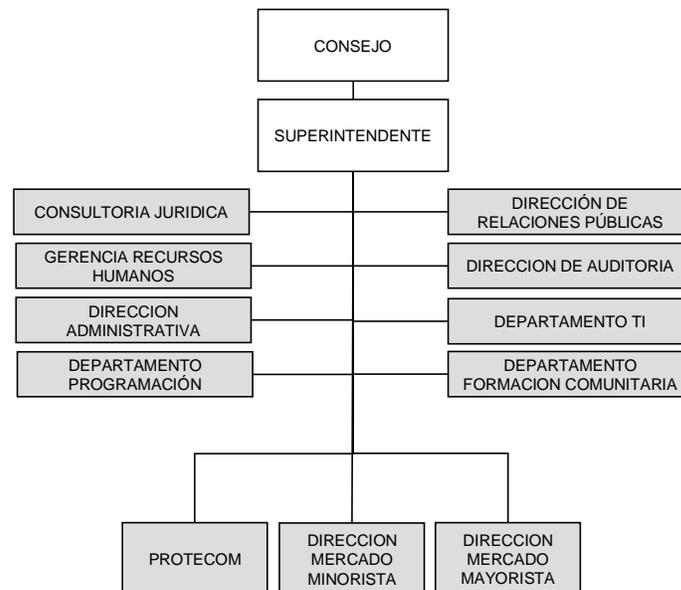
6.2 ANÁLISIS DE PROPUESTAS ANTERIORES

Se evaluaron dos propuestas de taxonomía existentes antes de pasar a la fase de diseño organizacional. Para cada una de ellas se analizaron sus ventajas y desventajas con el objeto de alimentar ideas y solucionar problemas en la nueva propuesta que se presenta en este informe.

6.2.1 Propuesta de ONAP

En la Figura siguiente se presenta la propuesta de organigrama que oportunamente presentara la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP). La organización propuesta cuenta de ocho Direcciones que podríamos asociar a procesos de soporte y tres Direcciones asociadas claramente a procesos centrales.

Propuesta ONAP



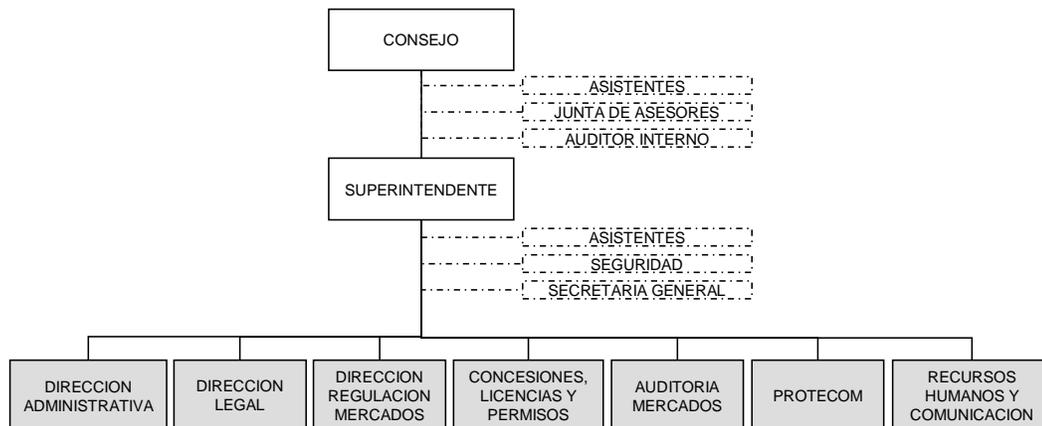
Las principales desventajas de esta propuesta pueden resumirse del siguiente modo:

- No cumple con las mejores prácticas de alcance de control (tiene once departamentos o áreas funcionales dependiendo directamente del Superintendente, cuando los estándares comúnmente aceptados recomiendan no exceder de siete reportes directos).
- Algunos departamentos no tienen entidad suficiente para alcanzar esta categoría.
- Falta una división con mayor contenido analítico para tareas de análisis regulatorio y económico.
- Llega solamente a la definición de primer nivel sin avanzar en definiciones y detalles operativos.

6.2.2 Propuesta del Comité de Organización

En la Figura siguiente se presenta la propuesta del Comité de Organización. Cuenta de siete direcciones, tres que podríamos asociar a procesos de soporte y cuatro asociadas a procesos centrales.

Propuesta del Comité



Las principales ventajas y desventajas de esta propuesta son las siguientes:

- Cumple con las mejores prácticas de alcance de control.
- Tiene una clara división entre procesos centrales y de soporte.
- Llega solamente a la definición de primer nivel sin avanzar en definiciones y detalles operativos.

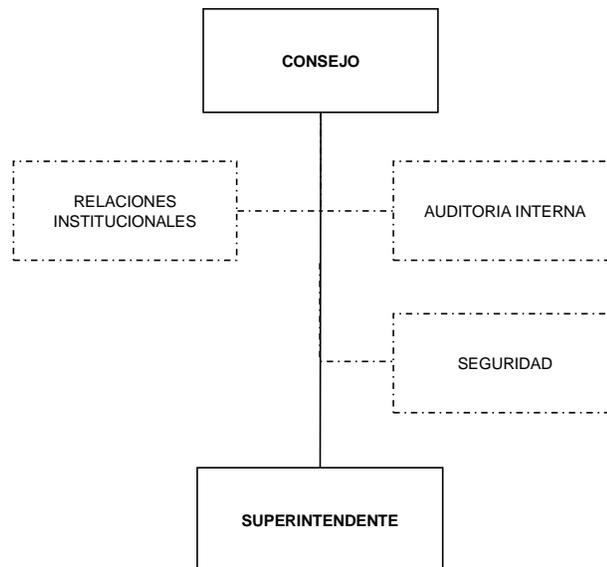
6.3 OPCIONES DE TAXONOMÍA DE PRIMER NIVEL

La propuesta de diseño organizacional que se presenta en este informe se compone, al igual que la situación actual, de una estructura de gobierno y una estructura operativa. Esta última se organizara en dos niveles de taxonomía. El primero de los cuales corresponderá a Direcciones y el segundo a Gerencias.

Se presentarán una propuesta de estructura de gobierno y tres alternativas para el primer nivel de taxonomía de la estructura operativa. Posteriormente se propondrá un segundo nivel de taxonomía donde se indicará el enlace con las alternativas de primer nivel y su diseño detallado.

Como indica la Figura siguiente, la estructura de gobierno estará compuesta por el Consejo y tres unidades organizacionales que le reportarán en forma directa: relaciones institucionales, auditoría interna y seguridad.

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. Las autoridades de la SIE deberían decidir si estas unidades organizacionales tienen nivel de Dirección, Gerencia u otra categoría dentro de la taxonomía. Las funciones específicas que cumplirían estas unidades serían:

Relaciones institucionales: administrar las relaciones con los diferentes stakeholders incluyendo otras entidades gubernamentales (CNE, Ministerio de Economía, Parlamento), medios de comunicación, empresas del sector, asociaciones de usuarios, comunidad, organismos multilaterales, inversores en el sector.

Auditoria Interna: controlar en forma independiente el cumplimiento de los procedimientos de administración de recursos, informar y tomar medidas correctivas ante cualquier desviación. Esta función tendría que cumplir con la reciente ley 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República para las unidades de auditoria interna en las Instituciones del Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y Autónomas, etc.

Seguridad: garantizar la seguridad de las personas, los bienes y la información de la organización.

Como ya se anticipó más arriba, el criterio principal para el diseño del primer nivel de taxonomía de la estructura operativa, será asignar claramente las funciones regulatorias, los procesos centrales y los procesos de soporte a un número de direcciones. Este número tiene que respetar las mejores prácticas de espacio de control que recomiendan un reporte directo no mayor a siete unidades organizacionales.

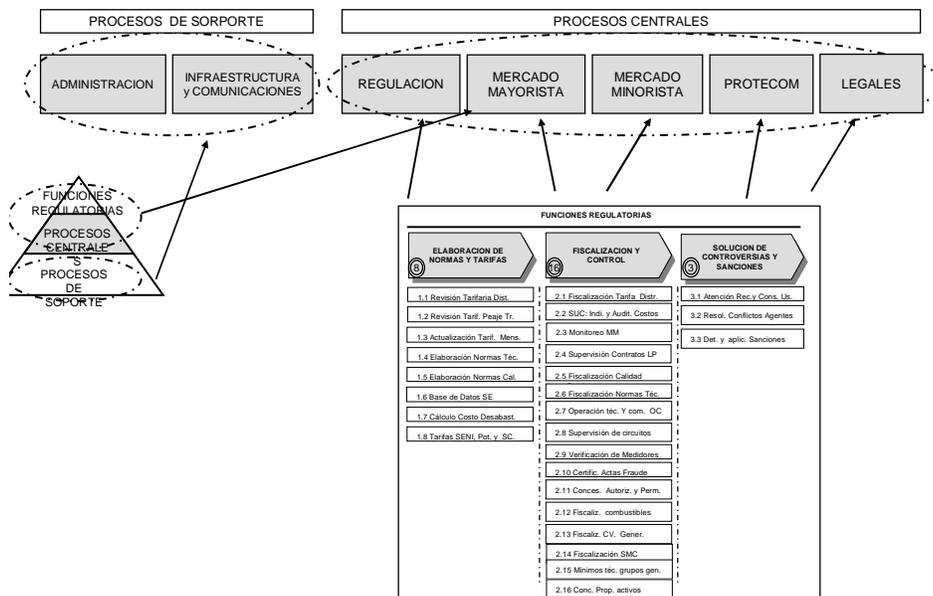
6.3.1 Propuesta A

El primer nivel de taxonomía de la propuesta A presenta siete Direcciones que reportan directamente al Superintendente. Como se indica en la Figura siguiente, el criterio para la división de responsabilidades surge de la pirámide de procesos y del mapa de procesos centrales.

Los procesos centrales son asignados a cinco Direcciones. La división de responsabilidades entre estas unidades se realiza estableciendo reglas claras. La función regulatoria de elaboración de normas y tarifas es responsabilidad de la Dirección de Regulación, unidad a cargo de todo el desarrollo normativo que se desprende de las funciones asignadas a la SIE en la ley y reglamento. La función de fiscalización y control esta dividida dos Direcciones de acuerdo con la etapa de la industria: Dirección de Mercado Minorista (distribución) y Dirección de Mercado Mayorista (generación y transporte). Finalmente, la función de solución de controversias entre prestadores y usuarios es asignada a la Dirección de Protecom, mientras que la función de aplicación de sanciones y solución de controversias entre agentes y terceros interesados es responsabilidad de la Dirección Legal.

Los procesos de soporte están asignados a dos Direcciones. Administración concentra las tareas de naturaleza financiera, contable y de recursos humanos mientras que Infraestructura concentra todo las actividades relacionadas a la administración de sistemas informáticos y sistemas físicos (transporte, oficinas, archivo y mensajería).

Propuesta A Taxonomía 1er Nivel



6.3.2 Propuesta B

El primer nivel de taxonomía de la propuesta B tiene también siete Direcciones. Realizada sobre la misma base metodológica que la propuesta A, el criterio para la división de responsabilidades surge de la pirámide de procesos y del mapa de procesos centrales.

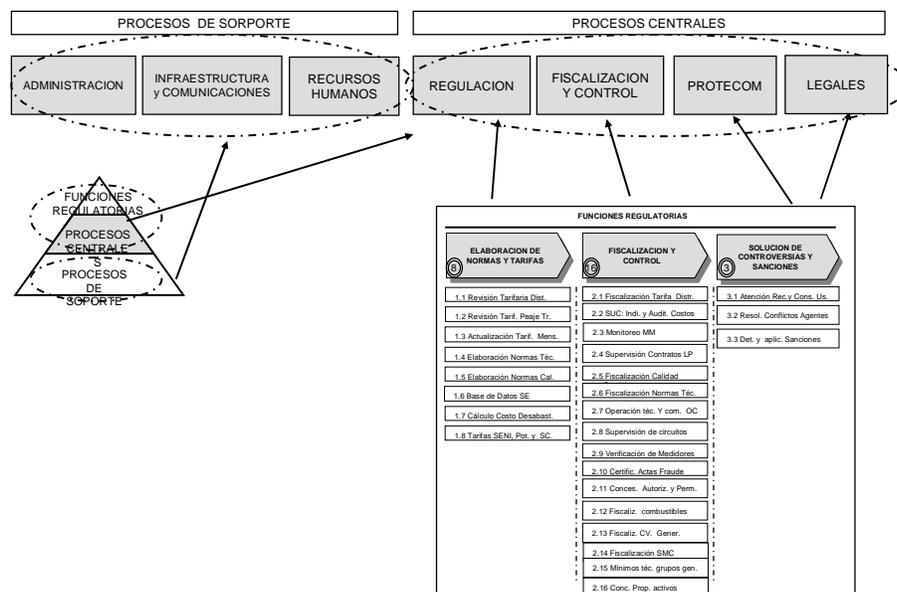
6. Diseño Propuesto para la Organización. . .

En este caso los procesos centrales están asignados a cuatro Direcciones: la función regulatoria de elaboración de normas y tarifas es responsabilidad de la Dirección de Regulación, la función de fiscalización y control es asignada a la Dirección del mismo nombre, la función de solución de controversias entre prestadores y usuarios es asignada a la Dirección de Protecom, mientras que la función de aplicación de sanciones y solución de controversias entre agentes y terceros interesados es responsabilidad de la Dirección Legal.

Los procesos de soporte están asignados a tres Direcciones. Administración e Infraestructura concentra las mismas actividades que en la propuesta A con la diferencia de que Recursos Humanos estará asignada a una Dirección con este nombre, separada de administración.

Como se muestra en la siguiente Figura, en resumidas cuentas las diferencias introducidas por la propuesta B consisten básicamente en, por una parte, suprimir la distinción entre Mercado Mayorista y Minorista asignando la función de fiscalización y control enteramente a una sólo Dirección que unifica esta función en todas las etapas de la industria; y por la otra, otorgar a Recursos Humanos la categoría de Dirección, separándola de Administración.

Propuesta B Taxonomía 1er Nivel



6.3.3 Propuesta C

Como resultado de las primeras discusiones mantenidas durante la visita de octubre, se presenta una tercera alternativa que surge de una combinación de las propuestas A y B presentadas en la primera versión preliminar de esta fase del proyecto. A diferencia de las propuestas A y B, el primer nivel de taxonomía de la propuesta C tiene seis Direcciones. La división de responsabilidades es una combinación de las alternativas previas.

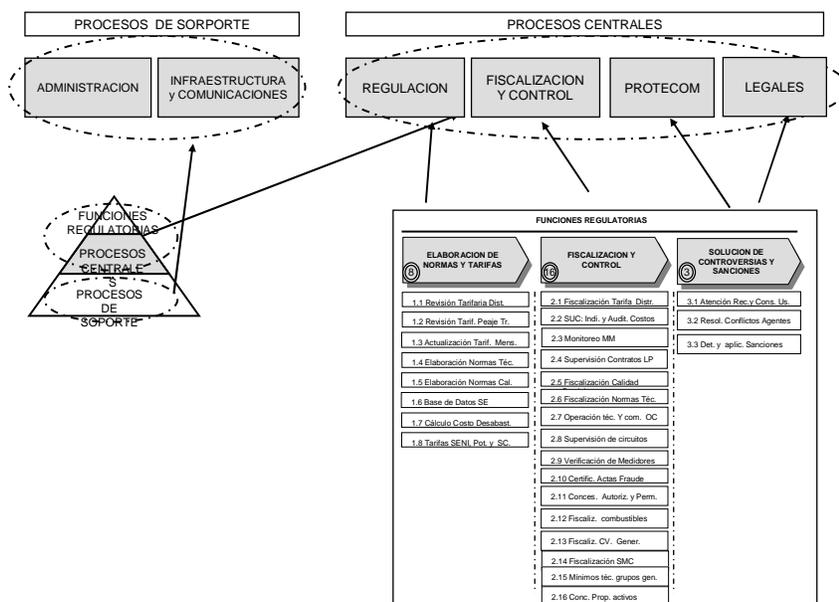
En este caso los procesos centrales están asignados a cuatro Direcciones al igual que en la alternativa B: la función regulatoria de elaboración de normas y tarifas es responsabilidad de la Dirección de Regulación, la función de fiscalización y control esta asignada a la Dirección

6. Diseño Propuesto para la Organización. . .

del mismo nombre, y la función de solución de controversias entre prestadores y usuarios es asignada a la Dirección de Protecom, mientras que la función de aplicación de sanciones y solución de controversias entre agentes y terceros interesados es responsabilidad de la Dirección Legal.

Como se observa en la siguiente Figura, los procesos de soporte están asignados a dos Direcciones del mismo modo que en la alternativa A. La Dirección de Administración responsable de las tareas de naturaleza financiera, contable y de recursos humanos y la de Infraestructura responsable de todas las actividades relacionadas con la administración de sistemas informáticos y sistemas físicos (transporte, oficinas, archivo y mensajería).

Propuesta C Taxonomía 1er Nivel



6.3.4 Ventajas y desventajas de las opciones propuestas

Naturalmente, la elección del diseño final de taxonomía de primer nivel entre las tres propuestas corresponde a las autoridades de la SIE. Para contribuir en el proceso de toma de esta decisión, se analizan a continuación las principales ventajas y desventajas de las tres alternativas.

Un primer aspecto a destacarse es que las tres propuestas se basan en la misma metodología y cumplen con los criterios generales de diseño propuestos. Las tres alternativas se apoyan en la asignación de funciones regulatorias básicas sobre la que se estructura el mapa de procesos, como así también persiguen una línea demarcatoria clara entre unidades responsables de ejecutar los procesos de apoyo y unidades responsables de la ejecución de los procesos centrales.

En igual sentido, las tres propuestas se orientan a resolver las cuatro falencias clave identificadas en la organización actual, esto es: (1) la falta de claridad en la asignación de responsabilidades en las áreas centrales, especialmente en cuanto a la distinción entre las funciones de regulación y de fiscalización y control; (2) la sobrecarga de trabajo de las áreas

6. Diseño Propuesto para la Organización. . .

de soporte en la dirección de Administración; (3) el débil soporte institucional a la capacidad de análisis técnico; y (4) la necesidad de introducir algunas mejoras organizacionales como de un ajuste estratégico en Protecom.

La principal ventaja de la propuesta A sería la mayor especificidad de la función de fiscalización y control, respetando la actual distinción entre mercado mayorista y minorista en la organización actual, la que responde a una segmentación clara y definida en la industria y en las actividades que desempeña el regulador. De hecho, la propuesta B incluye esta misma diferenciación a un segundo nivel de taxonomía, con lo cual podría decirse que la propuesta A eliminaría un nivel de control respecto de esta función. Con respecto a las áreas de apoyo, la alternativa A no otorga autonomía a Recursos Humanos, la cual depende como Gerencia de la Dirección de Administración.

En la alternativa B, la función de fiscalización y control se unifica en una sola Dirección otorgando mayor claridad al esquema de asignación de áreas centrales por las funciones básicas del mapa de procesos. Aunque la distinción entre Mercado Mayorista y Minorista debe de todos modos continuar, esta vez en un segundo nivel de gerencias. Por su parte, Recursos Humanos dependería directamente de la Dirección Ejecutiva cobrando mayor relevancia.

La alternativa C es un punto intermedio entre A y B donde la principal ventaja sería la disminución del número de Direcciones con reporte directo al Superintendente. Si bien Recursos Humanos debería ser fortalecida como Gerencia, esta alternativa considera que aún no tendría el grado de madurez y peso específico dentro de la organización para ser llevada en el corto plazo a nivel de Dirección.

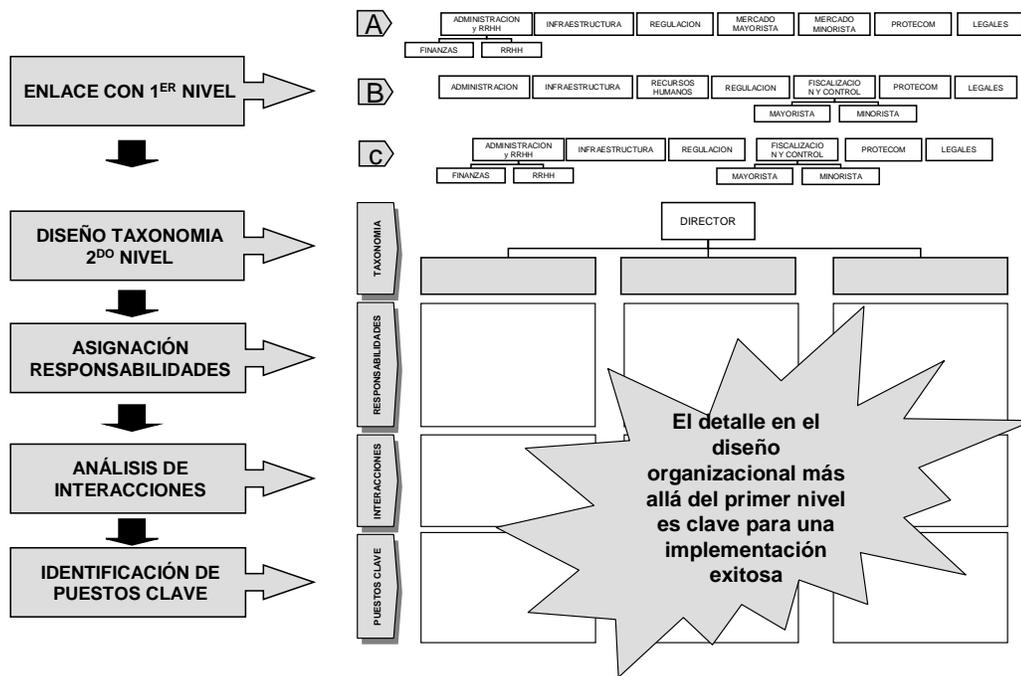
Si bien cada una de las alternativas tiene sus ventajas relativas, no se trata de cambios drásticos y la decisión final tendría que basarse en el ajuste de las propuestas a los perfiles de los ejecutivos disponibles, tanto del plantel actual como potenciales futuras incorporaciones, así como también en factores de política interna

6.4 DETALLE DE TAXONOMÍA DE SEGUNDO NIVEL

En esta sección se presenta el detalle de las taxonomías propuestas en el segundo nivel, descompuesta por cada una de las Direcciones. Como ya se anticipó, este es un paso central en el proceso de diseño de una organización y uno de los principales aportes de este estudio es haber realizado esta tarea sobre la base de una metodología de procesos que permita una clara asignación de responsabilidades y justificación de las áreas propuestas en este segundo nivel.

A partir de las propuestas de primer nivel, se avanzará, como se indica en la Figura mostrada a continuación, en la definición del siguiente nivel de taxonomía realizando un diseño detallado de las Direcciones de tal modo de cubrir: enlace con el primer nivel, responsabilidades, análisis de las interacciones con otras unidades organizacionales y una identificación de los puestos clave.

Diseño 2^{do} Nivel Taxonomía



El producto final de esta fase es un cuadro organizativo con el detalle necesario para su comunicación e implementación exitosa. Este cuadro organizativo junto con las decisiones organizacionales de las autoridades, alimentarán la próxima fase del proyecto: el manual de puestos y funciones.

6.4.1 Dirección de Regulación

La Dirección de Regulación es la unidad técnica y analítica de la SIE. Tendrá asignada la responsabilidad de elaborar toda la normativa vinculada al ejercicio de las funciones asignadas en la ley y su reglamento. Ello cubre normas técnicas y no técnicas, tarifas, normas de calidad y todos los precios regulados involucrados en las distintas etapas de la industria. Adicionalmente, será la responsable de realizar todos los estudios y análisis que el Superintendente y el Consejo le encomienden.

Esta Dirección está incluida invariablemente en las tres alternativas de taxonomía de primer nivel reportando, en todos los casos, directamente al Superintendente.

Para la división de trabajo interna de la Dirección se siguió un criterio de agrupación de tareas de tres naturalezas: relativa a tarifas, relativa a normas y relativa a estudios. Esto se materializa en tres gerencias:

- Análisis tarifarios
- Normas y análisis técnicos
- Estudios y análisis económicos

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Análisis Tarifarios:

Gerencia de Análisis Tarifarios	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 1.1: Revisión Tarifaria • Proceso 1.2: Determinación Peaje Transmisión • Proceso 1.3: Cálculo Tarifario Mensual • Proceso 1.8: Tarifas SENI: Potencia y Servicios Complementarios • Identificación de proyectos de asistencia técnica y consultoría externa y elaboración de TDRs
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Contraparte consultores externos • Mercado Mayorista (Monitoreo Mercado) • Mercado Minorista (Fisc. Tarifas) • Legal
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Análisis Tarifarios • Analista Tarifas

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Normas y Análisis Técnicos:

Gerencia de Normas y Análisis Técnicos	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 1.4: Elaboración de Normas Técnicas. • Proceso 1.5: Elaboración de Normas Calidad de Servicio • Elaboración de toda otra normativa derivada de las funciones asignadas a la SIE en LGE y RLGE • Identificación de proyectos de asistencia técnica y consultoría externa y elaboración de TDRs
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Contraparte consultores externos • Mercado Mayorista (Autorizaciones) • Mercado Minorista (Normas) • Legal
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Normas y Análisis Técnicos • Analista Normas Calidad de Servicio • Analista Normas Técnicas

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Estudios y Análisis Económicos:

Gerencia de Estudios y Análisis Económicos	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los Estudios y Análisis Económicos permanentes y ocasionales. • Soporte analítico para la toma de decisiones. • Plan Estratégico SIE • Proceso 1.6: Mantenimiento Base de Datos Sistema Eléctrico • Proceso 1.7: Estimación Costo de Desabastecimiento
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo • Mercado Mayorista • Mercado Minorista • Legal
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Estudios y Análisis Económicos • Analista Económico

6.4.2 Fiscalización del Mercado Minorista

La Dirección de Fiscalización de Mercado Minorista, como su nombre lo indica, cubre la función de fiscalización y control de las distribuidoras abarcando tarifas, normas técnicas y normas de calidad.

El enlace de esta Dirección con el primer de nivel de taxonomía varía reportando directamente al Superintendente en la alternativa A pero reportando en carácter de Gerencia a la Dirección de Fiscalización y Control en las propuestas B y C. En este último caso, las Gerencias que se indican abajo pasarían a ser equipos reportando a un Gerente de Mercado Minorista. Este a su vez reportaría al Director de Fiscalización y Control.

Para la división de trabajo interna de la Dirección se siguió un criterio de agrupación de tareas de tres naturalezas: tarifas, normas y fiscalización de campo. También se tuvo en cuenta el peso requerido para cada actividad, por esta razón se combinaron las tareas de fiscalización de normas de calidad y tarifas. Esto se materializa en tres gerencias:

- Fiscalización de Normas de Calidad y Tarifas
- Fiscalización de Normas Técnicas
- Fiscalización de campo

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Fiscalización de Normas de calidad y tarifas:

Gerencia de Fiscalización Normas de Calidad y Tarifas	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 2.1: Fiscalización Tarifas • Proceso 2.2: SUC, auditorias • Proceso 2.5: Fiscalización Normas Calidad • Proceso 2.8: Supervisión de Circuitos
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación (Tarifas, Normas) • PROTECOM • Legales
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Fiscalización Normas Calidad y Tarifas • Analista Normas Calidad • Analista Tarifas • Analista Circuitos

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Fiscalización de Normas de Técnicas:

Gerencia de Fiscalización Normas Técnicas	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 2.6: Fiscalización Normas Técnicas
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación (Normas) • PROTECOM • Legales
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Fiscalización Normas Técnicas • Analista Normas Técnicas • Analista Circuitos

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Fiscalización de Campo:

Gerencia de Fiscalización de Campo	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 2.9: Verificación Medidores • Proceso 2.10: Certificación Actas de Fraude.
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • PROTECOM
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizadores Laboratorios de Medidores (3) • Fiscalizadores brigadas de Fraude (40) • Fiscalizadores especiales(3)

6.4.3 Fiscalización del Mercado Mayorista

La Dirección de Fiscalización de Mercado Mayorista cubre la función de fiscalización y control de las etapas de generación y transporte de electricidad y la operación del mercado mayorista.

El enlace de esta Dirección con el primer nivel de taxonomía varía reportando directamente al Superintendente en la alternativa A pero reportando en carácter de gerencia al Director de Fiscalización y Control en las propuestas B y C. En este último caso, las Gerencias que se indican pasarían a ser equipos reportando a un Gerente de Mercado Mayorista, el que a su vez reportaría al Director de Fiscalización y Control.

Para la división de trabajo interna de la Dirección se siguió un criterio de agrupación de tareas de tres naturalezas: monitoreo de mercado, supervisión del Organismo Coordinador (OC), autorizaciones y fiscalizaciones de campo. Esto se materializa en cuatro gerencias:

- Monitoreo de Mercado
- Supervisión del OC
- Autorizaciones
- Fiscalizaciones mayoristas

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Monitoreo de Mercado:

Gerencia de Monitoreo Mercado	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 2.3: Monitoreo Mercado Mayorista • Proceso 2.4: Supervisión Contratos a Largo Plazo • Proceso 2.15: Establecimiento Mínimos Técnicos
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • OC • Agentes • Regulación (Tarifas, Normas) • Legal
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Monitoreo Mercado • Analista de Mercado

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Supervisión del OC:

Gerencia de Supervisión OC	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 2.7: Supervisión del OC. • Aprobación de normas mercado mayorista
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Legal
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Supervisión OC

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la gerencia de autorizaciones:

Gerencia de Autorizaciones	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso 2.11: Concesiones, Autorizaciones y Permisos
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Legal
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Autorizaciones

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Fiscalizaciones Mayoristas:

Gerencia de Fiscalizaciones Mayoristas	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizaciones permanentes, ocasionales • Proceso 2.12: Fiscalización Combustibles • Proceso 2.13: Fiscalización de Costo Variable de Generación. • Proceso 2.14: Fiscalización SMC
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Legal • Regulación (Tarifas, Normas)
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Fiscalización

6.4.4 Protecom

La Dirección de Protecom es la unidad de atención de usuarios con cobertura geográfica de la SIE. Tendrá asignada las responsabilidades de solución de reclamos y atención de consultas de usuarios.

Esta Dirección esta incluida invariablemente en las tres alternativas de taxonomía de primer nivel, reportando en todos los casos directamente al Superintendente.

Como ya se anticipó, Protecom es una función crítica en el contexto actual del sector y requiere tanto de ajustes operativos como estratégicos para cumplir con su función a corto y mediano plazo. En la Figura siguiente se detallan los principales problemas y las recomendaciones a implementar:

Recomendaciones Clave Protecom

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

Para la división de trabajo interna de la Dirección se siguió un criterio de agrupación de tareas por su carácter centralizado o distribuido. Así hay cuatro gerencias descentralizadas organizadas geográficamente (a las que reportan todas las oficinas regionales) y dos gerencias centralizadas. La primera de estas se ocuparía de todos los servicios comunes a las oficinas y la segunda, a desarrollar en forma paulatina, los canales de atención digital como call center y página web. Entonces, las seis gerencias que dependerían directamente del director de Protecom serían:

- Gerente Región Metropolitana
- Gerente Región Norte
- Gerente Región Sur
- Gerente Región Este
- Servicios Centralizados
- Canales Digitales

Los jefes de oficinas de Protecom reportarán a las cuatro Gerencias Regionales y se concentrarán en el proceso 3.1 de atención y consultas a usuarios. En la Figura siguiente se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de las oficinas:

Taxonomía Oficinas Protecom



Un problema operativo a resolver en las oficinas de Protecom es la sobrecarga de trabajo que tienen actualmente los Jefes de Oficina en el análisis y revisión de casos. Como solución se crea la figura del Encargado de Análisis en la taxonomía de las oficinas. Esta persona absorbería la tarea de revisión de casos dejando para el Jefe de Oficina solamente la aprobación de casos muy importantes. Así, el jefe de oficina podría dedicar más atención al gerenciamiento integral de la estructura a su cargo.

También se estaría creando una oficina centralizada de revisión de casos con lo cual, quedarán las siguientes etapas de revisión: Analistas de Casos en las oficinas, Encargado de Análisis de oficinas, Jefe de Oficina, Unidad de Análisis centralizado y Director de Protecom. Idealmente se tendría que encargar una tarea de rediseño de procesos para segmentar los casos y asignar su ruta de revisión y aprobación en detalle. La reingeniería detallada de procesos, como se aclaró anteriormente, esta fuera del alcance de este proyecto que hace foco en el diseño de organización.

La Gerencia de Servicios Centralizados tendría tres grupos de trabajo: mejora de procesos, análisis y coordinación legal. El nuevo grupo de mejora de procesos es central para concentrar la sistematización de procesos, la transferencia de mejores prácticas y las actividades de capacitación de las oficinas de Protecom.

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Servicios Centralizados:

Gerencia de Servicios Centralizados	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Medición, mejora y estandarización de procesos • Capacitación y transferencia de mejores prácticas • Análisis (revisiones y reconsideraciones) • Coordinación técnica y legal
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Minorista • Regulación • Legal
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Servicios Centralizados • Encargado mejora de procesos • Encargado de análisis • Encargado Legal

En el corto y mediano plazo es muy importante desarrollar canales de servicio alternativos a las oficinas regionales. Muchos trámites se podrían realizar más eficientemente a través de un call center o de Internet. Determinados segmentos de usuarios estarían muy satisfechos si estos canales estuviesen disponibles. La creación de la Gerencia de Canales Digitales es el instrumento para cumplir con este objetivo. En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de esta nueva Gerencia:

Gerencia de Canales Digitales	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de canales de servicio vía call center e internet. • Identificar los trámites que pueden habilitarse en estos canales.
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Internos / Infraestructura • Unidad centralizada de mejora de procesos PROTECOM. • Canales físicos
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente canales digitales • Encargado call center • Encargado servicios Internet

6.4.5 Dirección de Asuntos Legales

Si bien la Dirección de Asuntos Legales tiene funciones asociadas tanto a los procesos centrales como a los procesos de soporte, su responsabilidad primordial responde a la función – ciertamente central – de solución de conflictos entre agentes y terceros interesados, aplicación de sanciones y tramitación de permisos y autorizaciones, además del apoyo complementario que realiza sobre las demás funciones de regulación, fiscalización y control. Esta Dirección está incluida invariablemente en las tres alternativas de taxonomía de primer nivel reportando en todos los casos directamente al Superintendente.

Para la división de trabajo interna de la Dirección se siguió un criterio de agrupación guiado primordialmente por los procesos identificados: aplicación de sanciones, resolución de conflictos, tramitación de autorizaciones y concesiones, etc.

Esto se materializa en cuatro gerencias:

- Asuntos regulatorios
- Recursos y litigios
- Sanciones y conflictos
- Autorizaciones y concesiones

Las funciones y tareas correspondientes a asuntos legales internos de la organización pueden ser asignadas a un profesional encargado y, en la medida que sus flujos de trabajo crezcan, ser asignado a una quinta gerencia que asuma esta responsabilidad.

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Asuntos Regulatorios:

Gerencia de Asuntos Regulatorios	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos 1.1 y 1.2. de revisión tarifaria y peajes • Procesos 1.4. y 1.5. de elaboración de normas • Proceso 27. revisión normativa OC • Proceso 2.4. supervisión contratos largo plazo • Consultas internas de interpretación normativa • Revisión legal resoluciones Consejo
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Minorista • Mayorista • Consejo • Agentes
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe asuntos regulatorios

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Recursos y Litigios:

Gerencia de Recursos y Litigios	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Trámite recurso jerárquico ante el Consejo • Trámite otros recursos administrativos ante el Consejo (reconsideración) • Defensa recursos jerárquicos ante CNE. • Seguimiento de litigios
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Protecom • Consejo
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado recursos ante el Consejo

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Sanciones y Conflictos:

Gerencia de Sanciones y Conflictos	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso (3.2.) Conflicto entre agentes y terceros interesados • Proceso (3.3) Determinación y Aplicación de sanciones • Procedimiento sancionatorio interno personal SIE.
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes • Mayorista y Minorista • Protecom • Consejo
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de sanciones y conflictos

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Autorizaciones y Licencias:

Gerencia de Autorizaciones y Concesiones	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso (2.11) Concesiones, Autorizaciones y Permisos
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes, • Mercado Mayorista • Consejo
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente autorizaciones y licencias

6.4.6 Infraestructura y Comunicaciones

La creación de la Dirección de Infraestructura es la estrategia principal para disminuir la sobrecarga actual de Administración. Tendrá asignada la responsabilidad de administrar todos los sistemas informáticos y físicos que soportan el funcionamiento de la organización. Los sistemas informáticos incluyen la red de computadoras personales, voz y datos, el centro de cómputos, y todos los grupos de aplicaciones. Los sistemas físicos incluyen el mantenimiento de oficinas, sistemas de transporte, el servicio de archivo y mensajería.

Esta Dirección esta incluida invariablemente en las tres alternativas de taxonomía de primer nivel reportando en todos los casos directamente al Superintendente.

El concepto de división de trabajo interna se materializa en tres gerencias:

- Sistemas informáticos
- Sistemas físicos
- Archivo y Mensajería

Sistemas informáticos es una de las gerencias que más tendría que crecer a futuro, probablemente dividiéndose en dos o más Gerencias reportando al Director de infraestructura. En el cuadro que sigue se detalla el punto de partida incluyendo las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave:

Gerencia de Sistemas Informáticos	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Selección, Compra, Mantenimiento y control de hardware. • Selección, compra y mantenimiento de aplicaciones específicas de la industria • Selección, compra y mantenimiento de aplicaciones administrativas y generales • Proyectos de desarrollo • Soporte a usuarios
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios en toda la organización tanto para soporte como para análisis y relevamientos.
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Sistemas • Encargado de Hardware • Encargado de Aplicaciones Sistema Eléctrico • Encargado de Aplicaciones Internas

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Sistemas Físicos:

Gerencia de Sistemas Físicos	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y mantenimiento de: Oficinas Medios de transporte
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios en toda la organización
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Sistemas Físicos • Choferes • Conserjes

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Archivo y Mensajería:

Gerencia de Archivo y Mensajería	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y mantenimiento de: Recepción de documentos Correo interno y externo Archivo
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios en toda la organización
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Archivo y Mensajería • Recepcionistas • Cadetes/ mensajeros

6.4.7 Dirección de Administración

La nueva Dirección de Administración concentraría todas las tareas administrativas, contables y financieras de la SIE, y, en las alternativas B y C, sumaría además Recursos Humanos. Con la creación de la Dirección de Infraestructura ya descrita se soluciona el problema de la carga y heterogeneidad de tareas con la que cuenta actualmente.

Esta Dirección esta incluida invariablemente en las tres alternativas de taxonomía de primer nivel reportando, en todos los casos, directamente al Superintendente. La diferencia entre las tres alternativas radica en la ubicación de Recursos Humanos. En las Alternativa A y C, esta función descrita en la sección siguiente, esta dentro de Administración, mientras que en la Alternativa B, Recursos Humanos tiene entidad de Dirección.

Para la división de trabajo interna de la dirección se siguió un criterio de agrupación de tareas de clásica en la función de administración de organizaciones del sector público y privado. Esto se materializa en cuatro gerencias:

- Compras
- Presupuesto y Análisis
- Tesorería
- Contabilidad

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Compras:

Gerencia de Compras	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores • Administración compras
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Directores
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Compras • Asistente de Compras

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Presupuesto y Análisis:

Gerencia de Presupuesto y Análisis	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar el ciclo de presupuesto anual. • Realizar el control de gestión mensual explicando desviaciones. • Evaluar y priorizar inversiones.
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Superintendente y Consejo
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Presupuesto y Análisis • Analista Senior • Analista Junior

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Tesorería:

Gerencia de Tesorería	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del flujo de caja • Cobranzas • Pagos • Relaciones con bancos
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Firmantes
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Tesorería • Analista de Cobranzas • Analista de Pagos

6. Diseño Propuesto para la Organización. . .

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Contabilidad:

Gerencia de Contabilidad	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de los libros contables • Realizar informes financieros institucionales
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Directores
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Contabilidad • Analista Junior

6.4.8 Dirección (o Gerencia) de Recursos humanos

La nueva Dirección – o Gerencia según sea la alternativa que se adopte – de Recursos Humanos será la que coordinará todas las actividades relacionadas con el personal. Esta función es central en toda organización y su relevancia ha aumentado considerablemente en el diseño de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Esta función sería parte de la Dirección de Administración y Recursos Humanos en las alternativas A y C y sería una Dirección independiente con reporte directo al Superintendente en la alternativa B.

Para la división de trabajo interna de la Dirección se siguió un criterio de agrupación de tareas clásica en la función de recursos humanos de organizaciones del sector público y privado. Esto se materializa en tres gerencias (que serían áreas en las alternativas A y C):

- Compensaciones y Beneficios
- Reclutamiento
- Desarrollo de Personal

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Compensaciones y Beneficios:

Gerencia de Compensaciones y Beneficios	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la nómina de personal y sus datos salariales. • Liquidación de sueldos y beneficios • Manejar relaciones laborales • Administrar relaciones con obras sociales y otros prestadores.
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Directores
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Compensaciones y Beneficios • Analista

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Reclutamiento:

Gerencia de Reclutamiento	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las necesidades y elaborar los perfiles correspondientes • Búsqueda y selección de personal. • Elaborar y mantener actualizada las descripciones de puestos.
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Directores
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Reclutamiento

En el cuadro que sigue se detallan las responsabilidades, las interacciones y los puestos clave de la Gerencia de Desarrollo de Personal:

Gerencia de Desarrollo de Personal	
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar: <ul style="list-style-type: none"> Plan de evaluación de personal Plan de capacitación Plan de desarrollo de personal Plan de reemplazos
Interacciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Directores
Puestos clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Evaluación y Capacitación

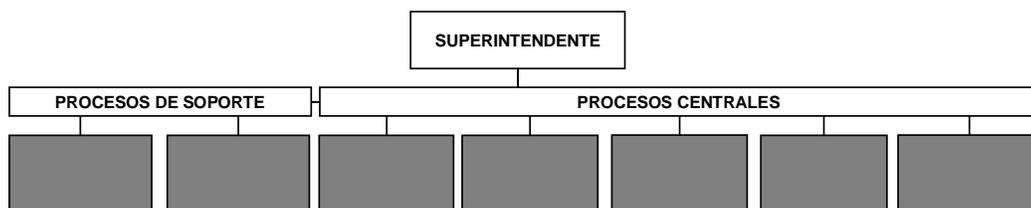
6.5 CUADRO DE ORGANIZACIÓN FINAL

En esta sección se resumen los cuadros finales de organización para cada una de las propuestas, los cuales se someten a decisión de las autoridades de la SIE para avanzar con la segunda parte del diseño organizacional que incluye el manual de puestos y funciones.

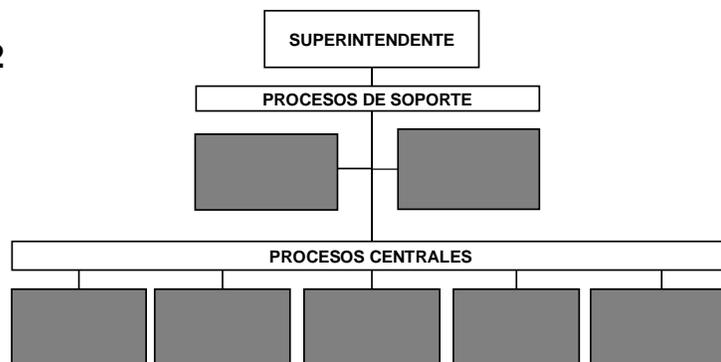
Existen varias formas para graficar los cuadros finales de organización con respecto a la ubicación de direcciones abocadas a procesos centrales y a procesos de soporte. Las dos principales se indican en la Figura siguiente. En la solución 1, se grafican todas las direcciones en un mismo nivel, reflejando el hecho que todas tienen la misma relevancia organizacional. En la solución 2, se grafican los procesos de soporte como una función staff y a otro nivel los procesos centrales. Si bien hay méritos en ambas presentaciones, nos inclinamos finalmente por la primera de ellas por razones de claridad y porque creemos que todos los directores forman parte de un equipo que tiene que reconocerse al mismo nivel y colaborar sin mayores divisiones que las responsabilidades asignadas.

Soluciones Gráficas Cuadro Final

Solución 1

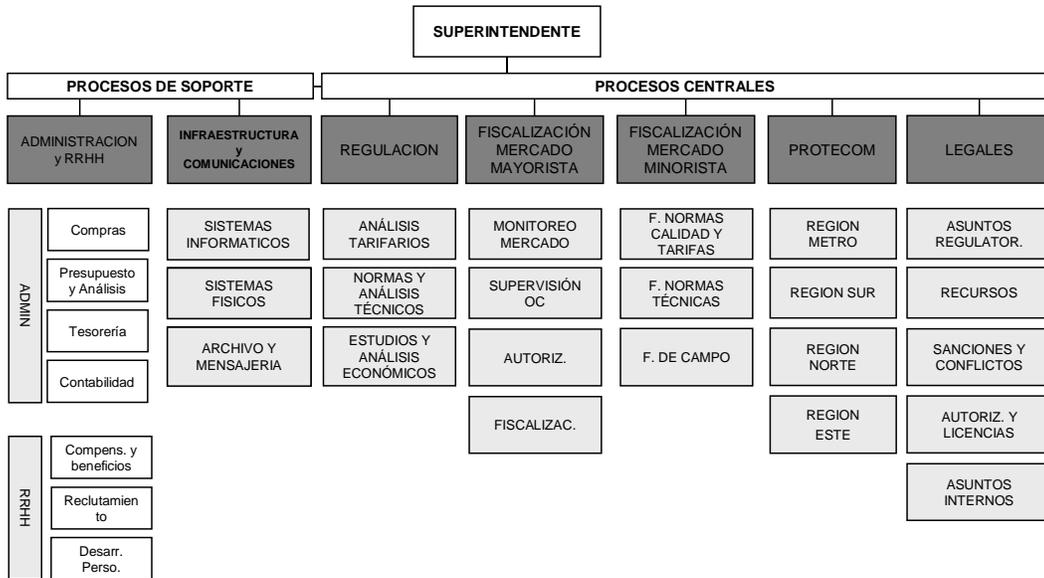


Solución 2

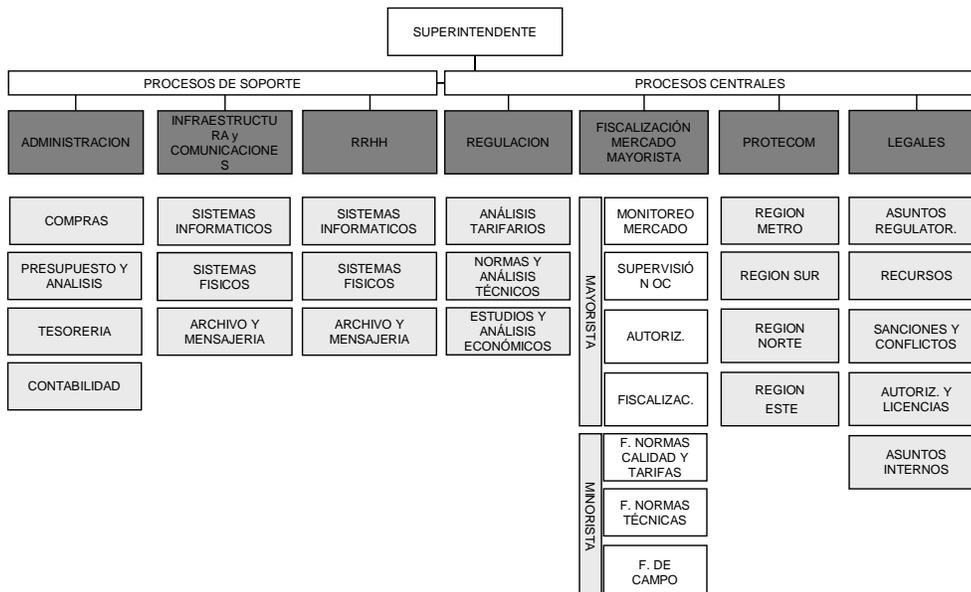


En la Figura siguiente se presenta la alternativa A incluyendo los dos niveles de taxonomía. En las dos subsiguientes se hace lo propio para las alternativas B y C respectivamente.

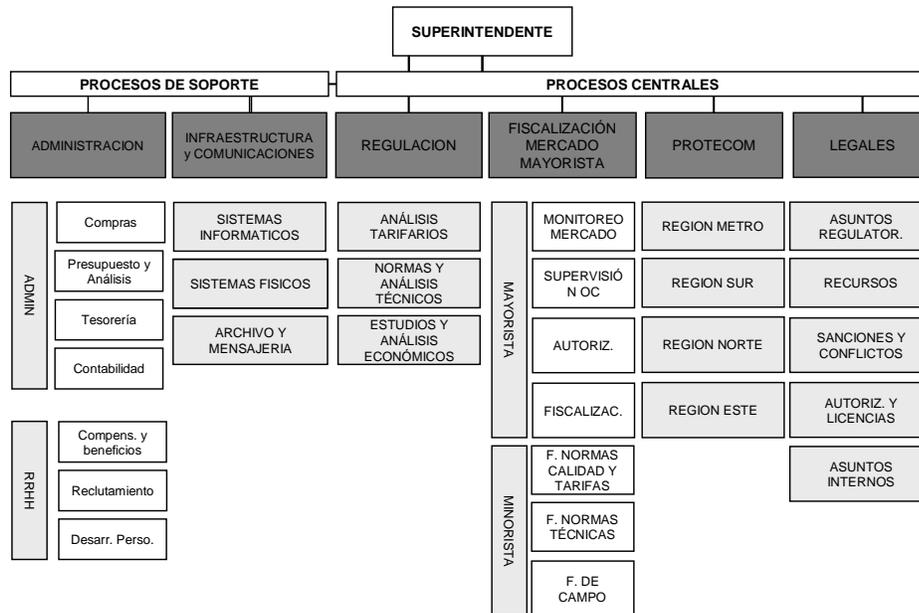
Estructura Operativa Propuesta A



Estructura Operativa Propuesta B



Estructura Operativa Propuesta C



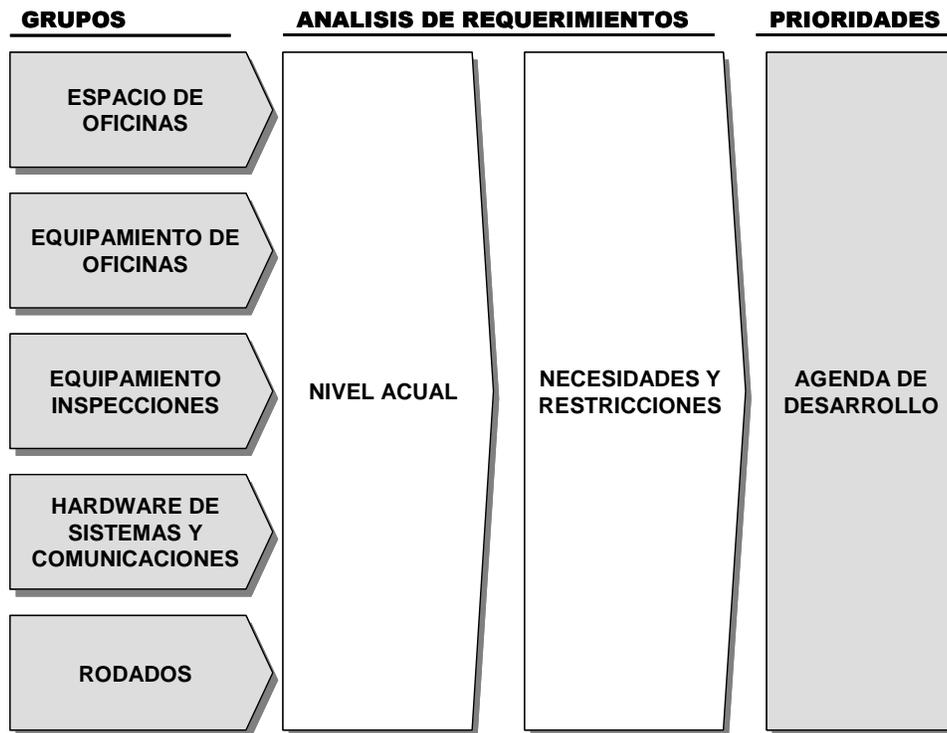
6.6 ANÁLISIS DE RECURSOS MATERIALES

Un complemento necesario del proceso de diseño organizacional es la identificación de restricciones o cuellos de botella de recursos materiales que, de existir, limitarían o dificultarían su implementación exitosa. Por recursos materiales se entiende el espacio y equipamiento de oficinas, el equipamiento de inspección, el hardware, los sistemas de comunicación y los vehículos.

Si bien un proceso detallado anteriormente fueron identificados algunos puntos importantes, y a continuación se sugieren los pasos a seguir para el desarrollo de una agenda de recursos materiales.

Cómo se indica en la Figura siguiente, este proceso comenzaría con un requerimiento de información. Sobre este punto se requiere información de la situación actualizada incluyendo la identificación de los grupos de activos más relevantes (espacio de oficina, equipamiento, etc.), el relevamiento de las cantidades disponibles y la descripción de las especificaciones técnicas y precios para cada caso.

Proceso de análisis de recursos materiales



Este proceso sigue con un análisis de los requerimientos y un ordenamiento de las prioridades. El producto final de este proceso sería una Agenda de Desarrollo de Recursos Materiales cuya implementación sería responsabilidad de la Dirección de Infraestructura. Un ejemplo de este proceso para el desarrollo de espacio de oficina se indica en la Figura siguiente.

Desarrollo de espacio de oficina



6. *Diseño Propuesto para la Organización. . .*

Este análisis se tiene que completar para los otros subconjuntos de recursos materiales para conformar una agenda integral de desarrollo cuya ejecución, como se dijo, debería estar a cargo de la Dirección de Infraestructura.

7. OPCIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL SELECCIONADA

En base al desarrollo y análisis presentados hasta aquí, las autoridades de la SIE han seleccionado como alternativa de taxonomía a implementar la propuesta A con una modificación en relación al área de Recursos Humanos, que en la propuesta inicial se ubicaba como una Gerencia bajo la Dirección de Administración y ahora pasa a reportar en forma directa al Superintendente.

Por lo tanto, en la alternativa seleccionada el primer nivel de taxonomía incluye siete Direcciones y una Gerencia que reportan al Superintendente. Estas unidades y la división de responsabilidades surgen de la pirámide de procesos y del mapa de procesos centrales.

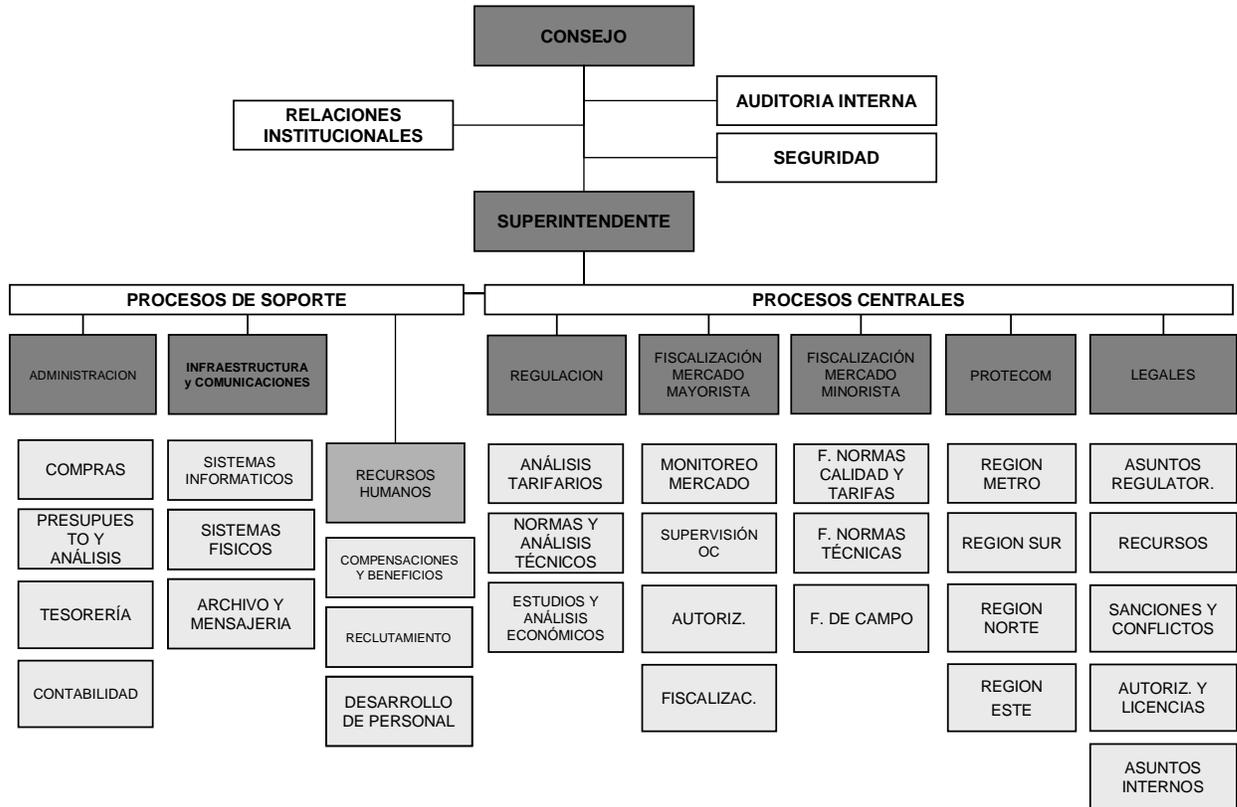
Los procesos centrales son asignados a cinco Direcciones. La división de responsabilidades entre estas unidades se realiza estableciendo reglas claras. La función regulatoria vinculada a todo el desarrollo normativo que se desprende de la ley y reglamento es responsabilidad de la Dirección de Regulación. La función de fiscalización y control esta dividida en dos Direcciones de acuerdo con la etapa de la industria: Dirección de Mercado Minorista (distribución) y Dirección de Mercado Mayorista (generación y transporte). Finalmente, la función de solución de controversias entre prestadores y usuarios es asignada a la Dirección de Protecom, mientras que la función de aplicación de sanciones y solución de controversias entre agentes y terceros interesados es responsabilidad de la Dirección Legal.

Los procesos de soporte están asignados a dos Direcciones y una Gerencia. La Dirección de Administración concentra las tareas de naturaleza financiera y contable mientras que la Dirección de Infraestructura concentra todas las actividades relacionadas a la administración de sistemas informáticos y sistemas físicos (transporte, oficinas, archivo y mensajería). Por su parte, la Gerencia de Recursos Humanos tiene a su cargo todos los aspectos relacionados al reclutamiento y desarrollo del personal, compensaciones y beneficios.

En relación a la Gerencia de Recursos Humanos cabe mencionar que de acuerdo a lo establecido en la LGE, la materia es competencia directa del Superintendente, no obstante, habrá decisiones que por su envergadura podrán ser sometidas a evolución del Consejo.

En la Figura siguiente se puede ver el cuadro de organización completo incluyendo estructura de gobierno y operativa.

Opción de Diseño organizacional seleccionada



Cabe destacar que esta alternativa cumple claramente con el objetivo de resolver las debilidades detectadas en la organización actual, tal como se indica a continuación:

<i>Debilidad original identificada</i>	<i>Solución dada por opción seleccionada</i>
<i>Falta de claridad en la asignación de responsabilidades en las áreas centrales, especialmente en cuanto a la distinción entre las funciones de regulación y de fiscalización y control</i>	<i>División de las responsabilidades de regulación, ahora a cargo de la unidad de regulación y la correspondiente a fiscalización y control en manos de las unidades minorista y mayorista</i>
<i>Sobrecarga de trabajo de las áreas de soporte en la Dirección de Administración</i>	<i>La Dirección de Administración a cargo de tareas de naturaleza financiera y contable, creándose la Dirección de Infraestructura para todas las actividades relacionadas a la administración de sistemas informáticos y sistemas físicos y la Gerencia de RRHH reportando al Superintendente</i>
<i>Débil soporte institucional a la capacidad de análisis técnico</i>	<i>Creación de la Dirección de Regulación, encargada de elaborar toda la normativa vinculada al ejercicio de las funciones asignadas en la ley y su reglamento</i>
<i>Necesidad de introducir algunas mejoras organizacionales y un ajuste estratégico en Protecom</i>	<i>Protecom con las responsabilidades de solución de reclamos y atención de consultas de usuarios, con cuatro gerencias descentralizadas organizadas geográficamente y dos gerencias centralizadas. Las brigadas de control de fraude y la verificación de medidores pasarían a depender de fiscalización minorista</i>

Como se mencionara anteriormente en este documento, para una implementación exitosa de un cambio organizacional de la complejidad del involucrado, las autoridades tendrían que crear un Comité de Cambio Organizacional con el mandato de implementar el nuevo modelo.

Por último, resulta importante resaltar la importancia de la pronta implementación de:

- La Dirección de Regulación, unidad que vendrá a cubrir un importante vacío en la organización actual y resulta fundamental como área de análisis y desarrollo normativo
- La Dirección de Fiscalización Minorista, unidad que a través del área de Fiscalización de campo tendrá a su cargo las brigadas de control de fraude que hasta el momento se ubican en Protecom. Este aspecto es crítico en tanto se estima una pronta aplicación de la LGE modificada y ello requerirá organizar y entrenar personal, el que provendrá de la actual Dirección de Mercado Minorista y de Protecom, identificar jefaturas y diseñar logística para cumplir con lo establecido en la reciente modificación regulatoria.

8. DISEÑO DE LA OFICINA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

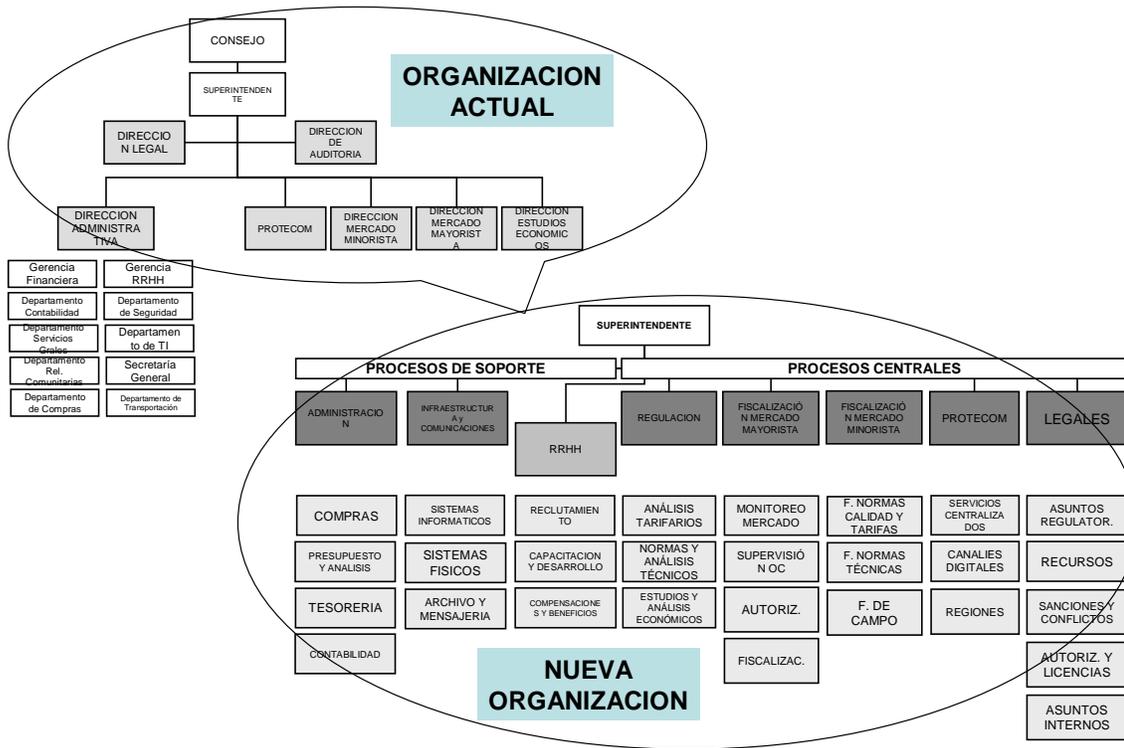
La Oficina de Gestión del Cambio (OGC) es un grupo de trabajo transitorio cuyo objetivo es implementar el nuevo modelo de organización de la SIE. La implementación de un cambio de esta naturaleza plantea grandes desafíos. Por esta razón es fundamental contar con una estructura con el mandato y las capacidades necesarias para liderar el proceso exitosamente.

En esta sección se identifican los principales desafíos de implementación y el rol de la OGC. También se desarrollan sus tres características centrales: la organización interna de la OGC, la administración del plan de actividades y los lineamientos para un liderazgo efectivo.

8.1 DESAFÍOS DE IMPLEMENTACIÓN Y EL ROL DE LA OFICINA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

En la Figura siguiente se visualiza el cambio organizacional planteado para la SIE:

Cambio Organizacional



Como se puede observar, se plantean cambios muy significativos. Entre los más importantes se encuentran:

- La creación de una nueva Dirección de Regulación con la función de elaboración de normas y tarifas.

8. Diseño de la Oficina de Gestión del Cambio. . .

- La creación de una nueva Dirección de Infraestructura y Comunicaciones con la función de gestionar la infraestructura física e informática de la SIE.
- La reorganización de la Dirección de Administración con la transferencia de algunas de sus responsabilidades actuales a Infraestructura junto a una reorganización interna.
- La creación de la Gerencia de Recursos Humanos reportando directamente al Superintendente. Se trata de una Dirección “en desarrollo” con el mandato de implementar el nuevo modelo de gestión de recursos humanos.
- La reorganización interna de los departamentos de procesos centrales como Fiscalización y Control Minorista, Fiscalización y Control Mayorista, Legales y Protecom.
- La reorganización interna de los departamentos de apoyo al Consejo: Relaciones Públicas e Institucionales, Auditoría Interna y Vigilancia.
- Nuevos procesos gerenciales a implementar incluyendo: mapa de procesos, manual de organización, funciones y puestos, modelo de gestión de recursos humanos.

La experiencia indica que durante un proceso de implementación de estas características hay que gestionar tres conflictos típicos.

Primero una clara asignación de responsabilidades: no se puede identificar claramente el responsable por cada meta o actividad por una organización deficiente del equipo de trabajo. Segundo el cumplimiento de metas, tiempos y costos: la mayoría de las implementaciones lleva más tiempo y recursos del presupuestado. Finalmente el alineamiento estratégico: existe una tensión permanente entre el diseño y nuevas adaptaciones a la realidad. Para esto hay que focalizarse en mantener el compromiso de *stakeholders* políticos clave y coordinar el impacto de iniciativas paralelas que podrían surgir.

El rol principal de la OGC es gestionar estos problemas y llevar a término la implementación. Para esto tiene que adoptar tres herramientas de gestión fundamentales:

- **Equipo de implementación del cambio eficiente y orientado a resultados de implementación.** Tienen que estar identificados los roles, asignadas claramente las responsabilidades así como también estructurada la evolución de esta organización transitoria para que se diluya cuando el nuevo modelo organizacional esté en marcha sus integrantes pasan a ocupar las posiciones operativas clave de la organización permanente.
- **Programa integral de actividades** que identifique y consolide los principales frentes de ejecución, las actividades principales y secundarias, las relaciones de interdependencia entre actividades, estimación de tiempos y un mapeo de recursos
- **Liderazgo efectivo** con procesos de toma de decisión definidos, implementados y monitoreados por el equipo de implementación

Si bien estas herramientas son conocidas y de uso corriente en la implementación de proyectos, se requiere un trabajo considerable de estructuración y diseño detallado para este caso en particular.

8.2 ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA OGC

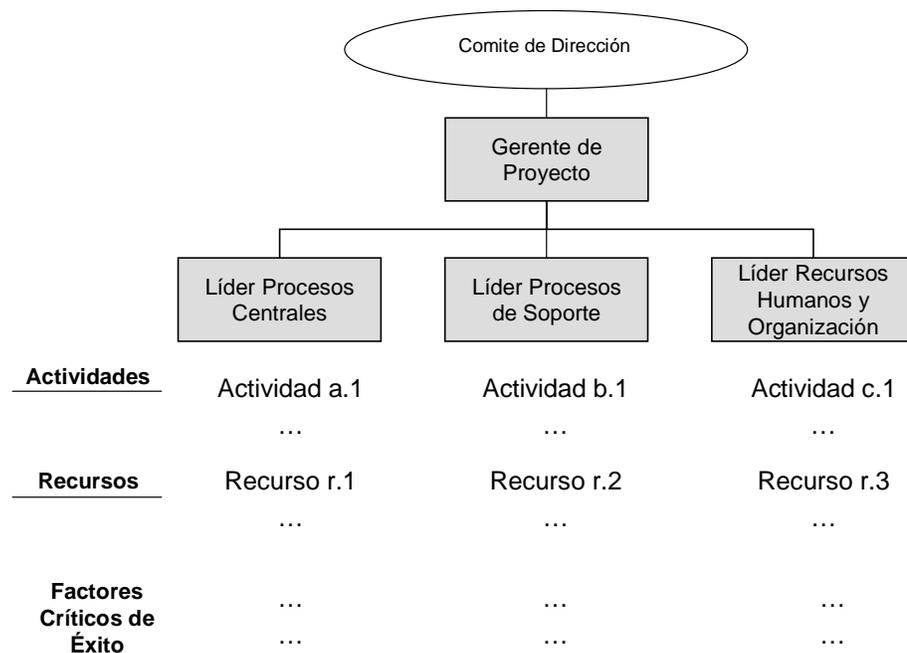
La OGC debe tener una estructura organizativa con una clara asignación de responsabilidades. Como se anticipó, un problema recurrente en procesos de implementación de este tipo es que no se pueden identificar claramente al responsable por cada meta o actividad. Esto se debe a una organización deficiente del equipo de trabajo.

Por esta razón, se propone a continuación una organización para la OGC eficiente y orientada a resultados de implementación. Se identifican claramente los roles, asignan las responsabilidades. Y también se estructura la evolución de esta organización transitoria para que se diluya cuando el nuevo modelo organizacional este en marcha y donde sus integrantes pasen a ocupar las posiciones operativas clave de la organización permanente.

En la Figura siguiente se presenta la estructura propuesta para la OGC. Esta estaría presidida por el liderazgo del proyecto integrado en un Comité de Dirección y tendría un Gerente de Proyecto que será el responsable de la ejecución del plan integral de actividades (desarrollado más adelante en este capítulo). El equipo tendrá líderes para c/u de los frentes de ejecución y asignará claramente las actividades y recursos. Se recomienda trabajar con tres líderes:

- **Procesos centrales:** involucra las Direcciones de Regulación, Mayorista, Minorista, PROTECOM y Legales
- **Procesos de soporte y apoyo:** abarca Administración, Infraestructura, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Auditoria y Vigilancia.
- **Recursos humanos y organización:** incluye la implementación de las nuevas herramientas de gestión como el manual de organización, funciones y puestos y el modelo de gestión de recursos humanos.

Organización Interna de la OGC



A. COMITÉ DE DIRECCIÓN

Sus responsabilidades principales serían: liderazgo del proyecto (aspecto desarrollado más adelante en este capítulo), la designación y evaluación del Gerente de Proyecto.

Tendría tres integrantes: el Superintendente, un Consejero y el Director designado como Gerente de Proyecto. Las decisiones se tomarían por consenso. La dedicación se estima en medio día por semana.

B. GERENTE DEL PROYECTO

Será responsable por la administración y ejecución del plan integral de actividades.

Para esta función se considera recomendable designar a un Director de la SIE que tenga un gran conocimiento del nuevo modelo organizacional y buena comunicación con todos sus pares. No obstante, dado que se estima una dedicación significativa, entorno al 50% de su tiempo, se indica a continuación las ventajas y desventajas de esta opción y de otra alternativa.

	Opción 1	Opción 2
Gerente de Proyecto	Director de la SIE	Gerente externo, tiempo completo
Ventajas	<p>Mayor familiaridad con el proyecto y la organización</p> <p>Mayor compromiso de la organización</p> <p>Mayor autoridad</p>	<p>Menor demanda de tiempo Directores involucrados</p>
Desventajas	<p>Mayor demanda de tiempo de Directores involucrados</p>	<p>Menor familiaridad con el proyecto y la organización</p> <p>Menor compromiso de la organización</p> <p>Menor autoridad</p>

C. *LIDERES DE AREA*

Son los responsables por la ejecución del plan integral de actividades dentro de su área. Para los frentes de procesos centrales y de soporte tendría que designarse a dos Directores. El Gerente de recursos humanos cubriría este frente. La dedicación se estima en 50% de su tiempo.

D. *EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA OGC*

Se estima que el proceso de cambio duraría 12 meses. Terminada la implementación, la OGC se disolvería y sus integrantes volverían a sus posiciones permanentes.

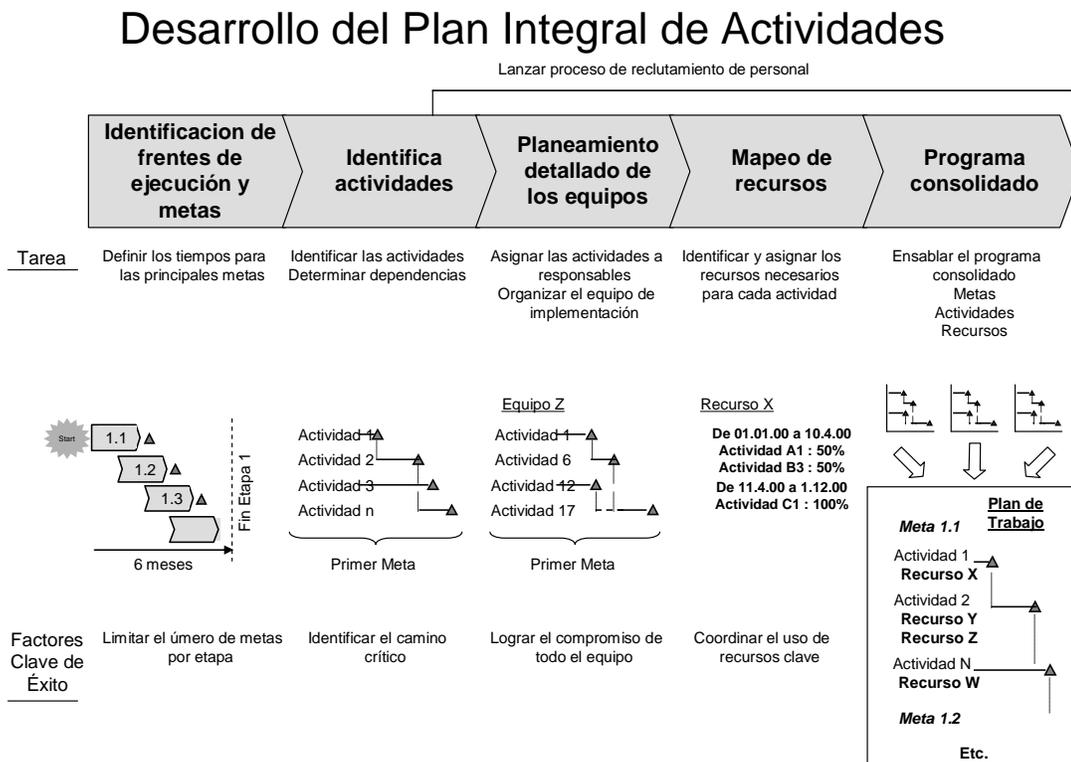
Durante el período en que la OGC este operativa tendría que designarse a un analista full time con la responsabilidad de actualizar el plan integral de actividades y de asistir al Gerente de Proyecto en la elaboración de los informes de avance. Al terminar la implementación tendría que ser asignado a otra posición.

8.3 PROGRAMA INTEGRAL DE ACTIVIDADES

Otro factor clave en el proceso de implementación es contar con un Programa Integral de Actividades. Para esto es necesario analizar la situación de partida de la organización, el diseño propuesto y dividir la tarea de implementación en frentes de ejecución, metas y actividades. Luego estas actividades tienen que ser definidas claramente identificando el tiempo requerido para completarlas, así como también los recursos y costos involucrados. Adicionalmente se tiene que identificar relaciones de precedencia y secuenciamiento de actividades. Finalmente, se tiene que asignar claramente la responsabilidad por la ejecución de esta tarea.

El desarrollo del plan integral de actividades de implementación es una responsabilidad central de la OGC. Para enfrentarla se propone la adopción de un proceso estructurado de desarrollo del plan de actividades. Dada la importancia de esta tarea probablemente se requiera el apoyo de especialistas externos.

En la Figura que se adjunta a continuación se indica el proceso a seguir e incluye los pasos de identificación de los principales frentes de ejecución, identificación de las actividades, asignación de responsabilidades, el mapeo de recursos y finalmente la consolidación de toda esta información en un plan integral de actividades.



A. IDENTIFICACIÓN DE METAS Y FRENTES DE EJECUCIÓN

El trabajo de migración de la organización actual al nuevo modelo tiene que ser descompuesto en tres frentes de ejecución o tareas de alto nivel. Se propone que se trabaje con tres frentes ya identificados en la definición de la organización interna: procesos centrales, procesos de soporte y coordinación de recursos humanos y organización

El programa de trabajo de cada uno de estos frentes sería responsabilidad de los líderes de área de la OGC y se deberían identificar una serie de metas o hitos clave.

B. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

El Gerente de Proyecto de la OGC junto con los líderes de área tiene que detallar las actividades de implementación para cada uno de los tres frentes, estudiando relaciones de interdependencia y los tiempos necesarios para la ejecución.

C. PLANEAMIENTO DETALLADO DE EQUIPOS

Consiste en asignar las actividades a responsables y lograr el compromiso de implementación. Esto sería realizado por los líderes con la aprobación del Gerente de Proyecto.

D. MAPEO DE RECURSOS

Asignar los recursos a cada actividad y responsable en cuando se requiera. Por la naturaleza del proyecto en gestión, el frente de recursos no es muy relevante en este caso en particular.

E. PROGRAMA CONSOLIDADO

Emitir el programa integral de actividades. Este tiene que contar de una versión en curso.

Los cambios que pudieran surgir del proceso de liderazgo efectivo tienen que ser incorporados en una nueva versión (ver 7.4). El manejo de versión del plan integral de actividades es una función clave del gerente de proyecto de la OGC.

8.4 LINEAMIENTOS DE UN LIDERAZGO EFECTIVO

Un factor clave de la implementación es lograr el alineamiento estratégico de todos los *stakeholders* detrás del proceso de cambio. Esto implica explicar constantemente el alcance, la dirección y los objetivos del cambio, así como también realizar ajustes al modelo propuesto y al plan integral de actividades y tomar medidas correctivas y preventivas.

Por más esfuerzo y dedicación se haya invertido en el proceso de diseño del nuevo modelo siempre es muy demandante comunicarlo al resto de la organización y generalmente, durante esta etapa, aparecen nuevas ideas a considerar, cambios en el contexto que se deben evaluar, detalles que ajustar, o intereses que conciliar.

Para cumplir con esta función, que es la responsabilidad central del Comité de Dirección de la OGC, se propone que se organice alrededor de dos procesos: gestión de cambios y monitoreo de avance. En la Figura siguiente se visualizan las etapas de estos procesos:

Lineamientos liderazgo efectivo

GESTIÓN DE CAMBIOS



MONITOREO DE AVANCE



8.4.1 Gestión de Cambios

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El proceso se inicia con la identificación de un problema de alcance. Este puede originarse en una propuesta de cambio del diseño, en un cambio significativo en el plan de integral de actividades, en un conflicto de intereses o en un cambio del entorno. El problema se tiene que analizar y describir en forma clara y concisa en un documento de tres páginas como máximo que tienen que ser elaborado por el Gerente de Proyecto de la OGC y considerado por el Comité. Este documento tiene que tener la siguiente información mínima:

- Descripción del problema identificando sus causas y consecuencias.
- Propuesta de cambio concreta al modelo organizacional o al plan de actividades.
- Análisis de costo beneficio de la situación actual versus la nueva propuesta. Tiene que incluir factores cuantificables y no cuantificables.

El Comité de Dirección de la OGC tiene que documentar la recepción del documento, dar tratamiento y tomar una decisión de modificación o no modificación del modelo o plan integral de actividades en un plazo no mayor a quince días.

8. Diseño de la Oficina de Gestión del Cambio. . .

B. *EVALUACIÓN DEL PROBLEMA*

El problema tiene que ser evaluado. Esto puede requerir que se encarguen nuevos análisis al gerente de proyecto de la OGC. Posteriormente el comité tiene que tomar una decisión cuya justificación es la última versión del análisis costo-beneficio

C. *AJUSTE DEL PROGRAMA INTEGRAL DE ACTIVIDADES*

Si el pedido de cambio fue aprobado por el comité, el gerente de la oficina de gestión del cambio tiene que modificar el plan de integral de actividades e informar la última versión en un plazo de una semana. Recién a partir de este punto hay un impacto en la ejecución del proyecto.

8.4.2 Monitoreo de Avance

A demás del tratamiento de cambios, un proceso de liderazgo efectivo involucra el nivel adecuado de monitoreo del avance del plan de trabajo. Para esto se tienen que identificar las desviaciones principales o potenciales y tomar las medidas correctivas o preventivas necesarias. El Comité tiene que revisar el avance del plan integral de actividades en forma semanal y emitir un informe de avance

9. **MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PUESTOS**

El Manual de Organización, Funciones y Puestos (MOFP) que se adjunta en el Anexo B de este documento, tiene por finalidad:

- Definir las unidades orgánicas que conforman la estructura organizacional de la SIE.
- Establecer las funciones y responsabilidades que les compete ejercer a cada una de estas unidades orgánicas e identificar y describir los puestos clave asignados a cada una de ellas.
- Definir sus líneas de autoridad e interrelaciones básicas

El MOFP está estructurado en un cuerpo principal y dos anexos, tal como se describe a continuación.

9.1 **CUERPO PRINCIPAL MOFP**

El cuerpo principal del MOFP se organiza en ocho capítulos con el contenido que se indica a continuación

1. *Disposiciones generales*, donde se especifican las finalidades del MOFP, su base legal, alcance y prevista la identificación de la resolución para su aprobación
2. *Funciones y procesos de la SIE*, capítulo en el que se especifican las funciones de la SIE de acuerdo a lo establecido en la regulación y se incluye el mapa de los procesos centrales que constituyen los flujos de trabajo destinados a ejecutar las funciones regulatorias básicas: i) elaboración de normas y tarifas, ii) fiscalización y control, iii) solución de controversias y sanciones
3. *Estructura organizativa*, donde se describe la estructura orgánica funcional y se presenta el organigrama de la institución
4. *Órganos de Dirección*, capítulo en el que se detallan las funciones, líneas de autoridad e interacción y puestos del Consejo y Superintendente
5. *Órganos de Control*, incluye la descripción de las funciones, líneas de autoridad e interacción y puestos de la Unidad de Auditoría Interna
6. *Órganos de Apoyo al Consejo*, donde se especifica las funciones, líneas de autoridad e interacción y puestos de la Unidad de Relaciones Públicas e Institucionales y de la Unidad de Vigilancia
7. *Órganos Técnicos*, incluye la especificación de las funciones, líneas de autoridad e interacción y puestos de las Direcciones de Regulación, Fiscalización del Mercado Mayorista, Fiscalización del Mercado Minorista, PROTECOM y Legales
8. *Órganos de apoyo*, incluye la especificación de las funciones, líneas de autoridad e interacción y puestos de las Direcciones de Administración, Infraestructura y Comunicaciones y Gerencia de Recursos Humanos

Como puede verse, el MOFP lleva a nivel de detalle la opción del diseño organizacional seleccionada, y se constituye en una herramienta indispensable al momento de la

implementación de la nueva organización, especificando la estructura organizacional, unidades que comprende, funciones, líneas de autoridad e interacciones y puestos que deben preverse.

En este punto, cabe mencionar que la base para la división de responsabilidades es la pirámide y el mapa de procesos presentados previamente, lo cual se enfocó en un alto nivel, cubriendo fundamentalmente los procesos centrales que se constituyeron en la base para el diseño organizacional a nivel de Dirección y Gerencia.

Avanzar a un tercer nivel requerirá una participación activa de los gerentes designados, quienes aportarán un conocimiento detallado del trabajo a ejecutar y modalidades para organizar sus equipos que será importante considerar⁶.

9.2 ANEXO PROCESOS CENTRALES

En este anexo se incluye la descripción de los procesos centrales que tienen por objeto la ejecución de las funciones regulatorias de elaboración de normas y tarifas, fiscalización y control y sanciones y solución de controversias.

Cada uno de estos procesos centrales es presentado indicando:

- Clientes: Por clientes del proceso debe entenderse
- Descripción y objetivos
- Entradas
- Salidas
- Sistemas y normas
- Indicadores

Se considera importante que la descripción de los procesos centrales quede integrada como anexo del MOFP, dado que han sido la base para el diseño organizacional y se vinculan estrechamente con la estructura, funciones e interacciones que se especifican en el mismo.

9.3 ANEXO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En anexo se presenta una descripción de los puestos clave identificados para el nuevo diseño organizacional propuesto para la SIE.

Un puesto consiste en un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. El análisis de puestos es el proceso sistemático que consiste en estudiar el conjunto de tareas y responsabilidades asociadas a cada puesto. Un estudio asociado es el análisis de los perfiles en el cual se identifican la formación, experiencia y

⁶ El Programa para la Implementación del Cambio (PIC), para cuyo diseño se presentó recientemente una propuesta, prevé la realización de sesiones de capacitación con los gerentes designados para abordar la metodología con la que podrían hacer este trabajo, lo cual se coordinaría con la Oficina de Gestión del Cambio (OGC)

habilidades requeridas para un puesto específico. Este estudio cobra especial relevancia durante el proceso de selección y asignación de personal.

La descripción de puestos es un documento que proporciona información con respecto a las tareas y responsabilidades del puesto, su rol en la organización, las relaciones de supervisión y autoridad junto con otra información relevante. La información del análisis de puesto influye en todos los aspectos de la gestión de recursos humanos: selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal.

Para el caso de la SIE, se propone un formulario de descripción de puestos que contenga la siguiente información:

- **Identificación puesto:**
 - Título: nombre oficial de puesto
 - Dirección/Gerencia: ubicación dentro de la organización indicando primer nivel o dirección, segundo nivel o gerencia y si existiera un tercer nivel.
- **Misión principal:** breve descripción del objetivo central del puesto
- **Personal a cargo:**
 - Directo: cantidad de personal reportando directamente
 - Indirecto: suma del personal reportando verticalmente
- **Relaciones de autoridad:**
 - Nombre del puesto del jefe directo
 - Nombre de los puestos con reporte directo
- **Funciones y responsabilidades:** enumeración de los procesos y actividades en las que el puesto tiene alguna responsabilidad. Referencia al mapa de procesos cuando existiera⁷. Las responsabilidades ante un proceso o actividad se pueden clasificar de acuerdo al rango en:
 - Dirección: asignación de prioridades, revisión periódica de los temas clave y de los indicadores del tablero de control relacionados. Toma de medidas correctivas.
 - Gerenciamiento: Ajuste diseño de procesos. Revisión diaria de todas las actividades involucradas. Aseguramiento de la calidad y la eficiencia.
 - Producción: realizar el día a día de las tareas de acuerdo con los procedimientos.
- **Relaciones clave:**
 - Internas: relaciones laterales con personal de la SIE
 - Externas: relaciones con personas y/o instituciones externas a la organización

⁷ Por “**dirección y organización interna**” se entiende la función común descrita en el cuerpo del Manual, comprendiendo: preparar el proyecto de presupuesto de la unidad, preparar el Programa Anual de Acción de la unidad, Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución

9. Manual de Organización, Funciones y Puestos. . .

- **Grupos de trabajo:** comités en los que participa indicando rol, objetivo y dedicación. Ej: jefe de la OGC, ejecución del plan de trabajo, medio tiempo de dedicación
- **Nivel salarial:** rango de categoría salarial
- **Lugar de trabajo:** ubicación física del puesto de trabajo
- **Revisión y aprobación:** nombre del revisor y aprobador. Fecha de revisión de la descripción de puesto

Mantener actualizado las descripciones de puestos es un proceso continuo que tiene que ser coordinado por Recursos Humanos y tiene que contar con la necesaria participación de toda la organización. Los supervisores son responsables por mantener fielmente completas los formularios de descripción de puestos de todos sus supervisados. Es fundamental que la persona designada para un puesto entienda esta información y que participe activamente en su actualización y cambio.

Por ultimo, es importante señalar que la finalización de las descripciones de puestos de los directores y gerentes debe incluir un proceso con los siguientes elementos:

- Una vez asignado el personal en estos dos niveles, las descripciones tienen que ser revisadas por los designados, discutidas y aprobadas por su supervisor.
- Seguidamente las gerencias deben dimensionar el tamaño de sus equipos, identificar los puestos requeridos, y elaborar las descripciones de puestos asociadas. Esto tiene que ser aprobado por los directores.

Finalmente se tiene que implementar un proceso continuo coordinado por Recursos Humanos para mantener y actualizar el 100% de las descripciones de puestos. Esto es fundamental para todos los procesos asociados con la gestión de Recursos Humanos.

10. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son determinantes en el desempeño estratégico y organizacional de la SIE. Por esta razón, el modelo de gestión de Recursos Humanos es una pieza clave en el programa de fortalecimiento institucional.

Cómo se indica en la Figura que se adjunta más abajo, el modelo de gestión de recursos humanos propuesto gira alrededor del diseño organizacional materializado en el Manual de Organización y Puestos presentado en este Informe. Este diseño organizacional responde tanto al contexto como a las prioridades estratégicas de la SIE. Un cambio en cualquier de estos dos frentes podría motivar un cambio organizacional en el futuro. La gestión de estos cambios organizacionales se trata específicamente en la sección de la oficina de gestión del cambio.

El modelo de gestión de recursos humanos incluye, además de la gestión del cambio organizacional, cuatro procesos básicos: selección y asignación de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y compensaciones y beneficios. A continuación se presentará una definición de alcance, una propuesta de proceso así como algunos temas relevantes relativos a estos cuatro procesos centrales.

El Modelo Gestión de RRHH y el Manual de Organización y Puestos



Estos cuatro procesos operan enlazados con el Manual de Organización presentado en la sección anterior. Para iniciar el proceso de selección y asignación de personal se comienza con la descripción del puesto. Lo mismo ocurre para la evaluación del desempeño donde se revisa el cumplimiento del objetivo del puesto por la persona designada. De la misma

manera, para la evaluación y compensación es fundamental el entendimiento de los objetivos y responsabilidades del puesto. Antes de comenzar a definir cada uno de estos cuatro procesos discutiremos el alcance del modelo de recursos humanos propuesto.

10.1 ALCANCE DEL MODELO

El diseño organizacional propuesto para la SIE cubre el primer y segundo nivel de la institución. Por esta razón las descripciones de puestos no avanzan más allá de este nivel.

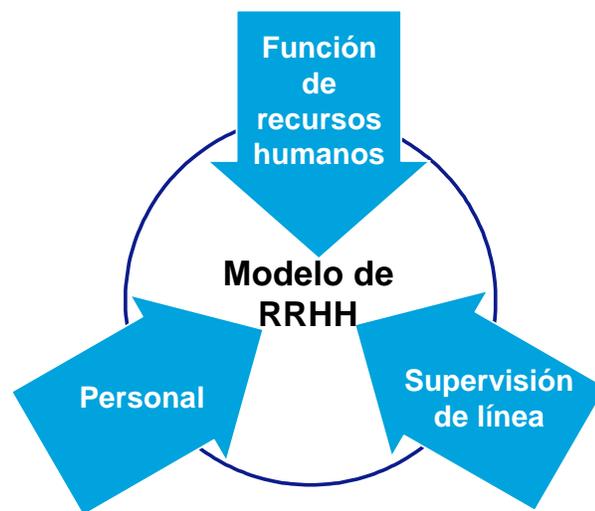
De todas maneras, los procesos del modelo de recursos humanos aquí propuestos aplican para todo el personal de la organización. Esto es la selección y asignación de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo y la política de compensación tienen que cumplir con el proceso y los factores de éxito que se presentan en cada caso. Esto no implica que estos procesos sufran adaptaciones necesarias por el tipo de puesto. Estas adaptaciones serán propuestas por recursos humanos, discutidas con todos los directores y aprobadas por el superintendente.

El modelo de gestión de recursos humanos tiene tres actores clave y su éxito depende de su participación activa:

- **Función de recursos humanos:** actúa como coordinador de todos los procesos, resuelve controversias y ajusta los procedimientos a las situaciones reales.
- **Supervisión de línea:** todos los procesos requieren de la participación de los supervisores. Es fundamental que los diferentes niveles de liderazgo de la organización entiendan que la selección, asignación, evaluación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos a su cargo es una función que merece la máxima prioridad y tiempo de atención.
- **Personal:** el modelo de gestión de recursos humanos tiene como objetivo la mejora del desempeño de la organización y, en última instancia, de las personas. Por esta razón, el desarrollo de una cultura de participación activa del personal en todos los procesos de este modelo es la clave de su éxito.

El modelo presentado es integral pero requiere de diseño de detalle más profundo en muchas de sus áreas. Este trabajo tiene necesariamente que priorizarse y realizarse en etapas. Un plan de implementación detallada de este modelo debe ser desarrollado la oficina de gestión del cambio en colaboración con el gerente de recursos humanos.

Principales Actores del Modelo



10.2 SELECCIÓN Y ASIGNACIÓN

10.2.1 Alcance y factores de éxito

La selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito de este proceso es clave para la organización. Existen muchas formas de mejorar la productividad pero pocas tienen más impacto que tomar la decisión de selección y asignación en forma correcta.

La mayoría de los gerentes de organizaciones reconocen que la selección de personal es una de las decisiones más difíciles e importantes.

El proceso de selección y asignación que se propone a continuación es válido para todos los niveles organizacionales: directores, gerentes, encargados, inspectores, analistas y asistentes. Pero requiere un importante trabajo de ajuste para cada caso. La responsabilidad por la coordinación de este proceso será del gerente de recursos humanos que se apoyará en el encargado de reclutamiento. Pero la participación de los directores y gerentes de línea es fundamental para la toma de decisiones de selección y asignación. El departamento de recursos humanos es el responsable número uno por los procesos descritos en esta sección. Pero todos los directores y gerentes de la SIE tienen una responsabilidad fundamental en la selección y asignación de los recursos a su cargo.

10.2.2 El proceso de selección y asignación de personal

Como se indica en la siguiente Figura, el proceso de reclutamiento y selección de personal propuesto para la SIE consta de cuatro etapas: determinación de la necesidad, generación de candidatos, evaluación de candidatos, y asignación de puestos.

Es importante resaltar que si bien el gerente de recursos humanos y el encargado de reclutamiento tienen la responsabilidad por este proceso, los directores y gerentes de línea tienen un rol fundamental en todas las etapas del mismo.

Proceso de Reclutamiento y Selección



A. DETERMINAR NECESIDAD

El reclutamiento empieza cuando un director o gerente inicia una requisición de empleados. Esta requisición tendrá dos componentes: primero la descripción del puesto y segundo la descripción del perfil buscado.

La descripción de puestos proviene del el manual de organización y puestos si se trata de un puesto existente o tiene que ser elaborada por el director o gerente con el apoyo de recursos humanos e incluida en el manual previo al inicio de la búsqueda. Una vez analizada la descripción del puesto y teniendo en cuenta la categoría salarial que se indica en la misma, entre el director o gerente de línea que solicita la requisición y recursos humanos se tiene que discutir y acordar el perfil conveniente para la búsqueda. Esta descripción del perfil tiene que ser volcada en un formulario estandarizado a diseñar y tiene que describir la formación requerida, las habilidades esenciales y las características interpersonales deseadas.

Los tiempos en los que se tiene que realizar el proceso tienen que ser indicados por la dirección o gerencia observando los tiempos mínimos de búsqueda establecidos por recursos humanos.

B. GENERAR CANDIDATOS

El segundo paso es generar candidatos apropiados para cubrir el puesto requerido. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas. Los métodos utilizados por tipo de fuente pueden ser:

- Reclutamiento interno:
 - Anuncio y oferta de empleo
 - Referencia de empleados
- Reclutamiento externo:
 - Anuncios
 - Agencias de empleo
 - Reclutadores
 - Ferías de empleo
 - Programas de pasantías

Recursos humanos tiene que definir la fuente y el método apropiado para generar candidatos. Ejecutar la búsqueda y presentar a la dirección o gerencia una lista de candidatos con toda la información pertinente.

C. EVALUAR CANDIDATOS

El tercer paso es la evaluación de candidatos. El gerente de recursos humanos junto con el encargado de reclutamiento propondrá al director que encargó la búsqueda una metodología de selección combinando las herramientas usuales que se enumeran a continuación. Recursos humanos puede mantener una base de metodologías de búsqueda estándar para los puestos con mayor demanda o rotación.

Una vez recibida la requisición de personal, generada la lista de candidatos y aprobada la metodología de selección, el encargado de reclutamiento, con la supervisión del gerente de recursos humanos, será el responsable por la ejecución del proceso de selección.

Dentro del proceso de evaluación se tiene que proponer la forma más adecuada de presentar los resultados de la evaluación. Generalmente esta puede tomar la forma de una recomendación de un candidato con uno o dos suplentes.

Existen una gran cantidad de herramientas de evaluación que se describen brevemente a continuación:

- Revisión de currículum
- Entrevista preliminar
- Pruebas de selección incluyendo de conocimiento básico, formación técnica mínima y psicológicas o de comportamiento.
- Entrevistas de empleo
- Verificación de referencias
- Período de prueba o programas de pasantía

D. ASIGNAR PUESTOS

El cuarto paso es designar la persona seleccionada a un puesto específico. Para esto se tiene que contar con las aprobaciones necesarias. Es importante que haya cómo mínimo dos personas involucradas en este proceso. Esta es una propuesta del nivel de aprobaciones requerido para una designación:

- Directores: Superintendente y Consejo.
- Gerentes: Director del área, Superintendente y Gerente de Recursos Humanos.
- Encargados: Director y Gerente de área, Gerente de Recursos Humanos.
- Inspectores, analistas y asistentes: director, gerente y encargado de área, gerente de recursos humanos.

10.2.3 Planes de Sucesión

La sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que éstos estén vacantes. Esta definición incluye las renunciaciones, las bajas y las jubilaciones programadas de los directivos de la SIE. El objetivo es ayuda a garantizar una transición suave y la eficiencia operativa.

Todas las posiciones de director y gerente de la SIE tienen que tener un plan de sucesión. Recursos humanos es responsable por estos planes junto con los supervisores directos de los puestos involucrados (superintendente en caso de directores y directores en caso de gerentes). Estos planes deben ser estrictamente confidenciales y deben indicar la siguiente información mínima:

- Puesto y nombre de la persona designada actualmente
- Fecha de jubilación u otro evento que anticipe la fecha de reemplazo
- Potenciales puestos que puede ocupar el ocupante actual en el futuro
- Identificación de tres reemplazos posibles
- Indicar para cada caso las necesidades de desarrollo y un plan de capacitación sugerido.

10.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

10.3.1 Alcance y factores de éxito

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión del desempeño laboral individual. Es necesario que el liderazgo de la SIE entienda que la devaluación del desempeño debe ser integral y que es un proceso continuo, no simplemente un acontecimiento periódico aun cuando los formatos de evaluación sean formalmente diligenciados periódicamente.

El objetivo de un proceso de evaluación es mejorar el desempeño de individuos, equipos y la organización. Para que un sistema de evaluación sea eficaz tiene que cumplir con las siguientes características:

- **Criterios objetivos:** deben determinarse por medio del análisis del puesto. Factores objetivos son, fundamentalmente, el cumplimiento de metas específicas. Los factores subjetivos como la iniciativa, el entusiasmo y la cooperación son importantes, sin embargo, no se deben usar a menos que se demuestre de manea clara que se relacionan con el puesto
- **Evaluadores capacitados:** a menos de que todos los que tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño reciban capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso puede conducir a la incertidumbre y al conflicto.
- **Expectativas de desempeño:** Los supervisores y subordinados deben acordar las expectativas de desempeño antes del período de evaluación. Es importante que el personal entienda claramente las expectativas, para poder auto evaluar su desempeño y hacer ajustes oportunos sin esperar hasta la evaluación formal.
- **Comunicación abierta:** el personal tiene una gran necesidad de saber qué tan bien se desempeña. Un buen sistema de evaluación proporciona la retroalimentación necesaria en forma continua. Debe haber pocas sorpresas en la revisión del desempeño.
- **Proceso adecuado:** garantizar el proceso adecuado es vital. La SIE debe contar con un procedimiento formal de quejas que de al personal la oportunidad de confrontar los resultados de la evaluación que consideren inexactos o injustos. Los evaluados deben firmar sus evaluaciones, en caso de negarse, el supervisor debe documentar este hecho. Es importante también que se use el mismo instrumento de evaluación para todo el personal que este en la misma categoría y que trabajan para el mismo supervisor.

Los principales usos de la evaluación del desempeño son:

- Planeación de recursos humanos

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Programas de compensación

10.3.2 Proceso de evaluación del desempeño

Como muestra la siguiente Figura, el punto de partida del proceso de evaluación del desempeño propuesto para la SIE es el diseño de la metodología. Después, este ciclo continuo prosigue con la programación de las evaluaciones. Posteriormente, las evaluaciones son ejecutadas por los responsables de acuerdo con el cronograma de evaluación. Finalmente los resultados son retroalimentados y archivados en la base de datos de recursos humanos.

Proceso de Evaluación del Desempeño



A. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

El primer paso en el proceso consiste en el diseño de la metodología de evaluación. Esta consta de tres componentes clave: los criterios de evaluación, la responsabilidad de la evaluación, y el período de evaluación.

Los criterios establecen que aspecto de una persona debe evaluar una organización. En la práctica, los criterios de evaluación más comunes son el logro de metas, el comportamiento, las competencias y el potencial de mejoramiento. Estos criterios generalmente se cuantifican en escalas de calificación, que incluyen varias categorías generalmente definidas como adjetivos. Las escalas son útiles por su sencillez pero tienen que estar complementadas por

comentarios cualitativos para no perder riqueza y complejidad. Estos criterios, escalas y apreciaciones cualitativas se materializan en un formulario de evaluación del desempeño. Al final de este Capítulo se incluye una propuesta de formulario de evaluación para la SIE.

Recursos humanos es responsable por coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación. No obstante, es importante que los directores y gerentes de línea cumplan con una función clave de principio a fin. Existen varias posibilidades en cuanto a la persona que calificará a un empleado: supervisor inmediato, subordinados, colegas, auto evaluación y evaluación por clientes. Los sistemas más básicos se basan en la evaluación solamente del supervisor inmediato y los más sofisticados requieren de la evaluación de todo el espectro (denominada evaluación 360°). Teniendo en cuenta que la SIE actualmente no tiene un proceso de evaluación del desempeño y que un sistema de evaluación 360° requiere una cultura de evaluaciones importante, se recomienda que la SIE comience asignando la responsabilidad de la evaluación a los supervisores inmediatos y evolucione para llegar a una evaluación 360° a toda el personal en un período de tres años incorporando a los directores en el primer año, a los gerentes en el segundo y al resto del personal en el tercero.

Las evaluaciones del desempeño se realizan en intervalos específicos. La recomendación para la SIE es que el período de evaluaciones anual. Sin embargo, se debe incentivar la interacción continua, sobre todo informal, que incluye el coaching y otras actividades de desarrollo. Habrá casos especiales en cuanto al período de evaluaciones para períodos de prueba, pasantes y otros casos identificados por Recursos Humanos.

La entrevista de evaluación es la parte central del proceso y es muy sensitiva. De hecho, con frecuencia generan hostilidad y, si están lideradas inadecuadamente, pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre el evaluador y el evaluado. Por esta razón es fundamental crear un programa de capacitación y certificación de evaluadores y un sistema de revisión y recolección de críticas. Los errores y deficiencias de este sistema se corrigen en gran medida con la implementación de sistemas 360°.

B. PROGRAMACIÓN

El gerente de recursos humanos, con la colaboración del encargado de recursos humanos, establecerá el cronograma de evaluaciones anuales de la SIE y lo distribuirá a todos los supervisores y evaluadores.

Recursos Humanos también tendrá como función la capacitación de todos evaluadores. Tiene que diseñar un módulo de capacitación para nuevos evaluadores y asegurarse que ningún evaluador tenga que ejecutar el proceso sin haber participado del mismo.

Finalmente, se tiene que emitir y distribuir un listado que indique los responsables de la evaluación para el 100% del personal.

C. EJECUCIÓN

Los supervisores de la SIE tienen que realizar las entrevistas de evaluación de acuerdo al listado de evaluadores y cumpliendo con el cronograma. Una entrevista de evaluación exitosa se debe estructurar de tal manera que permita que tanto el supervisor como el subordinado la vean como un medio para resolver problemas y no como una sesión para

encontrar errores. Los evaluadores deben considerar tres propósitos básicos al planear una entrevista:

- Analizar el desempeño del empleado
- Ayudar al empleado a establecer metas y planes de desarrollo personal para el siguiente período de evaluación.
- Sugerir medios para lograr las metas establecidas, incluyendo el apoyo del supervisor y la empresa.

El encargado de evaluación de Recursos humanos será responsable por el seguimiento y recolección de todas las evaluaciones.

D. RETROALIMENTACIÓN Y ARCHIVO

Todas las evaluaciones tienen que estar firmadas por los evaluados, los supervisores y el nivel organizacional que sigue al supervisor. En el caso de que alguno de los involucrados no quiera firmar el formulario, Recursos Humanos debe intervenir, analizar la situación y dejar documentado el proceso en el formulario de evaluación.

Todos los formularios de evaluación deben archivar y ingresarse al sistema de información de recursos humanos. Terminado el proceso de evaluación anual debe alimentarse en los procesos de capacitación y desarrollo así como también en el de compensaciones.

10.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

10.4.1 Alcance y factores de éxito

La capacitación y el desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Por otro lado el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que esta cambia y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una institución con su estrategia. Existe amplia evidencia empírica que indica que los programas importantes y bien estructurados de capacitación y desarrollo se correlacionan fuertemente con el éxito a largo plazo.

Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una serie extensa de programas exitosos aumenta la credibilidad de los programas de capacitación.

Por esta razón la implementación de los programas de capacitación es difícil. Una razón es que los gerentes se orientan comúnmente a la acción y sienten que están demasiado ocupados para un programa de capacitación. Otra dificultad de la implementación es que debe haber adiestradores calificados disponibles. La capacitación y el desarrollo requieren más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos.

10.4.2 El proceso de capacitación y desarrollo

En la Figura siguiente se indica el proceso de capacitación y desarrollo propuesto para la SIE. Este cuenta de cinco etapas y tiene que ser coordinado por el Encargado de Capacitación y Desarrollo pero requiere un alto grado de participación de directores, gerentes y todo el personal.



A. DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El primer paso en el proceso consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo. Estas se determinan mediante un análisis en varios niveles:

- **Análisis organizacional:** se estudia el contexto, la misión y las prioridades organizacionales y se traduce a necesidades de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** se estudia las tareas requeridas para lograr los propósitos de la SIE. Esto está plasmado en el mapa de procesos y las descripciones de puestos.
- **Análisis de las personas:** en este nivel se tiene que decidir quién tiene que ser capacitado y específicamente en qué áreas. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas a personal y supervisores son claves para esto.

B. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Si ellos, sería imposible diseñar programas y evaluar su eficiencia. A continuación se presenta un ejemplo:

- Área de capacitación: Entendimiento de la cadena de valor de la industria
- Propósito: proporcionar al personal una visión de las diferentes etapas de la industria eléctrica, las tecnologías involucradas, los mercados de productos, los segmentos de usuarios, el contexto actual y el rol del regulador.
- Objetivos: lograr que el personal entienda la industria, el contexto y la misión de la SIE. Motivar al personal y alinearlos con los objetivos de la institución. Desarrollar el sentido de pertenencia. Fomentar una cultura de transparencia.

Cómo podemos ver, el propósito se establece primero. Los objetivos de aprendizaje específicos que le siguen dejan poca duda sobre lo que la capacitación debe lograr. Con estos objetivos, los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

C. SELECCIONAR LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Existen diferentes métodos de capacitación. Pueden ser en el trabajo o fuera de él. Pueden ser provistos por la SIE o contratados a especialistas. En esta fase del proceso recursos humanos debe seleccionar el método más apropiado para cumplir los objetivos. Los métodos más comunes se enumeran a continuación:

- Programas para aula
- Mentoring y coaching
- Estudio de casos
- Videos, demos y juegos
- Capacitación de aprendices

Recursos humanos debe hacer un esfuerzo para estandarizar los programas de desarrollo y capacitación tanto como sea posible identificando necesidades y programas típicos. Debe también identificar un grupo de prestadores externos calificados y promover la participación de directores y gerentes como instructores en programas específicos.

D. IMPLEMENTAR PROGRAMAS

La implementación de programas de capacitación presenta problemas singulares. La capacitación implica un cambio, al cual pueden resistir los empleados de manera rotunda. La participación de los participantes es fundamental. Además, puede ser difícil programar la capacitación por su conflicto con el cronograma de trabajo. Otra dificultad es la conservación de registros. Es importante mantener registros de capacitación que incluyan el buen desempeño de los empleados durante la capacitación y en el trabajo. Esta información es importante para medir la eficacia del programa y hacer un seguimiento del progreso del empleado.

E. EVALUAR PROGRAMAS

Obviamente la capacitación y el desarrollo aumentan su integridad en una organización si muestra beneficios tangibles. Por lo tanto la gerencia de recursos humanos debe documentar sus esfuerzos y demostrar que ofrece un servicio valioso. Existen diversos

enfoques para determinar el valor de los programas específicos. Las dimensiones de esta evaluación son:

- Opiniones de los participantes
- Grado de aprendizaje
- Cambio de comportamiento
- Logro de los objetivos
- Benchmarking

10.4.3 Planeación de Carreras Organizacionales

La planeación de carreras organizacionales es el proceso que consiste en establecer trayectorias de carrera y actividades para los empleados de una empresa. La planeación de carreras debe comenzar con la colocación en el empleo y la orientación inicial de la persona. Después, la gerencia observa el desempeño laboral de la persona e identifica fortalezas y debilidades y se discuten diferentes alternativas frente a las necesidades presentes y futuras. Este proceso es continuo y todas las decisiones pueden revisarse más adelante.

Aunque la responsabilidad principal de la planeación de carrera corresponde a la persona, la organización debe ayudar a sus empleados a lograr sus objetivos de carrera proporcionándole retroalimentación y oportunidades para aprender y hacer cosas diferentes.

Recursos Humanos debe identificar las trayectorias de carreras típicas dentro la SIE y evaluar su eficacia en el desarrollo de recursos humanos para después usar esta información en el proceso de asignación, capacitación y desarrollo.

10.5 COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

El diseño de una política de compensaciones y beneficios esta fuera del alcance de este estudio. Sin embargo a continuación describiremos los puntos importantes a tener en mente en el diseño de una política de compensación adecuada. El gerente de recursos humanos, en conjunto con el superintendente y, de ser necesario, con el apoyo de consultores externos, es el responsable de diseñar y ejecutar la política de compensaciones. El encargado de compensaciones y beneficios, es el brazo ejecutor de esta política.

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de los pagos que se proporcionan al personal a cambio de sus servicios y tiene tres componentes clave:

- Compensación económica directa
- Compensación económica indirecta
- Compensación no económica

Una política salarial exitosa cumple fundamentalmente con el factor de equidad. La equidad es la percepción que tienen los trabajadores de que reciben un trato equitativo. Puede definirse una equidad externa y una interna. La externa significa que los empleados reciben

una compensación comparable a las que se pagan por puestos similares en otras instituciones o empresas. La equidad interna implica que los empleados reciben una compensación acorde con la importancia de su puesto dentro de la institución.

Hay cuatro factores que son determinantes de la compensación:

- El puesto: análisis y evaluación del puesto.
- El mercado laboral: encuestas salariales, costo de vida, legislación, etc.
- La organización: política salarial y capacidad de pago.
- El desempeño: evaluación, experiencia, competencia, etc.

La implementación del nuevo diseño organizacional de la SIE es una inmejorable ocasión para revisar y adecuar la política salarial vigente. Esta actividad debe ser responsabilidad del gerente de recursos humanos y del superintendente y debe incluir un análisis de la categoría salarial requerida para cada puesto. Esta información debe ser incluida en las descripciones de puesto y es un dato clave en el proceso de selección y asignación de personal.

Factores determinantes de la Compensación



A continuación se muestra el formulario de evaluación de desempeño propuesto para la SIE.

Nombre:

Supervisor / Gerente:

Título del puesto:

Departamento:

Periodo de evaluación

De:

A:

Evalúe el desempeño en cada uno de los siguientes factores considerando una escala del 1 al 5:

5 = sobresaliente, supera sistemáticamente las expectativas en este factor,

4 = por arriba de las expectativas, cumple sistemáticamente y excede ocasionalmente las expectativas.

3 = cumple las expectativas, cumple sistemáticamente las expectativas.

2 = por debajo de las expectativas, en ocasiones, no cumple las expectativas.

1 = necesita mejoramiento, sistemáticamente no cumple las expectativas.

Parte 1: Resultados de las tareas (80 por ciento del puntaje total)

*Enumere los factores de desempeño de la descripción de puesto acordados mutuamente y las metas establecidas en la revisión de **desempeño previa**.*

Factores de desempeño acordados en última revisión	Puntos
• Factor 1	3
• Factor 2	3
• Factor 3	4
• Factor 4	5
•	
•	
•	
• Estos factores puede estar midiendo	
la Calidad del trabajo	
• Estos factores puede estar midiendo	
la Cantidad del trabajo	

Puntaje Parte 1

Puntaje promedio ponderado (Dividir el total de los puntos entre el número de factores utilizados) y Multiplicado por 16.

Comentarios:

Parte 2: Comportamientos personales (10 por ciento del puntaje total)

Factores de comportamiento considerados	Puntos
• Liderazgo	3
• Habilidades interpersonales	3
• Desarrollar a otros	4
• Servicio al cliente	5
• Trabajo en equipo	

Puntaje Parte 2

Puntaje promedio ponderado (Dividir el total de los puntos entre el número de factores atribuibles) Multiplicado por 2

Comentarios:

Parte 3: Rasgos personales (10 por ciento del puntaje total)

Factores personales considerados	Puntos
• Capacidad de adaptación	3
• Juicio	3
• Apariencia	4
• Actitud	5
• Iniciativa	

Puntaje Parte 3

Puntaje promedio ponderado (Dividir el total de los puntos entre 5) y Multiplicado por 2

Comentarios:

Puntaje Ponderado Parte 1 + Parte 2 + Parte 3

Metas de desempeño de desempeño para la siguiente evaluación:

Actividades de autodesarrollo para este empleado:

Comentarios del empleado:

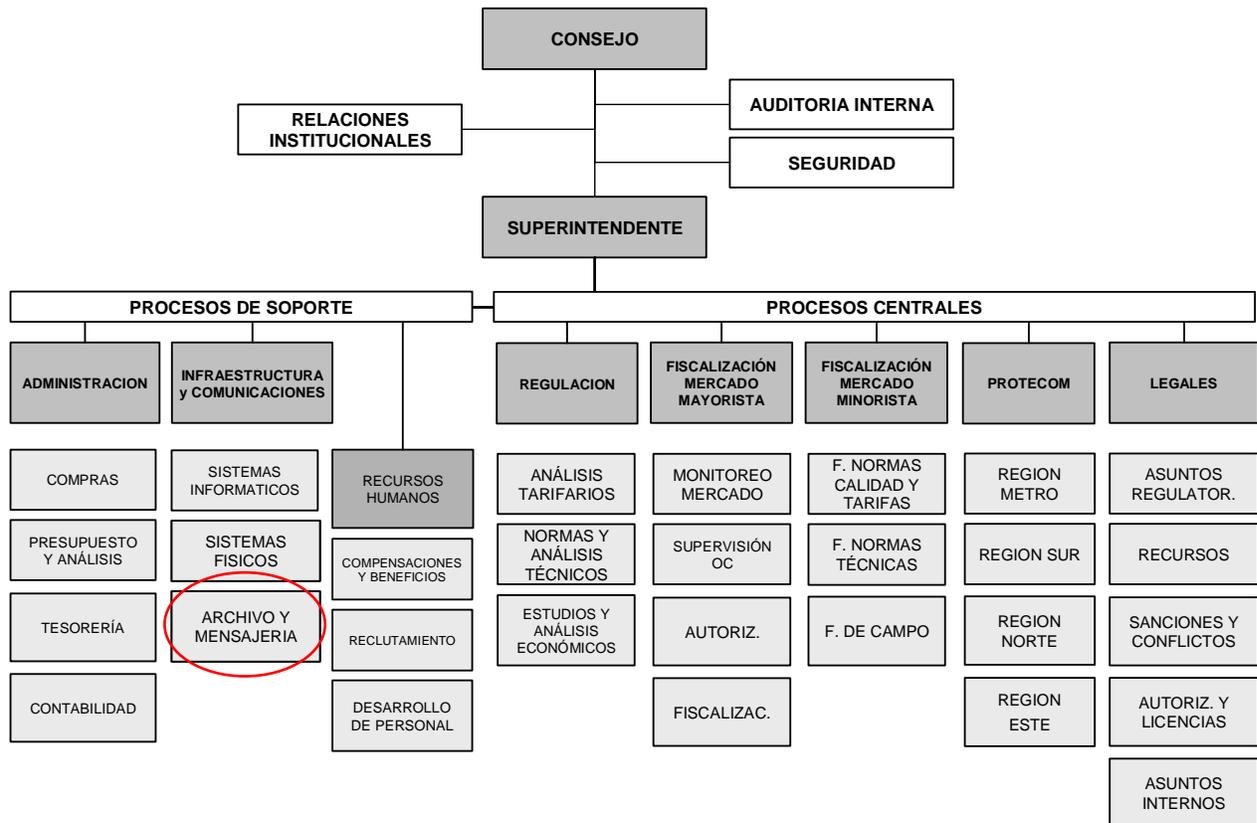
Evaluado por:	Título	Fecha
Aprobado:	Título	Fecha
Firma del empleado (no indica acuerdo necesariamente)	Título	Fecha

11. MODELO DE GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA

El propósito de este capítulo es describir los procedimientos existentes y plantear un mecanismo para mejorar los procesos asociados con el manejo de la correspondencia recibida y enviada en papel por la Secretaria General de la SIE, su correspondiente archivo, y el manejo los servicios de mensajera interna y externa de la SIE.

Conforme al análisis organizacional realizado por PA, la Secretaria General será reubicada y rebautizada bajo la nueva estructura organizacional aprobada por la SIE según lo planteado precedentemente. La ubicación dentro de la nueva estructura organizacional de la Secretaria General estaría bajo la dirección de Infraestructura y Comunicaciones como se muestra en el organigrama que se adjunta a continuación, el cual refleja su nueva denominación: Archivo y Mensajería.

Opción de Diseño organizacional seleccionada

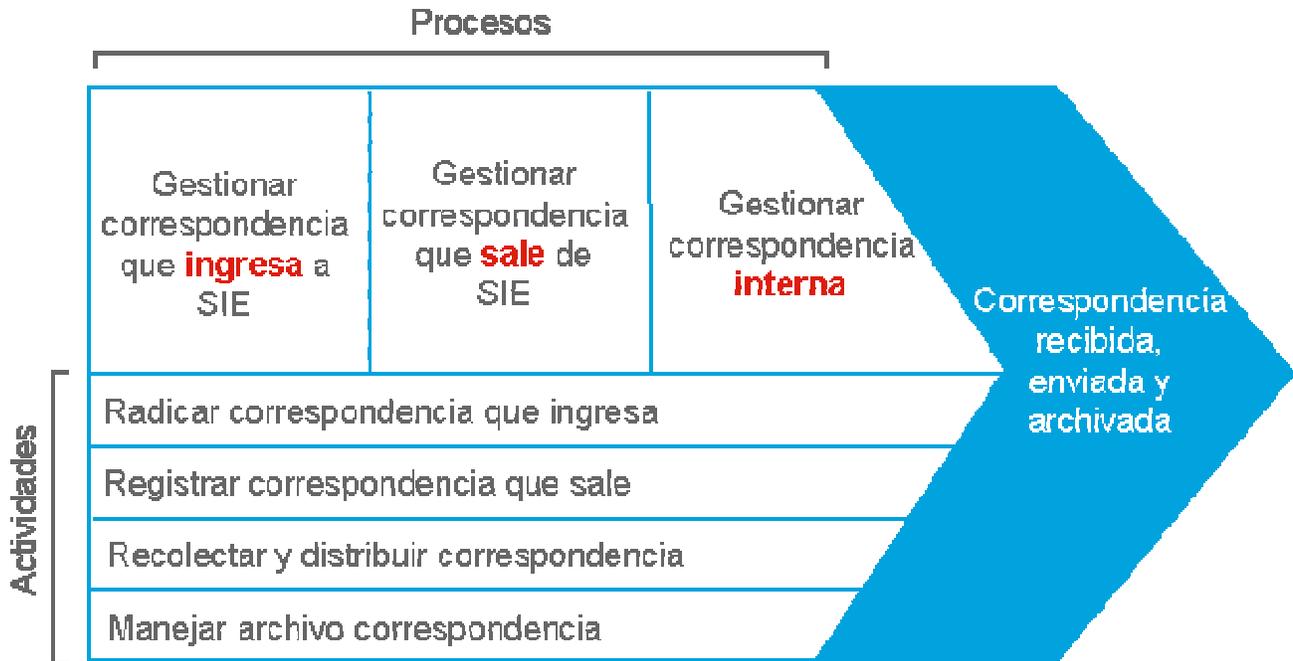


11.1 PROCESOS EN EJECUCIÓN EN LA SECRETARÍA GENERAL

A continuación se describen los procesos que hoy realiza el personal encargado de gestionar toda correspondencia física que ingresa y sale de la SIE a través de la Secretaria General. Estos procesos básicamente se limitan a los siguientes:

- Gestionar la correspondencia física que ingresa a la SIE.

- Gestionar la correspondencia física que sale de la SIE.
- Gestionar la correspondencia interna de la SIE.



En términos generales la gestión de la correspondencia no está formalmente definida por escrito en la SIE y como se describe a continuación, no se está tomando ventaja de los avances tecnológicos que hoy existen para facilitar el manejo y archivo de documentación. Esto hace que se generen ineficiencias en el todo el proceso pues el mismo se está realizando, básicamente, manualmente.

11.1.1 Gestión de correspondencia física que Ingresa a la SIE

Cuando un documento o correspondencia cualquiera ingresa a la SIE por la Secretaria, el proceso que se ejecuta hoy es el siguiente:

- 1- La persona designada y responsable, le asigna un número consecutivo y le pone fecha y hora
- 2- Se registra en un libro de “entradas”, el cual es físicamente un libro de papel y no un sistema electrónico
- 3- Se saca copia - hoy básicamente se saca una copia a todo documento, a menos que sea demasiado voluminoso, caso en el cual se deja constancia en el registro indicando donde se encuentra el original.

- 4- La copia se archiva físicamente en gabinetes locales ubicados dentro la oficina, y luego se transfieren a áreas de almacenamiento en otras instalaciones de la SIE cuando no hay mas espacio localmente.
- 5- Por ultimo, el mensajero distribuye internamente el original de inmediato a los destinatarios de la comunicación. Si no se indica un destinatario especifico pues, por ejemplo solo dice "Superintendencia", el documento se envía directamente a la oficina del Superintendente conforme a las instrucciones dadas por él mismo.

Adicionalmente, vale la pena mencionar que el remitente del documento o correspondencia externa, no recibe acuso de recibo o ningún tipo de información con el número de registro, o copia alguna por parte del personal de la Secretaria General. Básicamente, se asume que en los casos que sean aplicables, ese compromiso recae sobre el destinatario dentro de la SIE que recibe la correspondencia.

Como referencia general, en el período Enero-Agosto 2007 se registraron aproximadamente 1400 documentos usando este procedimiento.

Se nos ha aclarado que la Secretaría ahora está generando una planilla electrónica donde se resume la correspondencia recibida diaria / semanalmente, pero esta herramienta no está siendo utilizada para facilitar la búsqueda y consulta de información o la generación de reportes dinámicos pues no ha sido diseñada con ese propósito.

11.1.2 Gestión de Correspondencia Física que Sale de la SIE

Cuando un documento o correspondencia cualquiera de la SIE con destino externo que es enviado a través de la Secretaria, el proceso que se ejecuta hoy es el siguiente:

- 1- La persona designada y responsable, recibe la correspondencia que le envían internamente los varios departamentos de la SIE, le asigna un número consecutivo y le pone fecha y hora
- 2- Se registra en un libro de "salidas", el cual es físicamente un libro de papel y no un sistema electrónico
- 3- Se saca una copia – La regla general es que a todo documento se le saca una copia, a menos que sea demasiado voluminoso, caso en el cual se deja constancia en el registro indicando claramente quien dentro de la SIE envió la correspondencia.
- 4- La copia se archiva físicamente en gabinetes locales ubicados dentro la oficina, y luego se transfieren a áreas de almacenamiento en otras instalaciones de la SIE cuando no hay mas espacio localmente.
- 5- Por ultimo el mensajero distribuye externamente la correspondencia de manera diaria en caso que la misma sea dentro de Santo Domingo. El mensajero debe hacer firmar un acuso de recibo para cada entrega. En caso que la correspondencia deba ir a otras ciudades por fuera de Santo Domingo, la correspondencia se envía por courier.
- 6- Los acuses de recibo son luego archivados localmente en la SIE con las copias de la correspondencia enviada.

Como referencia general, en el período Enero-Agosto 2007, se registraron aproximadamente 1387 documentos usando este procedimiento.

Similarmente a la indicación sobre la correspondencia recibida, se nos ha aclarado que la Secretaría ahora está generando una planilla electrónica donde se resume la correspondencia enviada diaria / semanalmente, pero esta herramienta tampoco está siendo utilizada para facilitar la búsqueda y consulta de información o la generación de reportes dinámicos pues no ha sido diseñada con dicho propósito.

11.1.3 Gestión de correspondencia interna de la SIE

Hoy este proceso se realiza también de manera descentralizada sin que pase necesariamente por la Secretaria ya que está informalmente a signado a las asistentes administrativas de la varias dependencias de la SIE. Parte de la correspondencia interna es canalizada a través de la Secretaria y otra parte no pasa por la esta dependencia.

En general todas las entidades deben contar con un procedimiento bien definido de distribución y recolección interna de correspondencia para eliminar posibles vacíos e ineficiencias que potencialmente pueden surgir como resultado de retrasos o traspapeleo de correspondencia

11.2 PROCESOS PROPUESTOS PARA GERENCIA DE ARCHIVO Y MENSAJERÍA

Un análisis general de los procesos implementados hoy por la Secretaria General indica que la gestión de la correspondencia no esta formalmente definida en la SIE y no se está tomado ventaja de los avances tecnológicos que hoy existen para facilitar el manejo y archivo de documentación. Esto hace que se generen ineficiencias en el todo el proceso pues el mismo básicamente se esta realizando manualmente. Inicialmente se han identificado los siguientes problemas:

- 1- Parte de la correspondencia enviada por algunos departamentos de la SIE con destino externo pasa por la Secretaria.
- 2- Al hacer copias de todo lo que entra y sale, se generan grandes cantidades de papel que deben ser archivados físicamente creando necesidades de almacenamiento que no parecen estar justificadas
- 3- El proceso de registro o radicación de correspondencia se hace físicamente en un libro en papel sin la ayuda mínima esperada de un computador
- 4- No se hace una clasificación o categorización de la correspondencia que puede facilitar su gestión
- 5- La recolección y distribución de correspondencia interna no esta completamente formalizada

Aparte de la clara necesidad de resolver esos problemas puntuales, es importante que también se establezca de manera explícita el propósito y función de la Gerencia de Archivo y Mensajería. De manera preliminar se propone lo siguiente:

La Gerencia de Archivo y Mensajería tiene como misión manejar y mantener en forma oportuna, eficiente y económica todos los recursos físicos, de infraestructura y apoyo logístico requeridos por la SIE para su normal funcionamiento, de forma que se garantice el manejo de toda la correspondencia física recibida y enviada por este organismo, así como también su correspondiente archivo y manejo de los servicios de mensajería internos y externos que sean requeridos.

De esta manera es evidente que el objetivo de esta gerencia no es servir de canal o mecanismo de archivo oficial de resoluciones, informes técnicos, conceptos legales, etc. generados por las diferentes gerencias y departamentos de la SIE. Esto es algo que ocurre separadamente y es manejado por cada una de las otras dependencias de la SIE de manera independiente.

Es por eso que se requiere el desarrollo de un protocolo y/o procedimiento que defina formalmente las responsabilidades de la gerencia y los requerimientos para cumplirlas, así como también programar un plan de sistematización que cuente con el apoyo de los niveles directivos.

En este marco, la Gerencia de Archivo y Mensajería debe moverse rápidamente para lograr una sistematización con los siguientes propósitos:

- 1- Estar en capacidad de escanear y archivar electrónicamente toda correspondencia que hoy se esta fotocopiando.
- 2- Estar en capacidad de crear y mantener el registro de la correspondencia física que ingresa y sale de la SIE mediante aplicaciones de software estándares que podrían ser adaptadas a situaciones particulares de la SIE.
- 3- Estar en capacidad de ejercer un control del archivo físico que aun se quiera mantener y poder hacer un seguimiento de algún posible tramite posterior si es que así es requerido. Esto, en el caso en que se registre un documento en particular, se digitalice una copia del original y se archive físicamente, para que el documento no pueda extraviarse en el transcurso de su trámite.
- 4- Estar en capacidad de encontrar un archivo en particular, haciendo un seguimiento detallado de donde quedó archivado el documento incluyendo las reubicaciones físicas que este tenga en el transcurso del tiempo.

En la siguiente sección se incluye un borrador del procedimiento de gestión de archivo y mensajería. Sin embargo, para poder finalizar este procedimiento o reglamento se deben definir algunos requerimientos reales del proceso incluyendo los siguientes:

- 1- Toda correspondencia comunicación oficial de la SIE generada por sus diferentes gerencias y departamentos con destino externo, efectivamente tiene que ser canalizada a través de la Gerencia de Archivo y Mensajería
- 2- Si es realmente necesario fotocopiar toda la correspondencia como se hace hoy, evaluando específicamente cual es el uso que se le ha dado en el pasado.
- 3- Aspectos específicos con relación a la recolección y distribución de correspondencia interna

Estos aspectos y requerimiento serán discutidos detalladamente durante las reuniones organizadas con el personal de la Secretaria General en nuestro próximo viaje a Santo Domingo.

11.3 PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DE CORRESPONDENCIA INTERNA Y EXTERNA

11.3.1 Objetivo

Este procedimiento se ha desarrollado para lograr una eficiente gestión y control del recibo de la correspondencia interna y externa, su distribución y el envío por correo o mensajero según sea requerido.

11.3.2 Alcance

Aplica a todas las dependencias del la SIE, a los ciudadanos e instituciones externas que requieran la radicación de documentos en la SIE.

11.3.3 Dependencia Responsable

La Gerencia de Archivo y Mensajería tiene como misión manejar y mantener en forma oportuna, eficiente y económica todos los recursos físicos, de infraestructura y apoyo logístico requeridos por la SIE para su normal funcionamiento, de forma que se garantice el manejo de toda la correspondencia física recibida y enviada por este organismo, así como también su correspondiente archivo y manejo de los servicios de mensajería internos y externos que sean requeridos.

11.3.4 Definiciones

Correspondencia: Todas las comunicaciones físicas de carácter oficial o privado que llegan a la SIE o se envían a una entidad pública, privada o persona individual. No todas generan trámites para las partes envueltas.

Registro de comunicaciones oficiales: Consiste en la asignación de un número consecutivo a la correspondencia enviada, dejando constancia de la fecha y hora del registro, con el propósito de oficializar su trámite y dar cumplimiento a los términos establecidos por la ley.

Radicación: Es el procedimiento por medio del cual se asigna un número consecutivo a la correspondencia recibida, dejando constancia de la fecha y hora de recibo, con el propósito de oficializar su trámite y cumplir con los términos de vencimiento establecidos por la ley.

Otros: A definir

11.3.5 Radicación de Correspondencia Externa que Ingresa a la SIE

- La persona encargada, recibe la correspondencia externa.
- Antes de firmar recibidos o planillas y de abrir sobres, se verifica que el destinatario de los mismos sea la SIE, en caso contrario los sobres son devueltos de inmediato.

- Los documentos que llegan en sobre, son destapados teniendo en cuenta las recomendaciones de seguridad que puedan existir para el recibo de sobres y paquetes.
- Radique la correspondencia física que ingresa a la SIE. Este proceso consiste en timbrar el documento con un reloj / fechador el cual le asigna un consecutivo de ingreso a la Correspondencia, con fecha y hora en la cual fue recibida la misma.
- La correspondencia es radicada para la oficina a la cual viene direccionada, en caso de duda sobre su destinatario, la misma se envía a la oficina del Superintendente.
- Se hace copia del documento / correspondencia y se archiva la copia.
- El original de la correspondencia o documento se coloca en la gaveta dispuesta para la correspondencia radicada, quedando disponible para su posterior entrega a la dependencia respectiva.
- La persona encargada del reparto, toma los documentos radicados y los va colocando en la carpeta respectiva del carro repartidor, asignada a cada dependencia. La correspondencia es distribuida internamente dos veces al día.

11.3.6 Registro de Correspondencia con Destino Externo

- Como se menciona en la siguiente sección, la persona encargada del reparto también recoge la correspondencia interna de cada una de las dependencias, en los mismos recorridos de distribución y la traslada a la gerencia de archivo y mensajería para el trámite correspondiente.
- Los documentos son entregados al funcionario encargado de su registro, quien verifica que la correspondencia con destino externo se encuentre en un sobre correctamente diligenciado (con información mínima necesaria como nombre, dirección, país, ciudad, etc.). Si es correspondencia interna, los documentos se colocan en el carro repartidor para ser distribuida en el siguiente recorrido.
- Después de realizada la verificación, el funcionario encargado del registro de correspondencia con destino externo, ingresa los datos en el libro de salida y saca una copia de los documentos.
- El original del documento se pasa al funcionario encargado del correo para su respectivo trámite y envió bien sea por mensajero o por courier.
- Las copias se conservan en la oficina de Archivo y Mensajería, para ser archivadas, haciendo parte del archivo general de la Entidad.

11.3.7 Distribución y Recolección Interna de Correspondencia.

- En preparación para cada uno de los recorridos establecidos, la persona encargada de radicar la correspondencia que ingresa, genera las Planillas de Reparto y las entrega a las personas encargadas de su distribución.
- Las personas encargadas del reparto de correspondencia, realizan una verificación de los documentos y anexos pertinentes, que se van a entregar a cada una de las dependencias,

y que se encuentren debidamente relacionados en las Planillas de Reparto, antes de proceder a su distribución.

- Los documentos se entregan en cada dependencia, en donde el destinatario verifica y firma el recibido correspondiente, en la Planilla de Reparto.
- Una vez finalizada la entrega de correspondencia, la persona encargada del reparto, recoge de las varias dependencias la correspondencia ser enviada interna o externamente, con el fin de trasladarla a la oficina de Archivo y Mensajería para efectuar su registro y envío o distribución.
- En la oficina de Archivo y Mensajería, las personas encargados de reparto, entregan a l persona encargada del registro de correspondencia, los documentos recogidos en cada uno de los recorridos, para su respectivo trámite.

Las Planillas de Reparto, debidamente firmadas, se conservan para su verificación y consulta.

12. REGLAMENTO DEL CONSEJO

En este capítulo se detallan los fundamentos de la revisión del Reglamento Interno del Consejo y de la nueva versión que se propone, la cual se adjunta en el Anexo C de este documento.

Básicamente se trata de una revisión del Reglamento actual, con el objetivo de:

- Precisar y sistematizar las funciones del Consejo dispersas en la Ley y Reglamento, haciendo las funciones genéricas de la SIE específicas del Consejo
- Separar más claramente las funciones del Consejo y del Superintendente, de acuerdo al lineamiento fijado en el Plan Estratégico de la SIE de “Implementar sistema de gestión colegiada del Consejo”. En efecto, la doble condición de Superintendente y Presidente del Consejo tiende a confundir a los dos órganos y torna difícil separar funciones. En realidad, llevado a un caso de organización de empresa privada, se trataría del típico caso en el cual el Presidente del Directorio (Chairman of the Board) es, a su vez, Gerente General o CEO. En el caso de la SIE, resulta claro que prácticamente todas las resoluciones clave las adopta el Consejo, por lo que no deben ser tratadas (como hoy) como resoluciones del Superintendente, sino como resoluciones del Consejo que son firmadas por su Presidente.
- Fortalecer el acta y la publicidad de su contenido y votos en disidencia de las resoluciones clave de impacto público (tarifarias y normativas), también en línea con el ya mencionado objetivo del Plan Estratégico de la institución de “implementar sistema de gestión colegiada del Consejo”.
- Incorporar un procedimiento especial extraordinario de sesiones y adopción de decisiones del Consejo a distancia, por medio de conferencia telefónica y firma digital.
- Formalizar la figura del Consejo Técnico, utilizado en la práctica pero sin recepción en el Reglamento actual. Este objetivo se encuentra en línea con el objetivo de corto plazo fijado en el Plan Estratégico de la SIE de “Reglamentar la Operación del Consejo Técnico”.

En base a los criterios mencionados, a continuación se presenta una tabla en la que se identifican los artículos de la versión vigente del Reglamento, de la versión que aquí se propone y los comentarios en relación a los cambios introducidos.

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
	<p>Art. 1. El Consejo de la Superintendencia de Electricidad, en adelante el Consejo, es la máxima autoridad decisoria y tiene a su cargo la dirección de la SIE. El Consejo está integrado por un presidente y dos miembros, todos designados por el Poder Ejecutivo con ratificación del Congreso. El presidente desempeña además el cargo de Superintendente.</p>	<p>Artículo introductorio – no agrega elementos a lo ya establecido en el marco legal. Se busca diferenciar entre la figura del Consejo y su Presidente y el Superintendente.</p>
	<p>Art. 2. De conformidad con las disposiciones de la Ley General de Electricidad (LGE) y su Reglamento, las funciones del Consejo pueden sistematizarse del siguiente modo: (1) Elaboración de normas y tarifas; (2) Fiscalización y control; (3) Aplicación de sanciones y solución de conflictos; y (4) Dirección y organización interna.</p>	<p>Se introduce una sistematización de las funciones del Consejo, consistente con el Manual de Organización y con el Diseño Organizacional propuesto.</p>
<p>Art. 1. De conformidad con las disposiciones de la Ley General de Electricidad, las funciones del Consejo son las siguientes:</p> <p>a) Ejercer las atribuciones, cumplir y hacer cumplir las funciones enunciadas en el capítulo III del Título III de la Ley. Dichas funciones son las que se indican a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar, hacer cumplir y analizar sistemáticamente la estructura y niveles de precios de la electricidad y fijar, mediante resolución, las tarifas y peajes sujetos a regulación, de acuerdo con las pautas y normas establecidas en la ley y su reglamento; 2. Autorizar o no las modificaciones de los niveles 	<p>Art. 3. Son funciones de elaboración de normas y tarifas las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenar y evaluar los estudios tarifarios y determinar las tarifas de la electricidad y demás valores sujetos a regulación que eleve para su consideración el Superintendente, de conformidad con lo establecido en la Ley y su Reglamento (art. 33 a LGE). 2. Autorizar las modificaciones de los niveles tarifarios de la electricidad que surjan de la aplicación de las fórmulas de indexación y el cálculo tarifario periódico que ponga a su consideración el Superintendente (art. 33 a y 24 b LGE). 3. Establecer anualmente el Costo de Desabastecimiento o de Energía No Servida para fines de determinar las compensaciones de las Empresas de Generación a las Empresas de Distribución y de éstas últimas a los Usuarios Regulados (art. 101 LGE). 4. Estudiar, evaluar y recomendar a la CNE sobre las propuestas de 	<p>Se especifica la base legal de cada función entre paréntesis.</p>

12. Reglamento del Consejo. . .

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
<p>tarifarios de electricidad que soliciten las empresas, debidas fórmulas de indexación que haya determinado la Superintendencia de Electricidad;</p> <p>3. Fiscalizar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión, la distribución y comercialización de electricidad. En particular, verificar el cumplimiento de la calidad y continuidad del suministro, la preservación del medio ambiente, la seguridad de las instalaciones y otras condiciones de eficiencia de los servicios que se presten a los usuarios, de acuerdo a las regulaciones establecidas;</p> <p>4. Supervisar el comportamiento del mercado de electricidad al fin de evitar prácticas monopólicas en las empresas del subsector que operen en régimen de competencia e informar a la Comisión;</p> <p>5. Aplicar multas y penalizaciones en casos de incumplimiento de la ley, de sus reglamentos, normas y de sus instrucciones, en conformidad a lo establecido en el reglamento;</p> <p>6. Analizar y resolver mediante resolución, sobre las solicitudes de concesión provisional de obras de generación, transmisión y distribución de electricidad así como de su caducidad y revocación;</p>	<p>modificación a la Ley, el Reglamento o cualquier normativa cuya instrumentación no sea de su competencia (art. 32 a RLGE).</p> <p>5. Establecer, modificar y complementar las normas técnicas relacionadas con la calidad y seguridad de las instalaciones, equipos y artefactos eléctricos (art. 27 LGE).</p> <p>6. Aprobar los reglamentos que expida la SIE en uso de las atribuciones que le confiere la Ley y el Reglamento (art. 32 b RLGE);</p> <p>7. Expedir los códigos de conexión, procedimientos, especificaciones y normas técnicas que deberán seguir las Empresas Eléctricas para la instalación y puesta en servicio de Obras Eléctricas en el SENI y en Sistemas Aislados (art. 146 párrafo RLGE).</p> <p>8. Establecer la normativa para el otorgamiento de licencias para ejercer los servicios de auditorías energéticas y servicios eléctricos locales (art. 1 RLGE, definición de “Licencias”)</p> <p>9. Expedir el Reglamento de Ética para los funcionarios de la entidad (art. 32 d).</p> <p>Art. 4: Son funciones de autorización, fiscalización y control del Consejo las siguientes:</p> <p>1. Establecer las prioridades y objetivos estratégicos en la implementación de los procesos necesarios para la fiscalización y control del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización de electricidad. En particular, los relacionados con la verificación del cumplimiento de la calidad y continuidad del suministro, la preservación del medio ambiente, la seguridad de las instalaciones y otras condiciones de eficiencia de los servicios que se presten a los usuarios, de acuerdo a las regulaciones establecidas (art. 24 c LGE).</p>	

12. Reglamento del Consejo. . .

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
<p>7. Analizarse y tramitar las solicitudes de concesión definitivas para la instalación de obras de generación, transmisión y distribución de electricidad y recomendar a la Comisión Nacional de Energía, mediante informe, las decisiones correspondientes, así como sobre la ocurrencia de causales de caducidad o de revocación de ellas;</p> <p>8. Informar a las instituciones pertinentes sobre los permisos que le sean solicitados;</p> <p>9. Conocer previamente a su puesta en servicio la instalación de las obras de generación, transmisión y distribución de electricidad, y solicitar al organismo competente la verificación del cumplimiento de las normas técnicas así como las normas de preservación del medio ambiente y protección ecológica dispuestas por la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales, quien lo certificará.</p> <p>10. Requerir de las empresas eléctricas, de los autoprodutores, de los cogeneradores y de sus organismos operativos los antecedentes técnicos, económicos y estadísticos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones, los que estarán obligados a entregar oportunamente las informaciones solicitadas. Los funcionarios de la Superintendencia de Electricidad tendrán libre acceso a las informaciones solicitadas.</p>	<p>2. Recibir informes periódicos de evaluación de desempeño, seguimiento de los procesos y cumplimiento de las prioridades y objetivos fijados por parte del Superintendente, apoyado en un cuadro de mando integral.</p> <p>3. Ordenar medidas correctivas y los ajustes que estime conveniente para la implementación de los lineamientos que surjan de las evaluaciones de desempeño realizadas en los temas clave.</p> <p>4. Evaluar y recomendar el otorgamiento, la renovación, la caducidad o la revocación de las concesiones definitivas que eleve para su consideración el Superintendente, luego de su tramitación por la Dirección de Legales (art. 24 g LGE, 31 g) 81 y 84 RLGE).</p> <p>5. Autorizar la transferencia de concesiones definitivas de distribución o generación (art. 57 LGE, 31 j), 82 y 92 i) RLGE).</p> <p>6. Ordenar el llamamiento a licitación pública para la adjudicación de concesiones en los supuestos previstos en el artículo 114 RLGE y 31 h) y n) RLGE.</p> <p>7. Autorizar la instalación y la puesta en servicio de obras eléctricas de acuerdo a lo establecido en la Ley, el Reglamento y demás normativa aplicable, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones provenientes de la Dirección de Legales y los órganos técnicos intervinientes, por medio del Superintendente.</p> <p>8. Otorgar autorización para ejercer la condición de usuario no regulado (art. 139 RLGE).</p> <p>9. Autorizar las licencias para ejercer los servicios eléctricos locales (art. 24 n) LGE).</p> <p>10. Emitir opinión previa al otorgamiento y transferencia de permisos otorgados</p>	

12. Reglamento del Consejo. . .

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
<p>Los funcionarios de la Superintendencia de Electricidad tendrán libre acceso a las centrales generadoras, subestaciones, líneas de transmisión y distribución, sus talleres y dependencias, para realizar las funciones que les son propias, procurando no interferir el normal desenvolvimiento de sus actividades.</p> <p>11. Requerir de los concesionarios que no hayan cumplido alguna de las estipulaciones legales, reglamentarias y contractuales para que solucionen en el más corto plazo posible su incumplimiento sin perjuicio de amonestarlos, multarlos e incluso administrar provisionalmente el servicio a expensas del concesionario, en conformidad a lo establecido en el artículo 63;</p> <p>12. Resolver, oyendo a los afectados, los reclamos por, entre o en contra de particulares, consumidores, concesionarios y propietarios y operadores de instalaciones eléctricas que refieran a situaciones objeto de su fiscalización;</p> <p>13. Proporcionar a la Comisión y a su director ejecutivo los antecedentes que le soliciten y que requiera para cumplir adecuadamente sus funciones;</p> <p>14. Supervisar el funcionamiento del organismo coordinador.</p> <p>15. Las demás funciones que le encomienden las</p>	<p>por autoridad competente, para usar y ocupar con obras eléctricas bienes nacionales de uso público (art. 58 y 59 LGE y 31 k) RLGE).</p> <p>11. Supervisar el funcionamiento del organismo coordinador, dando seguimiento al proceso de supervisión del OC a cargo de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista (art. 24 o) LGE).</p> <p>12. Declarar mediante resolución un Racionamiento del Sistema Interconectado en los casos de déficit de generación eléctrica derivado de fallas prolongadas de unidades termoeléctricas o de sequías (art. 101 LGE y 244 RLGE)</p> <p>13. Fiscalizar y supervisar los procesos de licitación para la contratación de electricidad por parte de las Empresas de Distribución con las Empresas de Generación, dando seguimiento al proceso Supervisión de Contratos de Largo Plazo, a cargo de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista (art. 31 x) RLGE).</p> <p>14. Conocer, decidir e informar a la CNE sobre las denuncias de vinculación formuladas por los Agente del MEM, sobre la base de la investigación que realice la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista (art. 31 a) RLGE)</p> <p>Art. 5. Son funciones de solución de reclamos y conflictos y aplicación de sanciones del Consejo las siguientes:</p> <p>1. Resolver los conflictos entre agentes y otros actores sectoriales que se planteen ante la SIE, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Legales y demás órganos técnicos intervinientes, incluidos los derivados de la validez, interpretación, cumplimiento, terminación y liquidación de convenios o fallos arbitrales relacionados con servidumbres sobre líneas eléctricas (art. 24 l) y 83 LGE y 31 o), p) y t) RLGE).</p>	

12. Reglamento del Consejo. . .

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
<p>leyes, reglamentos y la CNE.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Resolver los recursos de reconsideración interpuestos contra sus propias decisiones, así como los recursos jerárquicos interpuestos para la revisión de decisiones de PROTECOM en materia de reclamos de usuarios por deficiencias en la prestación del servicio eléctrico, y toda otra decisión emanada de cualquier dirección de la institución. 3. Disponer la aplicación de multas, penalizaciones y sanciones en casos de incumplimiento de la ley, de sus reglamentos, normas y de sus instrucciones, en conformidad a lo establecido en el reglamento, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Legales y demás órganos técnicos intervinientes (arts. 24 e), 126 párrafo II y 128 LGE y 32 e) RLGE). 	
<p>b) Analizar los estudios y determinar las tarifas de la electricidad sujetas a regulación, de conformidad con lo establecido en la ley y su reglamento.</p> <p>c) Aprobar el programa anual de acción y el proyecto de presupuesto de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones;</p> <p>d) Delegar parte de sus funciones y atribuciones en el Superintendente;</p> <p>e) Aprobar la organización interna de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones;</p> <p>f) Adoptar los acuerdos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Superintendencia de Electricidad.</p>	<p>Art. 6. Son funciones de dirección y organización interna del Consejo las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar el Programa Anual de Acción y el proyecto de presupuesto de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones (art. 33 b LGE). 2. Delegar parte de sus funciones y atribuciones en el Superintendente (art. 33 c LGE). 3. Aprobar la organización interna de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones, incluyendo el Manual de Organización, Funciones y Puestos y el presente Reglamento Interno del Consejo (art. 33 d) LGE) y art. 32 c) RLGE). 4. Recibir informes periódicos del Superintendente sobre los resultados de la gestión y seguimiento de la implementación del Programa Anual de Acción aprobado. 5. Adoptar todos los acuerdos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Superintendencia de Electricidad (art. 33 e) LGE) 	

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
	<p>6. Aprobar la Memoria de las actividades desarrolladas por institución.</p> <p>7. Aprobar las actas de sus reuniones (art. 32 h) RLGE)</p> <p>8. Participar en eventos de difusión, convenciones y congresos relacionados con las tareas del Consejo.</p> <p>9. Cualesquiera otras que le señale la Ley y sus reglamentos.</p>	
<p>Párrafo: Las funciones del Consejo son meramente deliberativas y resolutorias, reservándose las funciones ejecutivas al Superintendente, pudiendo éste delegar parte de éstas en otros Miembros del Consejo o funcionarios de la institución.</p>	<p>Art. 7: Las funciones del Consejo son deliberativas y resolutorias, reservándose las funciones ejecutivas al Superintendente, sin perjuicio de su potestad de delegar parte de sus funciones y atribuciones en funcionarios del servicio.</p>	<p>Se suprime aquí la mención a la delegación en miembros del Consejo, la que se limita a una vía informal – es clave separar en lo formal los dos órganos directivos y sus competencias. No se considera adecuado legalmente que se establezca la posibilidad de que el Superintendente delegue en miembros individuales del Consejo. El Consejo es un órgano colegiado y es superior jerárquico del Superintendente.</p>
<p>Art. 2. Para el ejercicio de las atribuciones anteriormente consignadas el Superintendente, en su calidad de máximo funcionario ejecutivo de la institución, deberá someter al Consejo informes trimestrales sobre el funcionamiento del sub sector eléctrico, así como respecto de la necesidad de adopción de medidas específicas.</p>		<p>Los informes periódicos del Superintendente al Consejo están ahora establecidos en el art. 6 apartado 4. El Programa Anual de Acción debería ser la herramienta mas adecuada para establecer y actualizar su periodicidad y contenido</p>

12. Reglamento del Consejo. . .

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
		específico. De otro modo se vuelve aquí letra muerta.
<p>Art. 3. De conformidad con las disposiciones del Reglamento de la Ley General de Electricidad, el Consejo deberá reunirse ordinariamente al menos dos veces por mes, por convocatoria de su Presidente o, extraordinariamente, siempre que dos (2) de sus miembros lo soliciten, o acepten reunirse sin convocatoria. De cada reunión se levantará acta donde se indique los asistentes, temas tratados, constancias y las decisiones adoptadas.</p>	<p>Art. 8. De conformidad con las disposiciones del Reglamento de la Ley General de Electricidad, el Consejo deberá reunirse ordinariamente al menos dos veces por mes, por convocatoria de su Presidente o, extraordinariamente, siempre que dos (2) de sus miembros lo soliciten, o acepten reunirse sin convocatoria.</p>	
<p>Art. 4. El Consejo requerirá de al menos dos (2) de sus integrantes para poder sesionar, uno de los cuales deberá ser su presidente o su delegado o apoderado especial, en cuyo caso las decisiones se tomarán a unanimidad de votos. En caso de que estén todos presentes las decisiones se adoptarán por mayoría de votos.</p> <p>Si no se constituyera el quórum requerido, luego de transcurridos veinte (20) minutos de la hora de la fijada en la convocatoria, el presidente, o quien haga sus veces, procederá a levantar la reunión. Se tomará nota de esta situación y se hará constar en acta, donde se indicará, igualmente, la fecha fijada para la próxima reunión.</p>	<p>Art. 9. El Consejo requerirá de al menos dos (2) de sus integrantes para poder sesionar, uno de los cuales deberá ser su presidente o su delegado o apoderado especial, en cuyo caso las decisiones se tomarán a unanimidad de votos. En caso de que estén todos presentes las decisiones se adoptarán por mayoría de votos.</p> <p>Si no se constituyera el quórum requerido, luego de transcurridos veinte (20) minutos de la hora de la fijada en la convocatoria, el presidente, o quien haga sus veces, procederá a levantar la reunión. Se tomará nota de esta situación y se hará constar en acta, donde se indicará, igualmente, la fecha fijada para la próxima reunión.</p>	
	<p>Art. 10. Las reuniones del Consejo son privadas y exclusivamente para sus miembros y el Secretario del Consejo. Sin embargo, podrán, si así se requiere, participar aquellos funcionarios, técnicos o asesores internos o externos que sean invitados por el Presidente o por un miembro del Consejo, para tratar</p>	<p>Se habilita a los miembros del Consejo a invitar técnicos o asesores a las sesiones.</p>

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
	<p>asuntos en los cuales se requiera su apoyo u opinión, quienes no tendrán derecho a voto.</p> <p>Sin perjuicio de lo dispuesto en las normas sobre acceso del público a los documentos, las deliberaciones del Consejo estarán amparadas por el secreto profesional, siempre que el Consejo no decida otra cosa.</p>	<p>Se refuerza la confidencialidad de las sesiones, lo cual no debe confundirse con el carácter público de los documentos o el acceso posterior a la toma de la decisión a los documentos que la sustentan.</p>
<p>Art. 6. La convocatoria para las reuniones se hará por comunicación escrita, dirigida a cada miembro. Las convocatorias deberán hacerse con una anticipación a la reunión de por lo menos cuarenta y ocho (48) horas, e indicarán la fecha y hora, así como los asuntos que se tratarán en ella (Agenda previa) ; anexándose los documentos e informes que se requieran. Sin embargo, de encontrarse presentes todos los miembros podrá prescindirse de las convocatorias para sesionar válidamente, previa renuncia de convocatoria a ser suscrita antes de dar inicio a la reunión. Así mismo, en casos de urgencia, el Consejo podrá ser convocado por el Presidente o su delegado o apoderado especial, de hora a hora, siendo obligatorio la convocatoria a los tres miembros. La Agenda podrá ser elaborada en coordinación con los tres (3) miembros del Consejo.</p>	<p>Art. 11. La convocatoria para las reuniones se hará por comunicación escrita, dirigida a cada miembro. Las convocatorias deberán hacerse con una anticipación a la reunión de por lo menos cuarenta y ocho (48) horas, e indicarán la fecha y hora, así como los asuntos que se tratarán en ella (agenda previa), debiendo anexarse los documentos e informes que se requieran. Sin embargo, de encontrarse presentes todos los miembros podrá prescindirse de las convocatorias para sesionar válidamente, previa renuncia de convocatoria por decisión unánime a ser suscrita antes de dar inicio a la reunión</p>	<p>Se limitan las sesiones sin convocatoria ni agenda previa a la decisión unánime de sus miembros y se elimina la convocatoria de urgencia. Para sesiones con capacidad de decisión inferiores al plazo mínimo de 48 horas, hace falta unanimidad. De otro modo se debilita excesivamente el carácter colegiado del órgano.</p>
	<p>Art. 12. Cuando la aprobación de algún asunto que sea sometido a consideración del Consejo no pueda esperar a que éste se reúna en sesión ordinaria o extraordinaria, el Presidente podrá someterlo a conocimiento y aprobación del Consejo sin necesidad de una reunión física de sus miembros, según el procedimiento de reunión por</p>	<p>Procedimiento de decisiones por conferencia telefónica y firma digital: nuevos artículos 12 y 13</p>

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
	conferencia telefónica que se establece en el artículo siguiente.	
	<p>Art. 13. En el procedimiento de reunión por conferencia telefónica, el Consejo sesionará por medio de una comunicación telefónica simultánea entre sus distintos miembros. La convocatoria se realizará por los medios normales establecidos para las sesiones extraordinarias, debiendo especificar el día, la hora y el número telefónico que se deberá discar para participar de la conferencia. Transcurridas cuarenta y ocho horas desde la convocatoria sin que ninguno de los miembros haya formulado objeción, el procedimiento se considerará habilitado.</p> <p>El texto del proyecto de acta aprobado en la sesión será comunicado por escrito a todos los miembros de la Junta, junto con el plazo fijado en la sesión para enviar el texto debidamente suscripto. Vencido el plazo, se computarán como votos positivos los textos enviados a la sede del Consejo debidamente suscriptos para tener las decisiones adoptadas en el acta por validamente adoptadas.</p> <p>Alternativamente, el proyecto de acta aprobado podrá ser suscripto por los miembros participantes de la sesión por medio de firma digital enviado en forma electrónica. Se entiende por firma digital al resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose ésta bajo su control. La firma digital debe ser susceptible de verificación por terceras partes, tal que dicha verificación simultáneamente permita identificar al firmante y detectar cualquier alteración del documento digital posterior a su firma. Los procedimientos de firma y verificación a ser utilizados para tales fines deberán ser determinados por el Consejo en consonancia con estándares tecnológicos internacionales vigentes.</p>	

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
	De las decisiones adoptadas por el procedimiento establecido en el presente artículo se dejará constancia en el acta de la reunión del Consejo más inmediata celebrada con posterioridad.	
<p>Art. 7. El Consejo designará un Secretario, sin voz ni voto, que será el encargado de instrumentar y certificar las actas y tener la custodia y registro de las mismas. Así mismo será el encargado de recibir los temas sugeridos por los miembros del Consejo para ser incluidos en la agenda conjuntamente a los documentos, propuestas o informes de los departamentos de la Superintendencia de Electricidad, que requieran ser conocidos y aprobados por el mismo, así como de organizar los asuntos en orden de precedencia o dependiendo de su urgencia y elaborar la propuesta de agenda para su presentación al Presidente del Consejo, quien deberá aprobarla.</p>	<p>Art. 14. El Consejo designará un Secretario, sin voz ni voto, que será el encargado de instrumentar y certificar las actas y tener la custodia y registro de las mismas. Asimismo, será el encargado de recibir los temas sugeridos por los miembros del Consejo para ser incluidos en la agenda de la sesión, conjuntamente a los documentos, propuestas o informes de las direcciones de la Superintendencia de Electricidad que requieran ser conocidos y aprobados por el mismo, así como de organizar los asuntos en orden de precedencia o dependiendo de su urgencia y elaborar la propuesta de agenda para su presentación al Presidente del Consejo, quien deberá aprobarla.</p>	
<p>Art. 8. Los Miembros del Consejo deberán entregar a la Secretaría del Consejo sus propuestas, informes o documentos que deban ser conocidos por dicho Consejo, con al menos cuatro (4) días laborables de anticipación a la próxima reunión ordinaria. Pasado ese plazo, serán incluidos en la propuesta de agenda de la próxima reunión ordinaria, o si se trata de un asunto de urgencia, deberá indicarse la necesidad de su conocimiento, para que el Presidente del Consejo luego de evaluar la solicitud, proceda a convocar una reunión</p>	<p>Art. 15. Los Miembros del Consejo deberán entregar a la Secretaría del Consejo sus propuestas, informes o documentos que deban ser conocidos por dicho Consejo, con al menos cuatro (4) días laborables de anticipación a la próxima reunión ordinaria. Pasado ese plazo, serán incluidos en la propuesta de agenda de la próxima reunión ordinaria, o si se trata de un asunto de urgencia, deberá indicarse la necesidad de su conocimiento, para que el Presidente del Consejo luego de evaluar la solicitud, proceda a convocar una reunión extraordinaria.</p> <p>La Agenda podrá ser modificada por solicitud justificada de uno de los Miembros del Consejo, previa aprobación del Presidente.</p>	Se fortalece la agenda y se restringe su modificación a la unanimidad.

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
<p>extraordinaria.</p> <p>La Agenda podrá ser modificada por solicitud justificada de uno de los Miembros del Consejo, previa aprobación del Presidente.</p>	<p>Al comienzo de cada sesión, el Consejo adoptará la agenda correspondiente. Se requerirá la unanimidad del Consejo para incluir en la agenda cualquier punto que no figure en la agenda provisional.</p>	
<p>Art. 9. El Presidente presidirá las reuniones, actuará como moderador y abrirá y cerrará la discusión de los trabajos y debates, cuyo orden será:</p> <p>a) Determinación del quórum reglamentario</p> <p>b) Lectura del acta anterior y su aprobación por los miembros presentes, quienes estamparán su firma en señal de asentimiento.</p> <p>c) Lectura, discusión y aprobación o rechazo, de cada uno de los temas de la agenda.</p> <p>d) Mociones específicas de los miembros.</p> <p>e) Otros temas, fuera de la agenda, que deseen tratar los miembros del Consejo.</p> <p>Como moderador de la reunión, el Presidente hará una exposición de cada punto de agenda, y concederá el uso de la palabra a cada uno de sus miembros, con el objeto de que sometan sus mociones. Cada miembro deberá esforzarse en limitar su participación en la presentación de sus mociones o exposición a tres (3) minutos. El Presidente del Consejo, en su calidad de moderador de la reunión, administrará el tiempo.</p>	<p>Art. 16. El Presidente presidirá las reuniones, actuará como moderador y abrirá y cerrará la discusión de los trabajos y debates, cuyo orden será:</p> <p>a) Determinación del quórum reglamentario</p> <p>b) Lectura del acta anterior y su aprobación por los miembros presentes, quienes estamparán su firma en señal de asentimiento.</p> <p>c) Adopción de la agenda de la sesión.</p> <p>d) Lectura, discusión y aprobación o rechazo, de cada uno de los temas de la agenda.</p> <p>e) Mociones específicas de los miembros.</p> <p>f) Otros temas, fuera de la agenda, que deseen tratar los miembros del Consejo.</p> <p>Como moderador de la reunión, el Presidente hará una exposición de cada punto de agenda, y concederá el uso de la palabra a cada uno de sus miembros, con el objeto de que sometan sus mociones. Cada miembro deberá esforzarse en limitar su participación en la presentación de sus mociones o exposición a tres (3) minutos. El Presidente del Consejo, en su calidad de moderador de la reunión, administrará el tiempo. Posteriormente y si fuese necesario, se procederá a una segunda ronda, por si algún miembro desea ampliar su exposición. En este caso, cada exposición deberá tener una duración máxima de dos (2) minutos.</p> <p>El Presidente del Consejo podrá transferir a la agenda de la próxima reunión,</p>	

12. Reglamento del Consejo. . .

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
<p>Posteriormente y si fuese necesario, se procederá a una segunda ronda, por si algún miembro desea ampliar su exposición. En este caso, cada exposición deberá tener una duración máxima de dos (2) minutos.</p> <p>Luego de conocidos todos los puntos de agenda, el Presidente del Consejo cuestionará a los demás miembros respecto a si tienen cualquier otro punto que exponer o tratar. Para el conocimiento de un punto no contenido en la agenda, se requerirá el consentimiento de al menos (2) de los miembros del Consejo, entre los cuales deberá estar el Presidente.</p> <p>El Presidente del Consejo podrá transferir a la agenda de la próxima reunión, cualesquiera de los temas para los cuales no hubiese suficiente tiempo para tratarlos.</p>	<p>cualesquiera de los temas para los cuales no hubiese suficiente tiempo para tratarlos.</p>	
<p>Art. 10. De todo lo tratado, resuelto, adoptado o rechazado en cada reunión, o las que hayan sido suspendidas por cualquier otra causa, se dejará constancia mediante acta levantada al efecto por el Secretario. Las actas serán registradas en un libro especial destinado a esos fines, el cual será rubricado en todas sus hojas por el Presidente y todos los miembros presentes en esa reunión.</p>	<p>Art. 17. De todo lo tratado, resuelto, adoptado o rechazado en cada reunión, o las que hayan sido suspendidas por cualquier otra causa, se dejará constancia mediante acta levantada al efecto por el Secretario. Las actas serán registradas en un libro especial destinado a esos fines, el cual será rubricado en todas sus hojas por el Presidente y todos los miembros presentes en esa reunión.</p> <p>El acta contendrá por regla general, para cada punto de la agenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La mención de los documentos sometidos al Consejo, b) Las decisiones tomadas o las conclusiones a las que haya llegado el Consejo, c) Las declaraciones efectuadas por el Consejo y aquellas cuya inclusión haya 	<p>Se especifica más el contenido del acta, documento clave en la adopción de decisiones de un órgano colegiado.</p>

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
	<p>solicitado un miembro del Consejo.</p> <p>El proyecto de acta será elaborado por el Secretario del Consejo en un plazo máximo de cinco días y sometido al Consejo para su aprobación.</p> <p>Cualquier miembro del Consejo podrá solicitar, antes de dicha aprobación, una elaboración más detallada del acta para un punto de la agenda.</p>	
<p>Art. 11. Las acciones que deba tomar el Superintendente, en cumplimiento de las disposiciones que sean adoptadas por el consejo o se materializarán a través de resoluciones emitidas por él. Estas resoluciones serán luego remitidas a los interesados y a los organismos públicos que guarden relación con el asunto de que se trate y publicadas en al menos un periódico de circulación nacional cuando se trate de asuntos de interés público.</p>	<p>Art. 18. Cuando el Consejo actúe en sus funciones de aprobación de normas y tarifas con arreglo al artículo 3, apartados 1, 2, 5, 6 y 7, se harán públicos los resultados de las votaciones y las explicaciones de voto de los miembros del Consejo, así como las declaraciones consignadas en el acta del Consejo y los puntos de dicha acta relativos a la adopción de actos de adopción de normas y tarifas.</p> <p>Art. 19. En el texto de las resoluciones adoptadas por el Consejo figurará la firma del Presidente en ejercicio en el momento de su adopción y la del Secretario.</p> <p>Art. 20. Se publicarán en al menos un periódico de circulación nacional, por medio del Secretario:</p> <p>a) Los actos a que se refieren los apartados 1, 2, 5, 6 y 7 del art. 3 de este Reglamento Interno.</p> <p>b) Los actos a que se refieren los apartados 6 y 9 del art. 4 de este Reglamento Interno.</p> <p>c) Todo acto que a criterio del Consejo trate asuntos de interés público por lo que resulte conveniente su publicación.</p> <p>Art. 21. El Secretario notificará a sus destinatarios y a los organismos públicos que guarden relación con el asunto de que se trate las resoluciones que adopte el Consejo en ejercicio de sus funciones de autorización, solución de conflictos</p>	<p>El art. 16 introduce la obligación de hacer públicos los resultados de las votaciones y las explicaciones de los votos de los miembros consignadas en las actas para los supuestos de adopción de decisiones de repercusión pública y general, como la adopción de normas y tarifas.</p> <p>El art. 17 cambia el sistema actual, en el cual las resoluciones las firma el superintendente siguiendo los lineamientos del consejo en el acta. Ahora se deja en claro que las resoluciones las adopta el órgano Consejo que es el que detenta las potestades legales y las resoluciones las firma el Presidente del Consejo. Es importante diferenciar consejo y superintendente. Las resoluciones no son del</p>

Versión Entregada a PA	Cambios Sugeridos por PA	Comentarios
	<p>y aplicación de sanciones y cualquier otra cuando así lo indique la resolución adoptada.</p> <p>Art. 22. A fin de asistir al Consejo en su cometido de velar por la calidad de la redacción de las resoluciones por él adoptadas, la Dirección de Legales estará encargado de verificar, con la suficiente antelación, la calidad de la redacción de las propuestas y proyectos de resolución y de formular sugerencias en materia de redacción dirigidas al Consejo y a sus órganos.</p> <p>A lo largo de todo el proceso de adopción de resoluciones, quienes presenten textos en el marco de los trabajos del Consejo prestarán particular atención a la calidad de su redacción.</p>	<p>superintendente, sino del consejo y por ello la firma el presidente del consejo.</p>
	<p>Art. 23. El Consejo Técnico tiene el cometido de preparar los trabajos del Consejo y de ejecutar los mandatos que éste le confíe. En cualquier caso velará por que la institución cumpla con las prioridades y objetivos estratégicos fijados en el Programa Anual de Acción aprobado.</p> <p>Los puntos inscritos en el orden del día de una sesión del Consejo podrán previamente ser examinados por el Consejo Técnico, si así se lo solicita el Presidente. El Consejo Técnico procurará llegar a un acuerdo a su nivel, que presentará al Consejo para su adopción. Presentará de manera adecuada los asuntos al Consejo y, dado el caso, le presentará orientaciones, opciones o propuestas de solución. En cualquier caso, el Consejo podrá decidir deliberar sin que haya tenido lugar dicho examen previo.</p> <p>Podrán constituirse comités o grupos de trabajo creados o avalados por el Consejo Técnico para la realización de determinadas tareas de preparación o de estudio previamente definidas.</p> <p>El Consejo Técnico estará presidido por el Superintendente o por quien éste designe, según los puntos inscritos en su orden del día.</p>	<p>Se agrega Consejo Técnico.</p>

13. REGLAMENTO DE ÉTICA

En este capítulo se presentan brevemente los fundamentos del Reglamento de Ética que se adjunta en el Anexo D de Informe. Dictar este Reglamento de Ética es una tarea encomendada al Consejo por el Reglamento de la Ley General de Electricidad en su artículo 32 d), y su desarrollo responde la objetivo de corto plazo establecido en el Plan Estratégico de la SIE de “elaborar e implementar un Manual de Ética para funcionarios y empleados”.

Como premisa general, se parte de la idea de que un componente clave de una regulación efectiva y transparente es contar con un conjunto de reglas éticas que rijan la conducta de los funcionarios del ente regulador.

13.1 MARCO GENERAL

El Reglamento propuesto se enmarca en el espíritu y términos del Código de Ética del Servidor Público de República Dominicana, establecido por medio de Ley 120-01, de fecha 20 de julio de 2001, de modo de contribuir a su mejor y mas efectiva aplicación.

Los reguladores deben ser justos, imparciales y transparentes, y tan importante como eso, la opinión pública y los actores de la industria deben percibirlos de ese modo a fin de inspirar la confianza de inversores y usuarios. De algún modo, la capacidad de los reguladores de desempeñar sus funciones en forma legítima y efectiva se basa en la integridad, honestidad y probidad de sus funcionarios y empleados y las decisiones que adoptan. Lo cual vuelve necesario para los entes reguladores independientes contar con un código o reglamento interno de ética que establezca ciertas reglas, principios y estándares específicos para sus integrantes.

El Reglamento de Ética que se ha desarrollado busca ser abarcativo tanto de los principios y aspectos generales y comunes de los reguladores respecto de todo organismo integrado por servidores públicos, como de las disposiciones que son típicas de las agencias reguladoras, que se caracterizan por un especial énfasis en los problemas derivados del conflicto de interés. Estos principios y estándares complementan el Código de Ética del Servidor Público vigente, y por ello de ningún modo no reemplazan, sustituyen o exceptúan de su cumplimiento, como así tampoco exceptúan de ley o norma alguna vigente, ya sea de orden administrativo o penal que resulte de aplicación.

De este modo, cuatro capítulos estructuran el reglamento propuesto:

- El capítulo I de disposiciones generales, contiene una enunciación de los valores éticos fundamentales de la organización y establece una serie de reglas respecto de la responsabilidad de cada integrante de la organización, el rol de los supervisores y el papel especial asignado a la Dirección de Asuntos Legales.
- En el capítulo II se establecen los principios y estándares generales y específicos de conducta. El conflicto de interés, de definición precisa y su prevención juegan un papel central en esta sección, proveyendo reglas específicas para su identificación y tratamiento. Aunque también se desarrollan principios de conducta referidos a la probidad, el profesionalismo, el trato debido entre colegas y las obligaciones de los supervisores respecto de sus subordinados.

- En el capítulo III se da un tratamiento especial a la tenencia de acciones y valores de las empresas agentes del mercado eléctrico, aspecto que guarda especial importancia en los sectores con participación privada y con perspectiva de incrementar esta participación en el futuro.
- En el capítulo IV se trata el tema de las medidas disciplinarias para el tratamiento de las infracciones al Reglamento de Ética
- El capítulo V introduce un conjunto de definiciones para dar mayor claridad y precisión a las reglas de conducta y supuestos de hecho contemplados

13.2 OBJETIVO Y LINEAMIENTOS DEL REGLAMENTO PROPUESTO

El Reglamento de Ética que propuesto se orienta a fortalecer la imparcialidad, transparencia y legitimidad del Regulador eléctrico en el país. Para ello, se apoya en tres lineamientos básicos que se desarrollan sintéticamente a continuación:

- Hace explícitos los valores, principios y estándares de conducta de funcionarios y empleados
- Provee mecanismos claros para tratar los aspectos éticos clave
- Establece medidas correctivas para las infracciones

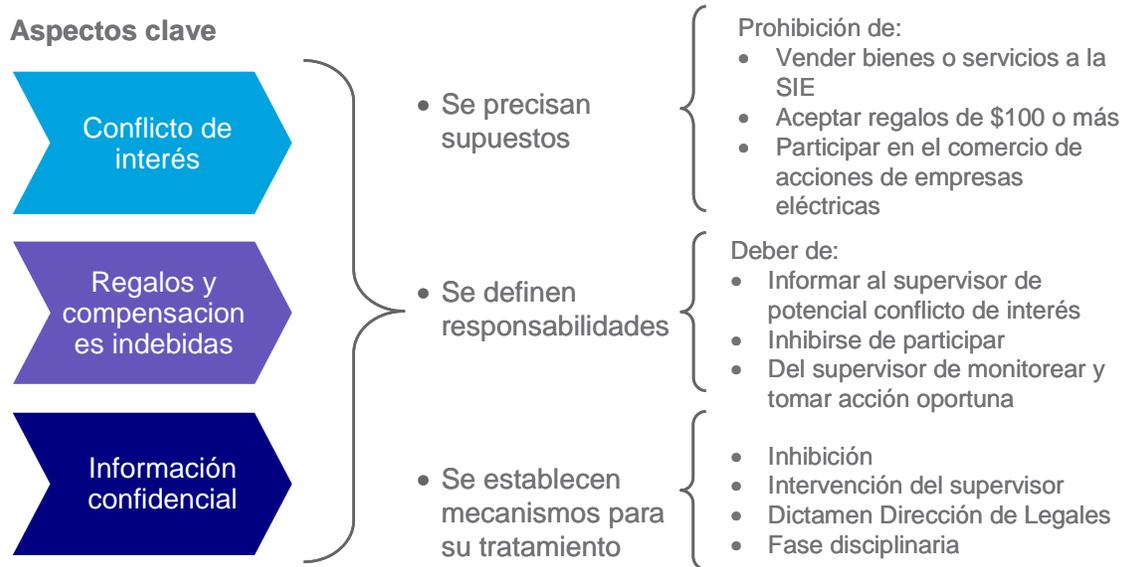
13.2.1 Hace explícitos los valores, principios y estándares de conducta de funcionarios y empleados

Como puede observarse en la Figura siguiente, el Reglamento consagra una pirámide de valores, principios y estándares de conducta destinado a orientar y regir el comportamiento de sus funcionarios y empleados.



13.2.2 Provee mecanismos claros para tratar los aspectos éticos clave

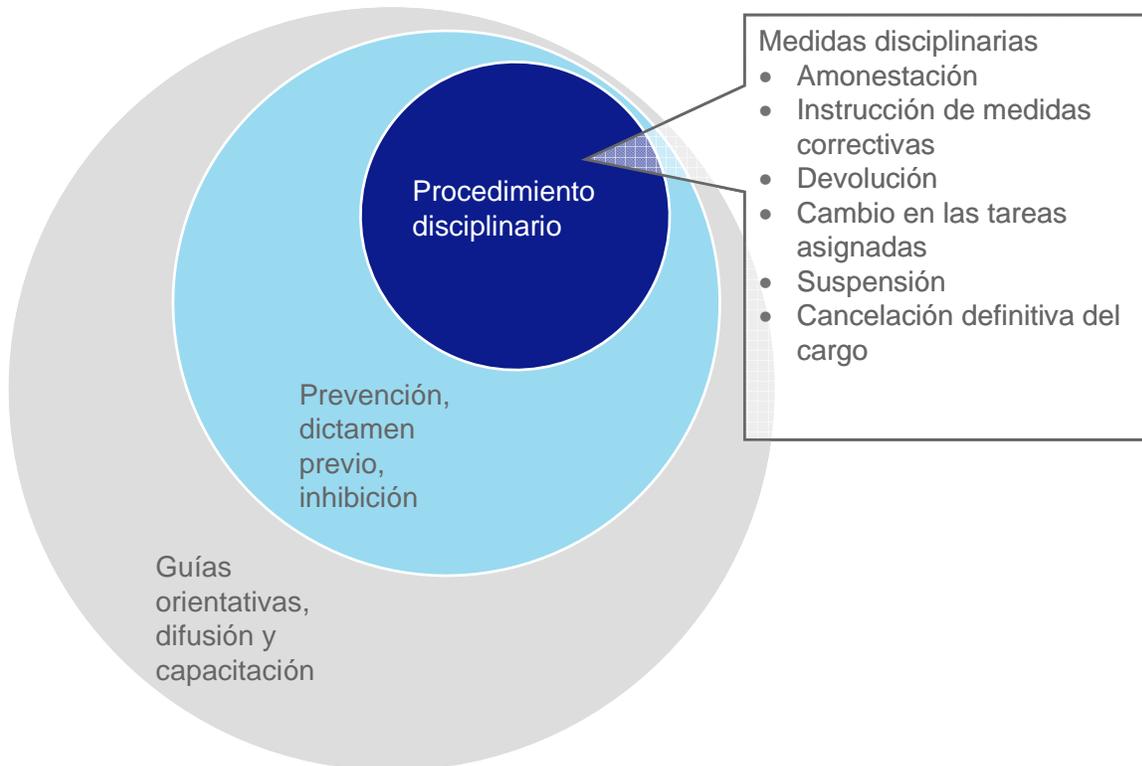
En la Figura siguiente se presentan los aspectos clave identificados y los mecanismos desarrollados en la propuesta de Reglamento de Ética que se acompaña en este informe. En la tercera columna se ejemplifican estos mecanismos por medio de instrumentos concretos incluidos en el texto de la norma propuesta.



13.2.3 Establece medidas correctivas para las infracciones

Por último, la Figura que puede observarse bajo esta sección muestra los tres grandes círculos en donde se enmarca la implementación del Reglamento de Etica, en donde las sanciones y medidas disciplinarias son el núcleo duro de un universo de herramientas más amplio, que comienza con las tareas de difusión del Reglamento, capacitación del personal y preparación de guías orientativas, para luego ingresar en los mecanismos de aplicación en las fases de prevención, dictamen previo y eventual inhibición de los funcionarios ante supuestos concretos de potencial conflicto de interés, para recién luego de cumplidas estas fases, ingresar en el terreno del procedimiento disciplinario y las sanciones típicas que contempla la norma propuesta.

Todo ello puede observarse con mayor claridad en la figura siguiente:



13.3 FUENTES UTILIZADAS

Para la elaboración de este proyecto de Reglamento de Ética se han tenido en cuenta estándares y mejores prácticas de la experiencia internacional, tanto en materia de códigos de conducta de los servidores públicos en general, como de entes reguladores en especial. En particular, han sido tomados como fuentes los siguientes documentos:

- Organization for Economic Co-operation and Development, Recommendation of the Council on Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service, June 2003
- New York Power Authority Code of Conduct, adopted January 28 1988, amended June 30, 1998
- Hong Kong (SAR) Civil Service Bureau, Civil Servants' Guide to Good Practices, 2005
- Ente Regulador de los Servicios Públicos de Panamá, Código de Ética, Julio de 2002
- United Kingdom, Civil Service Management Code.
- Canada, Conflict of Interest and Post-employment Code for Public Office Holders, 2004

14. MANUAL DE COMPRAS

Para el cumplimiento de las funciones de la Dirección de Administración, se identificó inicialmente la necesidad de desarrollar un Manual de Compras, dado que la SIE se estaría rigiendo hoy por una guía o manual de compras propio - no aprobado formalmente por la organización - que gobierna su sistema de compras y contrataciones, de fecha anterior a la sanción de la reciente Ley 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones del Estado, y su modificatoria Ley 449-06.

PA efectuó una revisión de la Ley 449-06, de la cual se transcriben a continuación los artículos relevantes:

Art. 1. La presente ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales que rigen la contratación pública, relacionada con los bienes, obras, servicios y concesiones del Estado, así como las modalidades que dentro de cada especialidad puedan considerarse, por lo que el Sistema de Contratación Pública está integrado por estos principios, normas, órganos y procesos que rigen y son utilizados por los organismos públicos para adquirir bienes y servicios, contratar obras públicas y otorgar concesiones, así como sus modalidades.

Art. 2. Están sujetos a las regulaciones previstas en esta ley y sus reglamentos, los organismos del sector público que integran los siguientes agregados institucionales:

- 1) El Gobierno Central;*
- 2) Las instituciones descentralizadas y autónomas financieras y no financieras;*
- 3) Las instituciones públicas de la seguridad social;*
- 4) Los ayuntamientos de los municipios y del Distrito Nacional;*
- 5) Las empresas públicas no financieras y financieras, y*
- 6) Cualquier entidad que contrate la adquisición de bienes, servicios, obras y concesiones con fondos públicos.*

Párrafo I. A los efectos de esta ley se entenderá por Gobierno Central, la parte del sector público que tiene por objeto la conducción político administrativa, legislativa, judicial, electoral y fiscalizadora de la República, conformada por el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, la Junta Central Electoral y la Cámara de Cuentas.

Párrafo II. Para los fines de esta ley se considerará como instituciones descentralizadas y autónomas financieras y no financieras a los entes administrativos que actúan bajo la autoridad del Poder Ejecutivo, tienen personalidad jurídica, patrimonio propio separado del Gobierno Central y responsabilidades en el cumplimiento de funciones gubernamentales especializadas y de regulación.

Párrafo III. Las empresas públicas no financieras, las instituciones descentralizadas y autónomas financieras y las empresas públicas financieras deberán aplicar las disposiciones de la presente ley. La adquisición de insumos, materiales y repuestos que requieran estas instituciones estarán sujetas a disposiciones especiales que establezca el reglamento de la

presente ley. De igual manera, podrán tener acceso a los sistemas de información de precios previstos en la misma.

Párrafo IV. Toda la información relacionada con el objeto de la presente ley será de libre acceso al público de conformidad con lo establecido en la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública de la República. Con excepción de las que se refieran a los asuntos de seguridad nacional.

...Art. 35.Los Órganos del Sistema serán:

1) La Dirección General de Contrataciones Públicas, dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas, que fungirá junto a la Subdirección de Bienes y Servicios y la Subdirección de Obras y Concesiones como Órgano Rector del Sistema.

2) Las unidades operativas de contrataciones que funcionarán en las entidades mencionados en el Artículo 2 de la presente ley que tendrán a su cargo la gestión de las contrataciones.

Art. 36.El Órgano Rector tendrá las siguientes funciones básicas:

1) Recomendar a la Secretaría de Estado de Finanzas las políticas de compras y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones para su consideración y aprobación;

2) Diseñar e implantar el Catálogo de Bienes y Servicios de uso común para las entidades comprendidas en el ámbito de la ley, así como los catálogos de elementos comúnmente utilizados en las obras públicas;

3) Diseñar e implantar un Sistema de Información de Precios que mantenga actualizados los valores de mercado de los bienes y servicios de uso común. Asimismo, mantendrá información sobre los precios a los que las entidades comprendidas en el ámbito de la ley compraron o contrataron tales bienes y servicios;

4) Establecer la metodología para preparar los planes y programas anuales de compras y contrataciones de bienes y servicios por parte de las entidades comprendidas en el ámbito de la ley;

5) Diseñar e implantar los Manuales de Procedimientos Comunes para cada tipo de compra y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones. Dichos manuales serán aprobados por la Secretaría de Estado de Finanzas, la cual evaluará los resultados de su implantación, en términos de eficacia y transparencia.

6) Verificar que en las entidades comprendidas en el ámbito de la Ley se apliquen en materia de compras y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones las normas establecidas por esta ley, sus reglamentos, así como las políticas, planes, programas y metodologías.

7) Capacitar y especializar a su personal y al de las unidades operativas en la organización y funcionamiento del sistema, así como en la gestión de compras y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones.

Como puede apreciarse del articulado anterior, este nuevo marco legal establece un sistema integrado de contratación pública por el cual el diseño e implementación de los manuales de procedimiento para cada tipo de compra y contratación se establecen centralizadamente por parte de un Órgano Rector común. Por lo cual, la SIE, en cuanto institución descentralizada o autónoma del Estado comprendida por el alcance de la Ley 449-06, no se encuentra hoy facultada legalmente para establecer un manual de compras propio, sino que debe regirse por dicha Ley y las normas, manuales y procedimientos que desarrolle y dicte el Órgano Rector, es decir, la Dirección General de Contrataciones Públicas, dependiente de la Secretaría de Estado de Finanzas.

La recomendación de PA en este sentido es sustituir la actual guía de compras y contrataciones en uso dentro de la organización por la aplicación de la Ley 449-06, y los manuales y procedimientos comunes para cada tipo de compra o contratación que establezca la Dirección General de Contrataciones Públicas.

ANEXO A: SESIÓN FODA DIRECCIONES SIE

En este Anexo se presenta el material utilizado durante la sesión FODA, la lista de participantes de las distintas Direcciones de la institución y fotografías tomadas durante el evento.

A.1 MATERIAL UTILIZADO

El análisis FODA

- Objetivos
- Principios
- Resultados

PA

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

El análisis FODA . . .

Objetivos

- Utilizar una herramienta analítica para examinar la interacción entre las características particulares de la Institución y el ámbito en que se inserta

El diagrama muestra cuatro círculos: 'Amenazas' (rojo) a la izquierda, 'Fortalezas' (verde) arriba, 'Oportunidades' (verde) a la derecha y 'Debilidades' (rojo) abajo. Los círculos de Fortalezas y Oportunidades están conectados por una línea amarilla superior, y los de Debilidades y Amenazas por una línea amarilla inferior, formando un arco central.

- Desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar las Fortalezas y Oportunidades y anular o minimizar las Debilidades y Amenazas

PA

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

Principios

- Enfocar solamente los factores clave
- Identificar las Fortalezas y Debilidades internas sobre las que la Institución tiene control
- Identificar las Oportunidades y Amenazas externas sobre las que la Institución no tiene un control directo
- Resulta fundamental distinguir:
 - Lo relevante de lo irrelevante
 - Lo externo de lo interno
 - Fortalezas y Debilidades son aspectos internos
 - Oportunidades y Amenazas son aspectos externos
 - Lo bueno de lo malo
 - Fortalezas y Oportunidades son aspectos positivos
 - Debilidades y Amenazas son aspectos negativos



Resultados

MATRIZ FODA

	Externo	Oportunidades O1 O2.....On	Amenazas A1 A2.....An
Interno			
Fortalezas		Estrategia FO (Max-Max)	Estrategia FA (Max-Min)
F1		Zona en que la Institución debe explotar al máximo sus recursos y lograr su fortalecimiento y consolidación	Zona en que la Institución debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir Fortalezas para enfrentar las amenazas externas
F2			
.			
Fn			
Debilidades		Estrategia DO (Min-Max)	Estrategia DA (Min-Min)
D1		Zona en que la Institución debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades	Zona en que la Institución ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio
D2			
.			
Dn			



Realización FODA Direcciones

- Integración del equipo de trabajo
- Lluvia de ideas
- Selección y priorización
- Análisis comparativo FODA
- Plenaria sobre exposiciones grupales



Realización FODA Direcciones ...

Integración del equipo de trabajo

Objetivo

- Ser representativo de todos los grupos clave, departamentos o funciones y actividades que conforman la institución

<p style="text-align: center;">Grupo 1</p> <p>Carmen Montás Raúl Javier Feliz Mercedes Baez José Oberti Rodríguez Nelson Carbonell</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 2</p> <p>Dagoberto Félix Baez Angel Canó Luis Manuel Feliz Mirna Lorenzo Alenxander Pérez Domingo Reinoso</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 3</p> <p>Beatriz Strofer María Luisa Soñe Alfonso del Orbe Zoilo Guzmán Edward Baret Fares Jamate</p>
<p style="text-align: center;">Grupo 4</p> <p>Francia Rosa José Ramón Acosta Vivian Baez Kelvin Alvarez Rafael Ramos Rafael Ant. Lora</p>	<p style="text-align: center;">Grupo 5</p> <p>Enrique Apolinar H. Rodolfo Fermín M. César Olivero Maxwell Pérez Gilberto Hernández</p>	

PA

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentación - 11 Junio 2004 - 6

Realización FODA Direcciones ...

Lluvia de ideas

Objetivo

- Presentar todas las propuestas y opiniones de los grupos sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Instrucciones

- Integrar 5 grupos de trabajo (5 personas por grupo)
- Discutir en cada grupo las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se identifican (40 Min)
- Seleccionar 4 Fortalezas, 4 Oportunidades, 4 Debilidades y 4 Amenazas y escribirlas en el rotafolio de su grupo (20 min)
- Tiempo total 60 min

PROPUESTAS	
Fortalezas	Debilidades
F1	D1
F2	D2
.	.
Fn	Dn
Oportunidades	Amenazas
O1	A1
O2	A2
.	.
On	An

Material

- 5 rotafolios, uno por grupo

PA

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentación - 11 Junio 2004 - 7

Realización FODA Direcciones ...

Lluvia de ideas (2)

- Recordar
 - Fortalezas y Debilidades son aspectos internos
 - Oportunidades y Amenazas son aspectos externos
 - Fortalezas y Oportunidades son aspectos positivos
 - Debilidades y Amenazas son aspectos negativos

PA

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentación - 11 Junio 2004 - 10

Realización FODA Direcciones . . .

Selección y priorización

Objetivo

- Seleccionar y consensuar las 5 opciones prioritarias

Instrucciones

- Para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
 - Se recorrerán todas las propuestas de Fortalezas pidiendo a los participantes que indiquen si las consideran dentro de las más importantes, se tendrá así una primer votación y como resultado 5 Fortalezas seleccionadas
 - Se pedirá a los participantes indiquen el orden de prioridad, se tendrá así una segunda votación y como resultado 5 Fortalezas seleccionadas y priorizadas
 - Se repetirá el proceso para las Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Tiempo total 90 mín
 - 5 rotafolios, uno por aspecto

PROPUESTAS CONSENSUADAS	
Fortalezas	Debilidades
F1	D1
--	--
F5	D5
Oportunidades	Amenazas
O1	A1
--	--
O5	A5

PA

© PA Knowledge Limited 2004. All rights reserved. - AG - Presentación 1 - 11 Junio 2004 - 12

Realización FODA Direcciones . . .

Análisis comparativo FODA

Objetivo

- Identificar alternativas estratégicas y acciones a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, respondiendo:
 - ¿Cómo potenciar las Fortalezas?
 - ¿Cómo aprovechar las Oportunidades?
 - ¿Cómo minimizar las Debilidades?
 - ¿Cómo neutralizar las amenazas?

Instrucciones

- Se formarán 4 grupos
- A cada grupo se le asignará un aspecto y deberá responder la pregunta correspondiente (15 min)
- Cada grupo presentará su respuesta (5 min cada uno, 20 min total)
- Tiempo total 35 mín

Material

- Hoja en blanco para contestar las preguntas

PA

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

Integración análisis Direcciones con Consejo/Directores

Objetivo

- Integrar FODA Direcciones con FODA Consejo/Directores

Instrucciones

- Se presentará a los participantes los resultados del FODA Consejo y Directores
- Se discutirá abiertamente la integración de ambos

PA

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

Aspectos estratégicos críticos FODA Consejo/Directores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Transparencia Independencia No vinculación con los Agentes Compromiso con la reforma Vocación de servicio	Baja fiscalización de las empresas Baja calidad del producto Baja calidad de servicio Falta de métodos y procedimientos Se trabaja sin planes Retardo en la entrega de productos Personal poco capacitado Faltan modelos de gestión Planta física inadecuada Comunicación interna deficiente



Aspectos estratégicos críticos FODA Consejo/Directores (2)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Colaboración Organismos Multilaterales Consolidación modelo regulatorio Mejoras al marco regulatorio Competitividad Calidad de del Producto Establecimiento de audiencias públicas Resolución de conflictos Aumentar calidad de servicio SIE y agentes Establecer tarifas eficientes Mejorar servicio al cliente SIE y agentes Diseñar estructura organizacional óptima para el cumplimiento de sus funciones	Captura del regulador Otros organismos del estado usurpando funciones del regulador Re-estatización Altos precios de Kwh Tribunales Ordinarios anulando decisiones del regulador Altas concentraciones Desacatos



La visión de las autoridades de la SIE, coincide con los resultados de la sesión de hoy?

- Hay coincidencia en los resultados de FODA?
 - Hay puntos adicionales?
 - Hay puntos que han perdido vigencia?



A.2 PARTICIPANTES

ORGANIZACIÓN FODA DIAGNOSTICO DE LA EVOLUCION DEL SECTOR Y LA SIE	
LISTA DEL PERSONAL PARTICIPANTE	
NOMBRES	CARGOS
DIRECTORES	
1. Raúl Javier Félix	Director de Auditoria
2. Zoilo Guzmán	Director Administrativo
3. Rodolfo Fermín Maldonado	Director Mercado Eléctrico Mayorista
4. José Ramón Acosta Pujols	Director Mercado Eléctrico Minorista
5. Angel Canó	Director Legal
6. Mirna Lorenzo	Directora PROTECOM
GERENTES	
7. Domingo Reynoso	Gerente Mercado Eléctrico Minorista
8. Fares Jamatte	Gerente Mercado Eléctrico Mayorista
9. Nelson Carbonell	Gerente Mercado Eléctrico Mayorista y SENI
10. Luis Manuel Félix	Gerente Técnico Mercado Mayorista
11. Vivian Báez	Gerente de Recursos Humanos
12. Gilberto Hernández	Gerente Financiero
13. Beatriz Strofer	Secretaria del Consejo SIE
14. Rafael Ramos	Gerente de Compras
15. Carmen Montás	Gerente de Hidrocarburos
16. Rafael Ant. Lora	Encargado de Inspecciones Gcia. Hidrocarburos
ENCARGADOS	
17. Enrique Apolinar Hernández	Encargado de Relaciones Públicas
18. Alexander Pérez	Encargado Dpto. de Tecnología de la Información y la Comunicación
19. Edward Barrett	Encargado de Regulación Depto. Legal
20. Mercedes Báez	Encargada Administrativa Dpto. Legal
21. Dagoberto Félix Báez	Encargado de Control de Gestión y Supervisión de Campo DMEMI
22. César Olivero	Encargado Dpto. de Tarifa, Normativa y Fiscalización DMEMI
23. José Oberti Rodríguez	Encargado de Control de Gestión y Calidad de Servicio DMEMI
24. María Luisa Soñé	Encargada de Tarifa DMEMI
25. Iván Guzmán	Economista Senior
26. Lissette Peryache	Abogado Senior
PROTECOM	
ENCARGADOS	
27. Alfonso del Orbe	Encargado de Grandes Clientes Industriales
28. Kelvin Alvarez	Encargado de Medición
29. Maxwell Pérez	Encargado de Inspección
30. Francia Rosa	Encargada Depto. Legal de PROTECOM

Total=30 personas

A.3 FOTOGRAFÍAS









ANEXO B: MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PUESTO

Se adjunta el Manual de Organización, Funciones y Puestos propuesto para la nueva organización.

Superintendencia de Electricidad de República Dominicana

Manual de organización, funciones y puestos
Versión final

Junio de 2008

INDICE

1.	Disposiciones Generales	1-1
1.1	Finalidades básicas	1-1
1.2	Base legal	1-1
1.3	Alcance	1-1
1.4	Aprobación	1-1
2.	Funciones y Procesos de la SIE	2-1
2.1	Funciones de la SIE	2-1
2.2	Mapa de procesos	2-1
3.	Estructura Organizativa	3-1
3.1	Descripción orgánica funcional	3-1
3.2	Organigrama	3-1
4.	Órganos de Dirección	4-1
4.1	Consejo	4-1
4.2	Superintendente	4-4
5.	Órgano de Control	5-1
5.1	Auditoria Interna	5-1
6.	Órganos de apoyo al Consejo	6-1
6.1	Relaciones Públicas e Institucionales	6-1
6.2	Unidad de Vigilancia	6-3
7.	Órganos Técnicos	7-1
7.1	Dirección de regulación	7-1
7.2	Dirección de fiscalización del mercado mayorista	7-4
7.3	Dirección de fiscalización del mercado minorista	7-8
7.4	PROTECOM	7-11
7.5	Dirección de Asuntos Legales	7-15
8.	Órganos de apoyo	8-1
8.1	Dirección de Administración	8-1
8.2	Dirección de Infraestructura y Comunicaciones	8-4
8.3	Gerencia de Recursos Humanos	8-7

ANEXOS

Anexo A: Descripción de Procesos Centrales

Anexo B: Descripción de Puestos Principales

1. DISPOSICIONES GENERALES

1.1 FINALIDADES BÁSICAS

El Manual de Organización, Funciones y Puestos de la Superintendencia de Electricidad (SIE), en adelante el Manual, tendrá las siguientes finalidades básicas:

- Identificar y definir las unidades orgánicas que conforman la estructura organizacional de la SIE.
- Establecer las funciones y responsabilidades que les compete ejercer a cada una de estas unidades orgánicas e identificar y describir los puestos clave asignados a cada una de ellas.
- Definir sus líneas de autoridad e interrelaciones básicas.

1.2 BASE LEGAL

El Manual tiene su base legal en las siguientes normas:

- Ley General de Electricidad nro. 125 de 2001 y sus modificaciones, en adelante la Ley o LGE.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley General de Electricidad y sus modificaciones, en adelante RLGE o el Reglamento.

1.3 ALCANCE

El Manual es de aplicación a todas las unidades y al personal que conforman la estructura organizativa de la SIE.

1.4 APROBACIÓN

El Manual es aprobado por el Consejo de la SIE, por medio de Resolución nro. /2008.

2. FUNCIONES Y PROCESOS DE LA SIE

2.1 FUNCIONES DE LA SIE

Tres funciones básicas estructuran el desempeño de la SIE:

- Función de elaboración de normas y tarifas, la cual comprende la fijación de las tarifas, peajes y valores sujetos a regulación, y la elaboración y aprobación de las normas técnicas y de calidad de servicio, así como su participación en la preparación y propuesta de modificaciones legales y reglamentarias.
- Función de fiscalización y control, comprensiva de la supervisión de la aplicación de las normas tarifarias, técnicas y de calidad de servicio, el monitoreo del mercado mayorista y del Organismo Coordinador, el seguimiento de indicadores, la aprobación de contratos de abastecimiento de largo plazo, la verificación del sistema de medición comercial, el control del fraude eléctrico y la tramitación y otorgamiento de concesiones, autorizaciones y permisos.
- Función de solución de reclamos y conflictos, y aplicación de sanciones, la cual comprende la atención de las reclamaciones de los usuarios, la solución de conflictos entre agentes y otros actores del sistema, y la determinación y aplicación de sanciones por incumplimiento de la ley, el reglamento y la normativa vigente.

A ellas se agregan toda otra función que le atribuyan la Ley, el Reglamento u otras normas que resulten de aplicación.

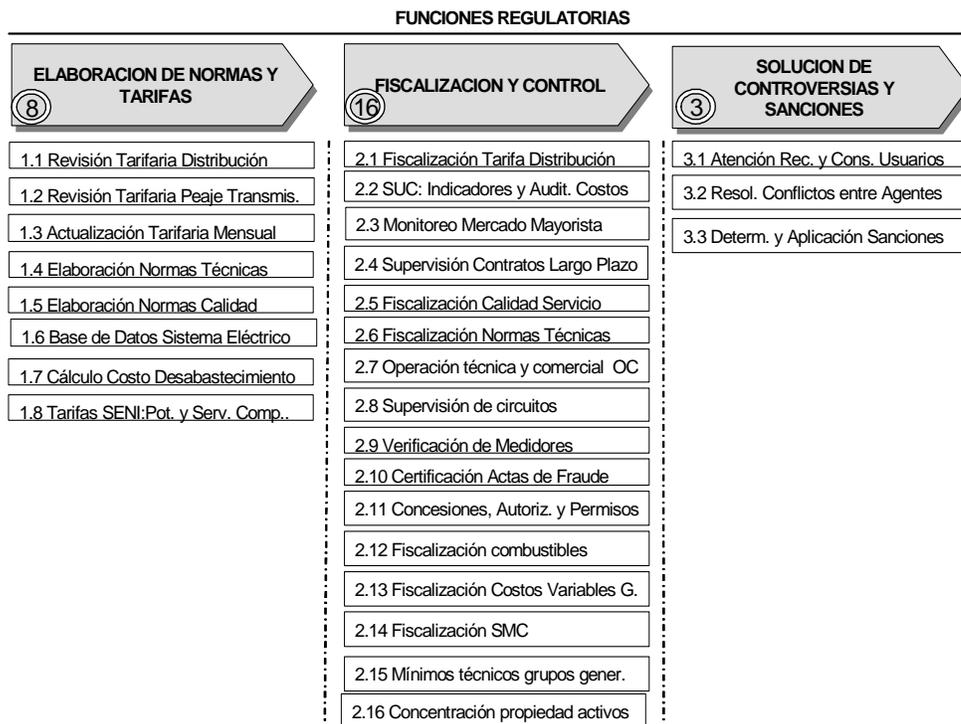
2.2 MAPA DE PROCESOS

El marco conceptual que dio origen al diseño organizacional contenido en este Manual se basa en una metodología de procesos. Por proceso se entiende el conjunto de actividades, lógicamente interrelacionadas, que se realizan sobre entradas o insumos, con el propósito de agregarles valor mediante su transformación en salidas o productos que apuntan a satisfacer las necesidades de clientes externos o internos.

De este modo, el objetivo de utilizar la dimensión de los flujos de trabajo y su estructuración en procesos, es contar con una base metodológica sólida para distribuir, agrupar y asignar responsabilidades a las distintas unidades funcionales que componen la organización.

El mapa de procesos que aquí se presenta cubre los procesos centrales que constituyen los flujos de trabajo destinados a ejecutar las funciones regulatorias básicas:

2. Funciones y Procesos de la SIE. . .



En Anexo A se adjunta descripción de procesos centrales.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

3.1 DESCRIPCIÓN ORGÁNICA FUNCIONAL

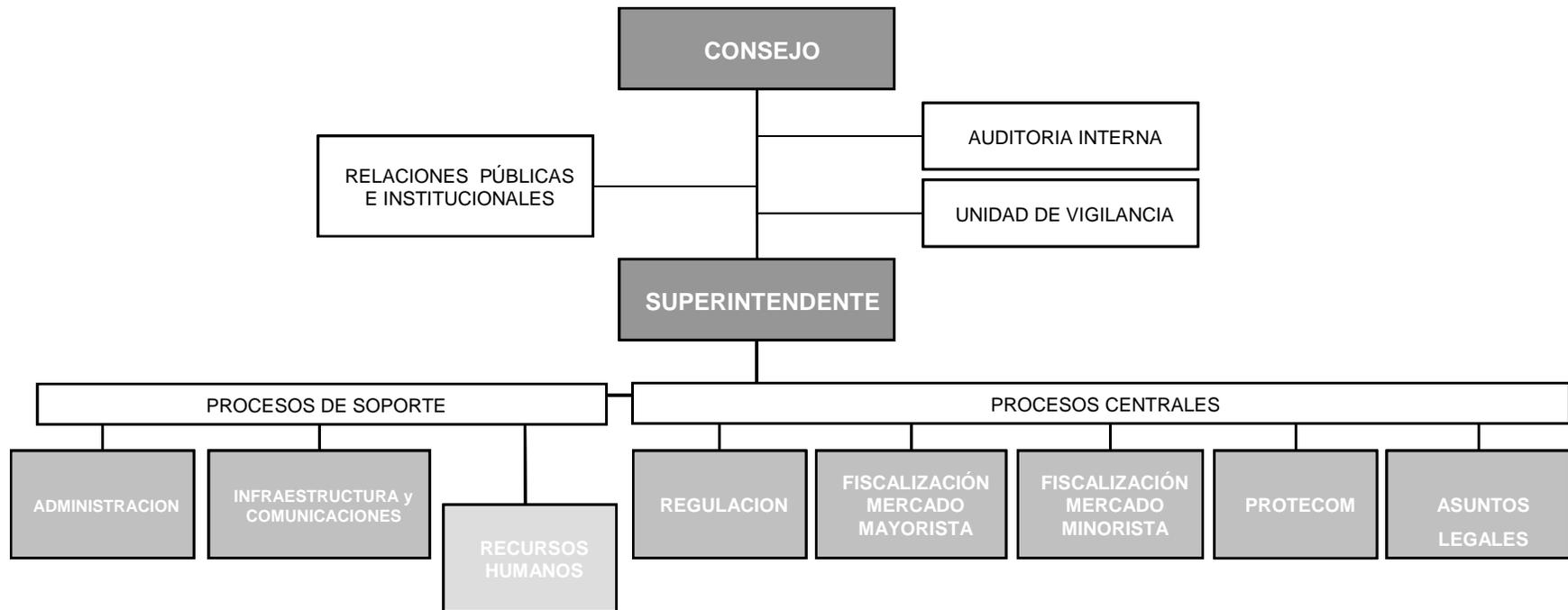
La SIE estará constituida por los siguientes órganos y unidades:

- Órganos de dirección
 - Consejo
 - Superintendente
- Órgano de control
 - Auditoría interna
- Órgano de apoyo al Consejo
 - Relaciones Públicas e Institucionales
 - Unidad de Vigilancia
- Órganos técnicos
 - Dirección de Regulación
 - Dirección de Fiscalización Minorista
 - Dirección de Fiscalización Mayorista
 - Dirección de Asuntos Legales
 - PROTECOM
- Órganos de apoyo
 - Dirección de Administración
 - Dirección de Infraestructura y Comunicaciones
 - Gerencia de Recursos Humanos

3.2 ORGANIGRAMA

La SIE se regirá por el siguiente organigrama:

3. Estructura Organizativa. .



4. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

4.1 CONSEJO

El Consejo es la máxima autoridad decisoria y tiene a su cargo la dirección de la SIE, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 31 de la LGE. El Consejo está integrado por el Superintendente, quien lo preside, y dos miembros consejeros, todos designados por el Poder Ejecutivo con ratificación del Congreso.

4.1.1 Funciones

Las funciones del Consejo son las siguientes:

A. ELABORACIÓN DE NORMAS Y TARIFAS

- Ordenar y evaluar los estudios tarifarios y determinar las tarifas de la electricidad y demás valores sujetos a regulación que eleve para su consideración el Superintendente, de conformidad con lo establecido en esta ley y su reglamento.
- Autorizar las modificaciones de los niveles tarifarios de la electricidad que surjan de la aplicación de las fórmulas de indexación y el cálculo tarifario periódico que ponga a su consideración el Superintendente.
- Establecer anualmente el Costo de Desabastecimiento o de Energía No Servida para fines de determinar las compensaciones de las Empresas de Generación a las Empresas de Distribución y de éstas últimas a los Usuarios Regulados, de conformidad con lo establecido en el artículo 101 de la Ley.
- Estudiar, evaluar y recomendar a la CNE sobre las propuestas de modificación a la Ley, el Reglamento o cualquier normativa cuya instrumentación no sea de su competencia
- Establecer, modificar y complementar las normas técnicas relacionadas con la calidad y seguridad de las instalaciones, equipos y artefactos eléctricos.
- Aprobar los reglamentos que expida la SIE en uso de las atribuciones que le confiere la Ley y el Reglamento;
- Expedir los códigos de conexión, procedimientos, especificaciones y normas técnicas que deberán seguir las Empresas Eléctricas para la instalación y puesta en servicio de Obras Eléctricas en el SENI y en Sistemas Aislados
- Establecer la normativa para el otorgamiento de licencias para ejercer los servicios de auditorías energéticas y servicios eléctricos locales
- Expedir el Reglamento de Ética para los funcionarios de la entidad.

4. Órganos de Dirección. . .

B. *AUTORIZACION, FISCALIZACIÓN Y CONTROL*

- Establecer las prioridades y objetivos estratégicos en la implementación de los procesos necesarios para la fiscalización y control del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización de electricidad. En particular, los relacionados con la verificación del cumplimiento de la calidad y continuidad del suministro, la preservación del medio ambiente, la seguridad de las instalaciones y otras condiciones de eficiencia de los servicios que se presten a los usuarios, de acuerdo a las regulaciones establecidas.
- Recibir informes periódicos de evaluación de desempeño, seguimiento de los procesos y cumplimiento de las prioridades y objetivos fijados por parte del Superintendente, apoyado en un cuadro de mando integral.
- Ordenar medidas correctivas y los ajustes que estime conveniente para la implementación de los lineamientos que surjan de las evaluaciones de desempeño realizadas en los temas clave.
- Evaluar y recomendar el otorgamiento, la renovación, la caducidad o la revocación de las concesiones definitivas que eleve para su consideración el Superintendente, luego de su tramitación por la Dirección de Asuntos Legales.
- Autorizar la transferencia de concesiones definitivas de distribución o generación..
- Ordenar el llamamiento a licitación pública para la adjudicación de concesiones en los supuestos previstos en el artículo 114 RLGE y 31 h) y n) RLGE.
- Autorizar la instalación y la puesta en servicio de obras eléctricas de acuerdo a lo establecido en la Ley, el Reglamento y demás normativa aplicable, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones provenientes de la Dirección de Asuntos Legales y los órganos técnicos intervinientes, por medio del Superintendente.
- Otorgar autorización para ejercer la condición de usuario no regulado.
- Autorizar las licencias para ejercer los servicios eléctricos locales.
- Emitir opinión previa al otorgamiento y transferencia de permisos otorgados por autoridad competente, para usar y ocupar con obras eléctricas bienes nacionales de uso público.
- Supervisar el funcionamiento del organismo coordinador, dando seguimiento al proceso de supervisión del OC a cargo de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista.
- Declarar mediante resolución un Racionamiento del Sistema Interconectado en los casos de déficit de generación eléctrica derivado de fallas prolongadas de unidades termoeléctricas o de sequías.
- Fiscalizar y supervisar los procesos de licitación para la contratación de electricidad por parte de las Empresas de Distribución con las Empresas de Generación, dando

4. Órganos de Dirección. . .

seguimiento al proceso Supervisión de Contratos de Largo Plazo, a cargo de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista.

- Conocer, decidir e informar a la CNE sobre las denuncias de vinculación formuladas por los Agente del MEM, sobre la base de la investigación que realice la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista.

C. *SOLUCIÓN DE RECLAMOS Y CONFLICTOS Y APLICACIÓN DE SANCIONES*

- Resolver los conflictos entre agentes y otros actores sectoriales que se planteen ante la SIE, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Asuntos Legales y demás órganos técnicos intervinientes, incluidos los derivados de la validez, interpretación, cumplimiento, terminación y liquidación de convenios o fallos arbitrales relacionados con servidumbres sobre líneas eléctricas.
- Resolver los recursos de reconsideración interpuestos contra sus propias decisiones, así como los recursos jerárquicos interpuestos para la revisión de decisiones de PROTECOM en materia de reclamos de usuarios por deficiencias en la prestación del servicio eléctrico, y toda otra decisión emanada de cualquier dirección de la institución.
- Aprobar la aplicación de multas, penalizaciones o sanciones en casos de incumplimiento de la ley, de sus reglamentos, normas y de sus instrucciones, en conformidad a lo establecido en el reglamento, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Asuntos Legales y demás órganos técnicos intervinientes.

D. *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA*

- Aprobar el Programa Anual de Acción y el proyecto de presupuesto de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones;
- Delegar parte de sus funciones y atribuciones en el Superintendente;
- Aprobar la organización interna de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones, incluyendo el presente Manual de Organización, Funciones y Puestos;
- Recibir informes periódicos del Superintendente sobre los resultados de la gestión y seguimiento de la implementación del Programa Anual de Acción aprobado.
- Adoptar todos los acuerdos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Superintendencia de Electricidad.
- Designar y remover al Auditor interno y contratar la auditoria externa anual.
- Aprobar la Memoria de las actividades desarrolladas por institución.
- Participar en eventos de difusión, convenciones y congresos relacionados con las tareas del Consejo.

4. Órganos de Dirección. . .

- Cualesquiera otras que le señale la Ley y sus reglamentos.

4.1.2 Línea de autoridad e interacciones

El Consejo es la máxima autoridad de la SIE en cuanto persona jurídica autónoma del Estado. Se relaciona con el Poder Ejecutivo a través de la Comisión Nacional de Energía.

Reportan directamente al Consejo, la Auditoría Interna, la Unidad de Relaciones Públicas e Institucionales y la Unidad de Vigilancia.

Interactúa con el Comité de Recuperación del Sector Eléctrico, el OC, la CDEEE, las empresas Distribuidoras y Generadoras, el Secretario de Estado Hacienda, la Unidad de Asesoría Presidencial en materia de Energía y la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Interactúa además con los diferentes actores y partes interesadas sectoriales y extrasectoriales por medio de los procesos de consulta que se realicen.

4.1.3 Puestos

Los puestos del Consejo son los siguientes:

- Presidente del Consejo (ejercido por el Superintendente)
- Dos consejeros miembros
- Secretario de actas del Consejo (ejercido por la Gerencia de Archivo y Mensajería)
- Asistentes administrativos del Consejo

4.2 SUPERINTENDENTE

La función primordial del Superintendente es dirigir técnica y administrativamente la SIE, sujetándose a los acuerdos e instrucciones que al efecto adopte el Consejo. El Superintendente tiene a su cargo la responsabilidad técnica y administrativa del desempeño de la organización y de su personal.

El Superintendente es además el Presidente del Consejo.

4.2.1 Funciones

Las funciones del Superintendente son las siguientes:

A. *ELABORACIÓN DE NORMAS Y TARIFAS*

- Contratar los estudios tarifarios y elevar para consideración del Consejo las tarifas de la electricidad sujetas a regulación elaboradas por la Dirección de Regulación siguiendo los criterios establecidos en la Ley y su Reglamento.

4. Órganos de Dirección. . .

- Disponer la implementación de los procesos necesarios para la fijación y revisión de las tarifas sujetas a regulación a través de la Dirección de Regulación.
- Ordenar la realización de los estudios necesarios para establecer anualmente el Costo de Desabastecimiento o de Energía No Servida.
- Proponer al Consejo las modificaciones de los niveles tarifarios de la electricidad que surjan de la aplicación de las fórmulas de indexación y el cálculo tarifario periódico que realice la Dirección de Regulación.
- Elevar al Consejo las propuestas de modificación a la Ley, el Reglamento o cualquier normativa cuya instrumentación no sea de competencia directa de la SIE, para ser propuestas a la CNE.
- Poner a consideración del Consejo los proyectos de normas técnicas relacionadas con la calidad y seguridad de las instalaciones, equipos y artefactos eléctricos elaborados por la Dirección de Regulación.
- Poner a consideración del Consejo las propuestas de códigos de conexión, procedimientos, especificaciones y normas técnicas que deberán seguir las Empresas Eléctricas para la instalación y puesta en servicio de Obras Eléctricas en el SENI y en Sistemas Aislados
- Proponer al Consejo la normativa para el otorgamiento de licencias para ejercer los servicios de auditorías energéticas y servicios eléctricos locales
- Proponer al Consejo el Reglamento de Ética para los funcionarios de la entidad;

B. AUTORIZACIÓN, FISCALIZACIÓN Y CONTROL

- Ordenar la implementación de los procesos necesarios para la fiscalización y supervisión del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización de electricidad, por medio de las Direcciones de Fiscalización Minorista y Mayorista. En particular, los procesos de fiscalización y control identificados con los numerales 2.1 a 2.16 en el Anexo A de Procesos de este Manual.
- Proponer al Consejo prioridades y objetivos estratégicos en la implementación de los procesos necesarios para la fiscalización y supervisión del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización de electricidad.
- Informar periódicamente al Consejo acerca del desempeño de los procesos de verificación y control y al cumplimiento de las prioridades y objetivos fijados por medio de un cuadro de mando integral.
- Proponer al Consejo medidas correctivas y los ajustes que estime conveniente para la implementación de los lineamientos que surjan de las evaluaciones de desempeño realizadas

4. Órganos de Dirección. . .

- Elevar al Consejo la evaluación realizada acerca del otorgamiento, la caducidad o la revocación de las concesiones definitivas que eleve, luego de su tramitación por la Dirección de Asuntos Legales.
- Someter al Consejo la autorización de la transferencia de concesiones definitivas de distribución o generación
- Someter al Consejo la autorización de la instalación y la puesta en servicio de obras eléctricas de acuerdo a lo establecido en la Ley, el Reglamento y demás normativa aplicable, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones provenientes de la Dirección de Asuntos Legales y los órganos técnicos intervinientes, por medio del Superintendente.
- Someter al Consejo el otorgamiento de la autorización para ejercer la condición de usuario no regulado
- Someter al Consejo la autorización de las licencias para ejercer los servicios eléctricos locales.
- Someter al Consejo la emisión de opinión previa al otorgamiento de permisos otorgados por autoridad competente, para usar y ocupar con obras eléctricas bienes nacionales de uso público
- Ordenar la implementación de los procesos necesarios para la supervisión del funcionamiento del Organismo Coordinador (OC);
- Presidir las reuniones del OC, con derecho al voto de desempate.
- Ordenar la supervisión del cumplimiento de las estipulaciones contractuales establecidas en los contratos de concesión definitiva

C. *SOLUCIÓN DE RECLAMOS Y CONFLICTOS Y APLICACIÓN DE SANCIONES*

- Designar a los integrantes de la Comisión Arbitral a que se refiere el artículo 75 LGE de acuerdo a los supuestos y procedimiento allí contemplados;
- Someter al Consejo la resolución de los conflictos entre agentes y otros actores sectoriales que se planteen ante la SIE, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Asuntos Legales y demás órganos técnicos intervinientes.
- Someter al Consejo la aprobación de la aplicación de multas, penalizaciones o sanciones en casos de incumplimiento de la ley, de sus reglamentos, normas y de sus instrucciones, en conformidad a lo establecido en el reglamento, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Asuntos Legales y demás órganos técnicos intervinientes.

4. Órganos de Dirección. . .

D. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Proponer al Consejo para su aprobación el Programa Anual de Acción y el proyecto de Presupuesto Anual de Gastos de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones;
- Ejecutar y dar seguimiento al Programa Anual de Acción y al Presupuesto Anual de Gastos e informar al Consejo lo correspondiente.
- Dirigir administrativamente a la institución, sujetándose a los acuerdos e instrucciones que al efecto adopte el Consejo;
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos e instrucciones del Consejo y realizar los actos y funciones que éste le delegue en el ejercicio de sus atribuciones;
- Emitir las resoluciones sobre los acuerdos aprobados por el Consejo y velar por su oportuno y estricto cumplimiento.
- Informar periódicamente al Consejo acerca de la marcha de la institución, del cumplimiento de sus acuerdos e instrucciones, del estado del subsector eléctrico y en especial de los problemas que detecte;
- Someter al Consejo la aprobación de la Memoria de las actividades desarrolladas por la institución
- Proponer al Consejo la organización interna de la SIE y sus modificaciones;
- Nombrar, ascender, sancionar, remover, fijarle sus remuneraciones, asignarle funciones y conceder licencias al personal de conformidad con las normas legales y reglamentarias que sean aplicables;
- Aprobar el Plan de Capacitación, Evaluación y Desarrollo del Personal elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos.
- Contratar con personas físicas y morales, públicas y/o privadas, nacionales y extranjeras para los estudios generales o específicos relacionados con el funcionamiento y desarrollo del subsector y todos aquellos que le sean necesarios para la realización de sus funciones;
- Adquirir, gravar y administrar toda clase de bienes y ejecutar o celebrar cualquier acto o contrato tendiente directa o indirectamente al cumplimiento de su objeto y funciones, sujetándose a la presente ley y a las leyes sobre el particular y a los acuerdos e instrucciones del Consejo;
- Ejercer la representación legal de la institución.
- Delegar parte de sus funciones y atribuciones en funcionarios del servicio;
- Cualesquiera otras que le señale la Ley y sus reglamentos.

4. Órganos de Dirección. . .

4.2.2 Línea de autoridad e interacciones

El Superintendente es la máxima autoridad técnica y administrativa de la estructura operativa de la organización. Reportan directamente al Superintendente los Directores de los Órganos Técnicos y los Órganos de Apoyo. A su vez, el Superintendente es la máxima autoridad de la organización en cuanto Presidente del Consejo.

4.2.3 Puestos

- Superintendente
- Asistente(s) del Superintendente

5. ÓRGANO DE CONTROL

5.1 AUDITORIA INTERNA

La Auditoria Interna es una unidad técnica especializada e independiente de las operaciones que audita, establecida bajo el ámbito de la ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República, bajo la responsabilidad de un director de la unidad. Dicha unidad depende normativa, administrativa y financieramente de la Contraloría General de la República y tiene con relación a la SIE las funciones que se especifican en la sección siguiente de conformidad con las normas emitidas por dicha Contraloría.

5.1.1 Funciones

Las funciones de Auditoria Interna son las siguientes:

- Promoción de la importancia del control interno de la SIE y sensibilización de sus funcionarios y personal al respecto.
- Evaluación de los siguientes aspectos:
 - Efectividad del proceso de control interno y de la gestión pública institucional.
 - Cumplimiento de la aplicación de los controles previos o autocontroles de las órdenes de pago y demás a que se refiere la citada Ley No. 10-07.
 - Confiabilidad de la información financiera y administrativa para emitir opinión para uso de la gerencia pública o titular de la entidad.
 - Cumplimiento de las disposiciones legales aplicables y de la normativa que regula las operaciones incluyendo las relativas a la contratación de bienes, servicios, obras y concesiones.
 - Eficiencia operacional.
 - Calidad y efectividad de la supervisión institucional sobre la ejecución de los contratos de bienes o servicios.
 - Calidad de la tecnología informática a fin de comprobar la efectividad de su seguridad y que responde a las necesidades de la respectiva entidad u organismo.
- Registrar, con fines de control interno posterior, los contratos que impliquen una erogación de fondos públicos, para lo cual el Contralor General de la República dictará el reglamento correspondiente.
- Asesoría a la SIE para la mejora del control interno y de la gestión, en función del logro de los objetivos institucionales, mediante la formulación de recomendaciones basadas en las evaluaciones o auditorias internas realizadas.
- Emisión de los respectivos informes de las evaluaciones, exámenes, e investigaciones preliminares que efectúe, incluyendo los comentarios, conclusiones, y recomendaciones, de conformidad con la guía que emita la Contraloría General de la República.

5. Órgano de Control. . .

- Seguimiento y verificación del cumplimiento de las recomendaciones de auditoría interna de la Contraloría General de la República y externa de la Cámara de Cuentas.
- Elaboración del Plan Anual de Operaciones.
- Coordinación con el control externo y colaboración con el control social y las actividades anticorrupción.
- Las demás que el marco de la presente ley le asigne el Contralor General de la República.

5.1.2 Línea de autoridad e interacciones

La Unidad de Auditoría Interna depende normativa, administrativa y financieramente de la Contraloría General de la República.

Interactúa con el Consejo, el Superintendente y los Órganos de Apoyo y Técnicos para la realización de sus funciones.

5.1.3 Puestos

El puesto clave de Auditoría Interna se indica a continuación, adjuntándose la ficha de descripción del mismo en el Anexo B de este Manual:

- Auditor interno

6. ÓRGANOS DE APOYO AL CONSEJO

6.1 RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

La Unidad de Relaciones Públicas e Institucionales tiene a su cargo la gestión de las relaciones públicas, institucionales y comunitarias de la organización, incluyendo la relación con los medios de comunicación, el diseño e implementación de campañas de divulgación, el apoyo en la gestión de procesos de consulta y promoción, la organización de eventos y las tareas de apoyo protocolar.

6.1.1 Funciones

Las funciones de la Unidad de Relaciones Públicas e Institucionales son las siguientes:

A. RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Coordinar las actividades de divulgación y promoción institucional de la SIE con los medios de comunicación.
- Contribuir en el diseño e implementación de una estrategia de información y comunicaciones con el objeto de divulgar los avances de la SIE en el logro de sus objetivos y las posiciones de la institución en materia de regulación del sector eléctrico.
- Realizar la evaluación periódica del material informativo publicado en los medios de comunicación impresos, audiovisuales y digitales sobre las actividades de la SIE.
- Asistir y asesorar a los funcionarios de la SIE en sus relaciones con los profesionales de los medios de comunicación.
- Coordinar planes de medios: ruedas de prensa, entrevistas, envío de artículos y notas de comunicaciones.

B. COMUNICACIONES, INFORMES Y PUBLICACIONES

- Apoyar en la preparación del informe anual de las actividades de la SIE y cualquier otra publicación de la institución.
- Realizar, supervisar y mantener actualizado un registro de materiales fotográficos y audiovisuales.
- Diseñar y coordinar las publicaciones impresas y digitales de la SIE.

C. RELACIONES INSTITUCIONALES

- Desarrollar y mantener las relaciones institucionales que se hayan considerado necesarias para la consecución de las prioridades y objetivos estratégicos y el Plan Anual de Operaciones aprobado.

6. Órganos de apoyo al Consejo. . .

- Apoyar al Superintendente en la organización de los procesos de consulta pública.
- Establecer, mantener y fomentar las relaciones de cooperación e intercambio de información con los organismos y demás entidades públicas y privadas relacionadas con el sector eléctrico.

D. RELACIONES CON LA COMUNIDAD

- Desarrollar y mantener las relaciones con grupos de usuarios y organizaciones gubernamentales con áreas de acción relacionada a la industria eléctrica.
- Asesorar a los directores en el proceso de comunicación con usuarios.
- Gestionar la comunicación durante crisis de servicios.

E. ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EVENTOS Y PROTOCOLO

- Apoyar en la logística tanto de los eventos organizados por la SIE así como de aquellos a los cuales han sido invitados funcionarios de la organización.
- Asesorar al Consejo y a los funcionarios de la SIE en materia de normas protocolares a seguir en los actos oficiales.
- Elaborar y mantener actualizada la lista protocolar de la SIE así como el de las instituciones relacionadas.
- Llevar la agenda de reuniones, almuerzos, desayunos, foros y demás eventos especiales.
- Acompañar y apoyar a los funcionarios de la SIE en sus intervenciones públicas y en los eventos a los que sea convocado, preparando las presentaciones así como el material de apoyo.

6.1.2 Línea de autoridad e interacciones

La Unidad de Relaciones Públicas e Institucionales reporta directamente al Consejo.

Interactúa con los Directores de los Órganos Técnicos, con los medios de comunicación y con todas las entidades públicas y privadas sectoriales y extrasectoriales con las que interactúa la SIE en la gestión de sus relaciones públicas, institucionales y comunitarias.

6.1.3 Puestos

El puesto clave de Relaciones Públicas e Institucionales se indica a continuación, adjuntándose la ficha de descripción del mismo en el Anexo B de este Manual:

6. Órganos de apoyo al Consejo. . .

- Gerente de Relaciones Públicas e Institucionales

6.2 UNIDAD DE VIGILANCIA

La Unidad de Vigilancia tiene a su cargo el aseguramiento de la seguridad del personal, oficinas, instalaciones y documentación física de la organización.

6.2.1 Funciones

Las funciones de la Unidad de Vigilancia son las siguientes:

- Coordinar el personal de seguridad de la SIE realizando las asignaciones y el seguimiento de responsabilidades.
- Realizar y ejecutar el plan de seguridad para oficinas en instalaciones
- En conjunto con el Director de Infraestructura realizar el plan de seguridad de los sistemas informáticos.
- Realizar y ejecutar el plan de seguridad de la documentación física

6.2.2 Línea de autoridad e interacciones

La Unidad de Vigilancia reporta directamente al Consejo.

Interactúa con todas las direcciones pero fundamentalmente con la de Infraestructura y Comunicaciones y Recursos Humanos.

6.2.3 Puestos

El puesto clave de Vigilancia se indica a continuación, adjuntándose la ficha de descripción del mismo en el Anexo B de este Manual:

- Gerente de Vigilancia

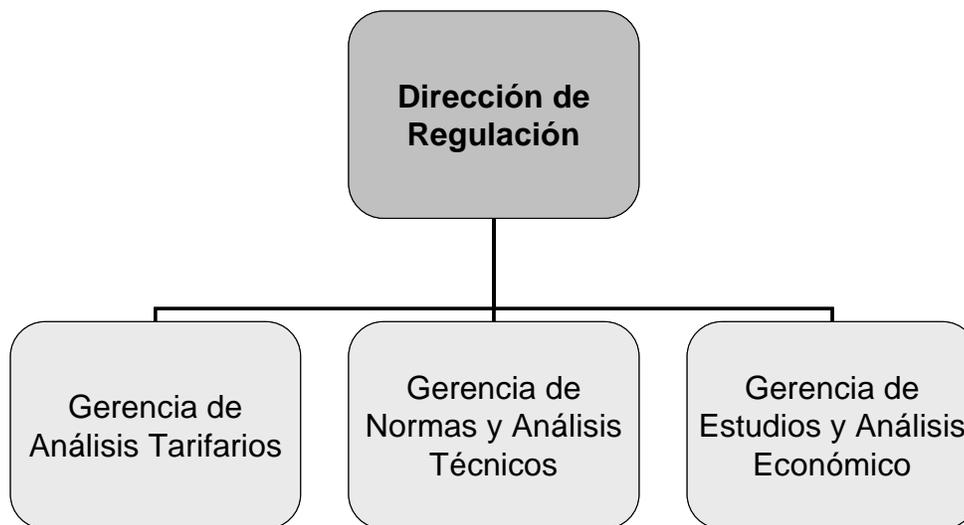
7. ÓRGANOS TÉCNICOS

7.1 DIRECCIÓN DE REGULACIÓN

La Dirección de Regulación es el órgano técnico analítico de la SIE. Su responsabilidad primaria es la de elaborar normas y tarifas y realizar estudios técnicos y económicos, incluyendo tanto normas técnicas como normas de calidad de servicio y todos los precios regulados involucrados en las distintas etapas de la industria eléctrica, y la realización de todos los estudios y análisis que el Superintendente y el Consejo le encomienden.

7.1.1 Organigrama

La Dirección de Regulación tendrá el siguiente organigrama:



7.1.2 Funciones

Las funciones de la Dirección de Regulación son las siguientes:

A. GERENCIA DE ANÁLISIS TARIFARIOS

La Gerencia de Análisis Tarifarios es la unidad técnica de la Dirección de Regulación que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos) de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proceso 1.1: Revisión Tarifaria
- Proceso 1.2: Determinación Peaje de Transmisión
- Proceso 1.3: Cálculo Tarifario Mensual
- Proceso 1.8: Tarifas SENI: Potencia y Servicios Complementarios

7. Órganos Técnicos. . .

Adicionalmente, es su función:

- Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.
- Apoyar los procesos de consulta pública previos a la aprobación de tarifas reguladas.

B. GERENCIA DE NORMAS Y ANÁLISIS TÉCNICOS

La Gerencia de Normas y Análisis Técnicos es la unidad técnica de la Dirección de Regulación que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos de este Manual), de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proceso 1.4: Elaboración de Normas Técnicas, incluyendo las propuestas de códigos de conexión, procedimientos, especificaciones y normas técnicas que deberán seguir las Empresas Eléctricas para la instalación y puesta en servicio de Obras Eléctricas, y la normativa para el otorgamiento de licencias para ejercer los servicios de auditorías energéticas y servicios eléctricos locales.
- Proceso 1.5: Elaboración de Normas Calidad de Servicio.
- Elaboración de toda otra normativa derivada de las funciones asignadas a la SIE en la LGE y/o el RLGE.

Adicionalmente, son sus funciones:

- Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.
- Elaborar y analizar las propuestas de modificación a la Ley, el Reglamento o cualquier normativa cuya instrumentación no sea de competencia directa de la SIE, para ser propuestas a la CNE, que le encomiende la Dirección.
- Apoyar los procesos de consulta pública previos a la adopción de normas.

C. GERENCIA DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS ECONÓMICO

La Gerencia de Estudios y Análisis Económico es la unidad técnica de la Dirección de Regulación que tiene a su cargo el soporte analítico para la toma de decisiones de la organización.

Su responsabilidad primaria consiste en realizar las siguientes funciones:

- Desarrollar todos los estudios y análisis económicos permanentes y ocasionales que le encomiende la Dirección.

7. Órganos Técnicos. . .

- Proveer el soporte analítico para la elaboración del Plan Estratégico de la SIE y la determinación de los objetivos y prioridades estratégicas de la organización.
- Identificar los problemas clave que conforman la agenda regulatoria sectorial.
- Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de las funciones y procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.

Adicionalmente, tiene la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos de este Manual), de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proceso 1.6: Mantenimiento Base de Datos Sistema Eléctrico
- Proceso 1.7: Estimación Costo de Desabastecimiento

D. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.
- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

7.1.3 Línea de autoridad e interacciones

La Dirección de Regulación reporta directamente al Superintendente. Cada una de las tres gerencias descritas reporta directamente al Director.

Interactúa con:

- El Consejo proveyéndole soporte analítico para la toma de decisiones y la determinación de objetivos y prioridades estratégicas
- Dirección de Asuntos Legales, en el proceso de elaboración de normas y tarifas
- Dirección de Fiscalización Mayorista, en la adecuación de normas de operación y regulación del sistema de transmisión.
- Dirección de Fiscalización Minorista, en la elaboración de normas técnicas de los sistemas de distribución y fijación y cálculo de tarifas.
- La Dirección de Administración en la elaboración y ejecución del presupuesto de la unidad, el control de gestión, y las adquisiciones y contrataciones.

7. Órganos Técnicos. . .

- Auditoría Interna.
- Contraparte de consultores y asistencia técnica externa.

7.1.4 Puestos

Los puestos que integrarán la Dirección de Regulación se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los puestos clave en el Anexo B de este Manual:

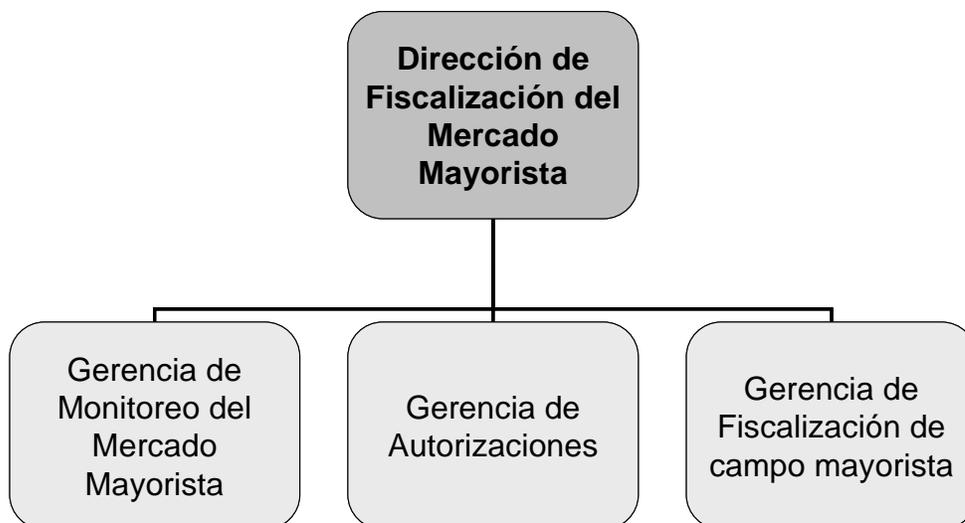
- Director de Regulación
- Gerente de Análisis Tarifario
- Gerente de Normas y Análisis Técnico
- Gerente de Estudios y Análisis Económico
- Analista de tarifas
- Analista de normas de calidad
- Analista de normas técnicas
- Analista económico

7.2 DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN DEL MERCADO MAYORISTA

La Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista es el órgano técnico que tiene a su cargo la función de fiscalización y control de las etapas de generación y transporte de electricidad y la operación del mercado mayorista, incluyendo la supervisión del Organismo Coordinador, el monitoreo del mercado mayorista, los aspectos técnicos de las autorizaciones y concesiones de las etapas de transmisión y generación, el control de las adquisiciones y fusiones y la fiscalización de campo.

7.2.1 Organigrama

La Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista tendrá el siguiente organigrama:



7.2.2 Funciones

Las funciones de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista son las siguientes:

A. GERENCIA DE MONITOREO DEL MERCADO MAYORISTA

La Gerencia de Monitoreo del Mercado Mayorista es la unidad técnica de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos) de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proceso 2.3: Monitoreo Mercado Mayorista
- Proceso 2.4: Supervisión Contratos a Largo Plazo
- Proceso 2.7: Supervisión de la operación técnica y comercial del OC.
- Proceso 2.15: Establecimiento Mínimos Técnicos Proceso
- Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones)
- Apoyar a la Dirección de Regulación en el proceso de aprobación de normas de operación mercado mayorista
- Apoyar a la Dirección de Regulación en el proceso 1.8: Tarifas SENI: Potencia y Servicios Complementarios

Adicionalmente, es su función:

- Proveer asistencia técnica al Superintendente en su función de presidente del OC.

7. Órganos Técnicos. . .

- Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.

B. GERENCIA DE AUTORIZACIONES

La Gerencia de Autorizaciones es la unidad técnica de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista que tiene a su cargo las siguientes funciones, de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Apoyo a la Dirección de Asuntos Legales en el proceso 2.11 de Concesiones, Autorizaciones y Permisos, proveyendo evaluación y opinión técnica en:
 - La tramitación del otorgamiento, revocación o caducidad de concesiones de generación y transmisión y la autorización de su transferencia,
 - La autorización de ingreso de Usuarios No Regulados,
 - La autorización de instalación y puesta en servicio de obras eléctricas en el SENI,
 - La autorización de licencias para el ejercicio de servicios eléctricos locales
- Proceso 2.16 de Concentración de la propiedad de activos
- Apoyo a la Dirección de Asuntos Legales en el proceso 3.2 Conflicto entre agentes y terceros interesados, proveyendo evaluación y opinión técnica sobre conflictos que involucren aspectos referidos al mercado mayorista o las etapas de generación y transmisión.

C. GERENCIA DE FISCALIZACIÓN DE CAMPO MAYORISTA

La Gerencia de Fiscalización de Campo Mayorista es la unidad técnica de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos) de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proceso 2.12: Fiscalización Combustibles
- Proceso 2.13: Fiscalización de Costo Variable de Generación.
- Proceso 2.14: Fiscalización del Sistema de Medición Comercial
- Toda otra función de fiscalización de campo permanente u ocasional vinculada a las etapas de generación y transmisión que le asigne la Dirección
- Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados.

D. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.

7. Órganos Técnicos. . .

- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

7.2.3 Línea de autoridad e interacciones

La Dirección de Fiscalización Mayorista reporta directamente al Superintendente. Cada una de las tres gerencias descritas reporta directamente al Director.

Interactúa con:

- Dirección de Regulación, en la adecuación de normas de operación, regulación del sistema de transmisión y la determinación de tarifas SENI y costos de abastecimiento (cálculo del costo de generación y precios de los contratos autorizados a tarifa).
- Dirección de Asuntos Legales, en los procesos 2.11 de Concesiones, Autorizaciones y Permisos; 3.2 de Conflicto entre agentes y terceros interesados, y 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones en la solicitud de formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados
- Organismo Coordinador (OC) y agentes del mercado
- La Dirección de Administración en la elaboración y ejecución del presupuesto de la unidad, el control de gestión, y las adquisiciones y contrataciones.
- Auditoría Interna.
- Contraparte de consultores y asistencia técnica externa.

7.2.4 Puestos

Los puestos que integrarán la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los puestos clave en el Anexo B de este Manual:

- Director de Fiscalización del Mercado Mayorista
- Gerente de Monitoreo de Mercado
- Gerente de Autorizaciones
- Gerente de Fiscalización de Campo
- Analista de monitoreo

7. Órganos Técnicos. . .

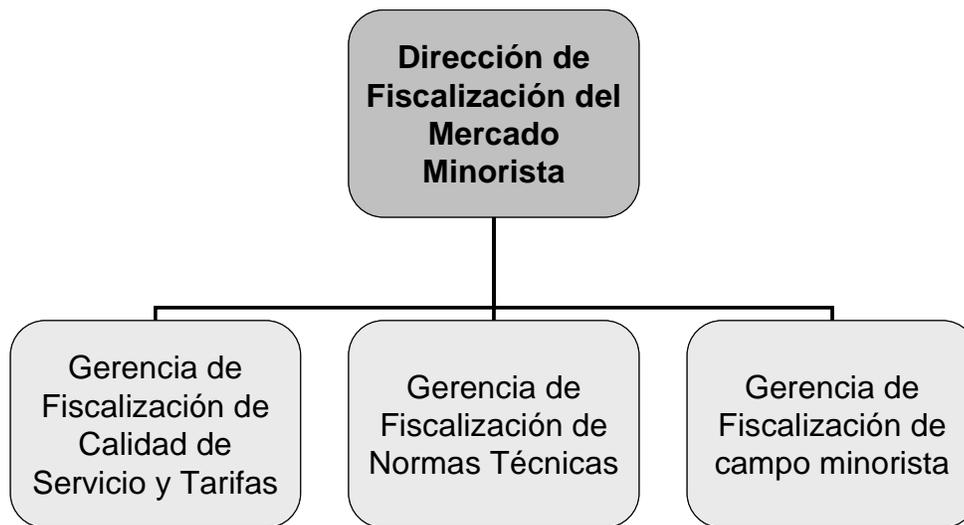
- Analista de supervisión OC
- Analista autorizaciones
- Agente Fiscalizador de Campo

7.3 DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN DEL MERCADO MINORISTA

La Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista es el órgano técnico que tiene a su cargo la función de fiscalización y control de las etapas de distribución y comercialización minorista de electricidad, incluyendo la supervisión de la calidad de servicio y tarifas, la verificación del cumplimiento de las normas técnicas, el control del fraude eléctrico y la fiscalización de campo.

7.3.1 Organigrama

La Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista tendrá el siguiente organigrama:



7.3.2 Funciones

Las funciones de la Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista son las siguientes:

A. GERENCIA DE FISCALIZACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO Y TARIFAS

La Gerencia de Fiscalización de Calidad de Servicio y Tarifas es la unidad técnica de la Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos) de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proceso 2.1: Fiscalización de Tarifas de Distribución

7. Órganos Técnicos. . .

- Proceso 2.2: Sistema Uniforme de Cuentas (SUC), Seguimiento de Indicadores y Auditorias de Costos
- Proceso 2.5: Fiscalización Calidad de Servicio de Distribución
- Proceso 2.8: Supervisión de Circuitos de MT y BT
- Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones)
- Apoyo a la Dirección de Regulación en el proceso de adecuación, revisión o establecimiento de normas de calidad de servicio de distribución.

Adicionalmente, es su función:

- Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.

B. GERENCIA DE FISCALIZACIÓN DE NORMAS TÉCNICAS

La Gerencia de Fiscalización de Normas Técnicas es la unidad técnica de la Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación del Proceso 2.6 Fiscalización de Normas Técnicas (descrito en el Anexo A de Procesos) de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección.

Adicionalmente, es su función:

- Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones)
- Apoyar a la Dirección de Regulación en la elaboración, adecuación o modificación de normas técnicas que tenga bajo su responsabilidad fiscalizar su cumplimiento.

C. GERENCIA DE FISCALIZACIÓN DE CAMPO MINORISTA¹

La Gerencia de Fiscalización de Campo Minorista es la unidad técnica de la Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos) de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

¹ Esta Gerencia debe ser objeto de revisión y rediseño a partir de la nueva legislación y regulación de control de fraude y reajuste del mandato legal de la SIE en esta materia de reciente aprobación. Esta tarea está contemplada en la propuesta de extensión del proyecto de asistencia técnica en ejecución.

7. Órganos Técnicos. . .

- Proceso 2.9: Verificación Medidores
- Proceso 2.10: Certificación Actas de Fraude.
- Toda otra función de fiscalización de campo permanente u ocasional vinculada a las etapas de distribución y comercialización minorista que le asigne la Dirección.
- Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones)

D. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.
- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

7.3.3 Línea de autoridad e interacciones

La Dirección de Fiscalización Minorista reporta directamente al Superintendente. Cada una de las tres gerencias descritas reporta directamente al Director.

Interactúa con:

- Dirección de Regulación:
 - En la elaboración, adecuación o modificación de las normas técnicas y de calidad de servicio referidas a la etapa de distribución, en particular todas aquellas normativas cuya fiscalización de su cumplimiento caiga bajo su responsabilidad.
 - Proveyendo información resultante del Proceso 2.2: Sistema Uniforme de Cuentas (SUC), Seguimiento de Indicadores y Auditorias de Costos, que resulte necesaria para la elaboración de tarifas reguladas.
- PROTECOM, en la detección de anomalías en el cumplimiento de las normas técnicas y las tarifas aprobadas.
- Dirección de Asuntos Legales, en la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones)
- DIGENOR, entidad encargada de certificar la calibración de los medidores de energía y potencia para los clientes regulados y no regulados

7. Órganos Técnicos. . .

- Procuraduría General Adjunta para el Sistema Eléctrico (PGASE)
- La Dirección de Administración en la elaboración y ejecución del presupuesto de la unidad, el control de gestión, y las adquisiciones y contrataciones.
- Auditoría Interna.
- Contraparte de consultores y asistencia técnica externa.

7.3.4 Puestos

Los puestos que integrarán la Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los puestos clave en el Anexo B de este Manual:

- Director de Fiscalización del Mercado Minorista
- Gerente de Fiscalización Calidad de Servicio y tarifas
- Gerente de Fiscalización Normas Técnicas
- Gerente de Fiscalización de Campo
- Analista calidad de servicio
- Analista supervisión de tarifas y circuitos
- Analista supervisión normas técnicas
- Agente Fiscalizador de Campo

7.4 PROTECOM

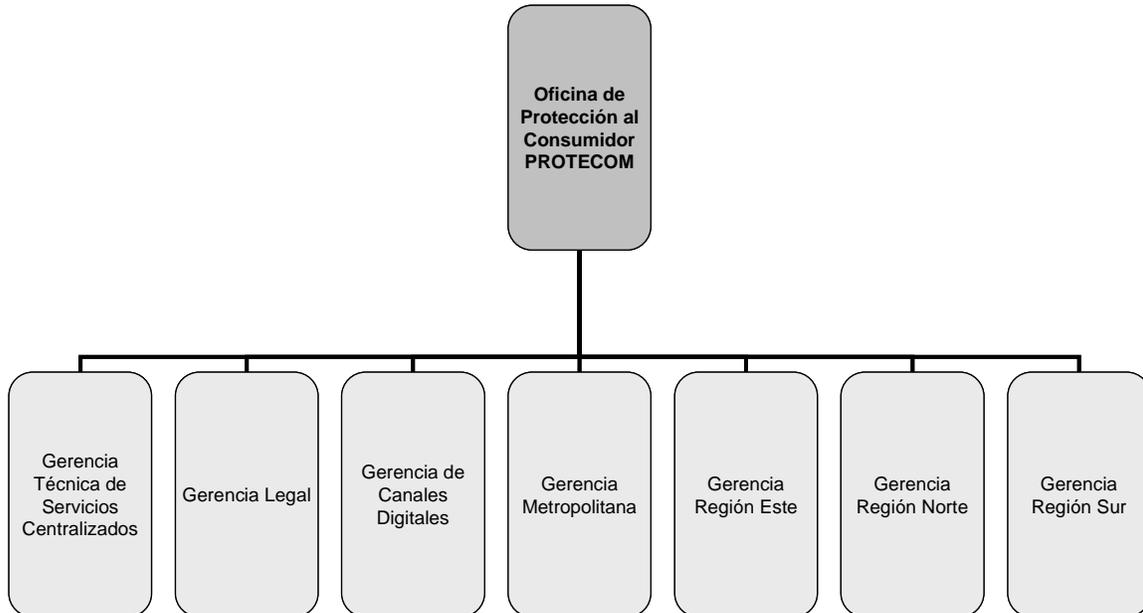
La Oficina de Protección al Consumidor de Electricidad (PROTECOM) es el órgano técnico que tiene a su cargo la función de:

- Atención de las reclamaciones de los usuarios frente a las empresas de distribución en segunda instancia.
- Velar por el cumplimiento de: (i) los procedimientos para la recepción, tramitación e información al Usuario de Servicio Público de consultas y reclamaciones; (ii) el establecimiento de infraestructura y equipamiento mínimos para la atención al Usuario de Servicio Público, de conformidad con lo que establezca la SIE, mediante resolución; y, (iii) que la información sea transmitida a la SIE con carácter regular;
- Intervenir en la fiscalización del proceso de reclamación en primera instancia, en casos de incumplimiento o violación a la Ley o su Reglamento;

7. Órganos Técnicos. . .

7.4.1 Organigrama

PROTECOM tendrá el siguiente organigrama:



7.4.2 Funciones

Las funciones de PROTECOM son las siguientes:

A. GERENCIAS REGIONALES

PROTECOM es la unidad de atención de usuarios con cobertura geográfica de la SIE. Tiene asignada las responsabilidades de solución de reclamos y atención de consultas de usuarios (proceso 3.1). Este servicio se presta a través de la red de oficinas locales que a su vez reportan a las cuatro Gerencias Regionales (Metropolitana, Norte, Sur y Este)

La Gerencias Regionales coordinan las actividades de las oficinas locales. Las oficinas locales tienen las siguientes funciones:

- Recepcionar las consultas y los reclamos de usuarios
- Recolectar la información de soporte necesaria para cada trámite.
- Ordenar y realizar inspecciones y verificaciones técnicas para soportar el proceso de atención al cliente.
- Analizar y resolver casos
- Notificar a clientes y empresas

7. Órganos Técnicos. . .

B. GERENCIA TÉCNICA DE SERVICIOS CENTRALIZADOS

La Gerencia Técnica de Servicios Centralizados es la unidad técnica de PROTECOM y tiene cuatro grupos de trabajo: inspección y medición central, mejora de procesos, recursos de revisión o reconsideración y clientes industriales. Tienen a su cargo las siguientes funciones, de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proveer los servicios de inspección, medición y verificación técnica provistos en forma centralizada
- Proveer la coordinación técnica de los servicios de inspección, medición y verificación técnica provistos por las oficinas regionales.
- Medir, mejorar y estandarizar los procesos de atención al cliente y resolución de consultas y reclamos de los usuarios de electricidad ejecutados por las oficinas regionales y por Servicios Centralizados en revisión o reconsideración.
- Capacitar y transferir las mejores prácticas entre las distintas oficinas regionales.
- Revisar los procesos 3.1 de Atención de Reclamos de Usuarios realizados por las oficinas regionales, proveyendo una segunda instancia del caso resuelto por cada oficina ante PROTECOM central.
- Apoyar a la Dirección de Regulación en el proceso de adecuación, revisión o establecimiento de normas técnicas y de calidad de servicio de distribución, en particular el régimen que rige las relaciones entre usuario y empresa distribuidora.
- Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.
- Tramitar y resolver los reclamos y consultas interpuestos por clientes industriales.

C. GERENCIA LEGAL

La Gerencia Legal es la unidad de PROTECOM Central que tiene a su cargo el asesoramiento y coordinación legal, debiendo ejecutar las siguientes funciones:

- Prestar asistencia legal a las oficinas locales en la resolución de los reclamos y consultas.
- Prestar asistencia legal en la tramitación de los recursos de revisión o reconsideración ante el Director de PROTECOM.
- Prestar asistencia legal en la resolución de casos de clientes industriales.

7. Órganos Técnicos. . .

D. GERENCIA DE CANALES DIGITALES

La Gerencia de Canales Digitales es la unidad de PROTECOM que tiene a su cargo el desarrollo y mantenimiento de canales de servicio de atención de reclamos de usuarios vía call center e Internet, incluyendo la identificación de los trámites que pueden habilitarse por estos canales.

Son sus funciones básicas:

- Desarrollar y mantener un servicio de tratamiento de reclamos de usuarios alternativo a la atención personal en las oficinas locales por medio de un centro de llamados telefónico (call center).
- Desarrollar y mantener un servicio de tratamiento de reclamos de usuarios alternativo a la atención personal en las oficinas locales por medio de Internet. Para los casos en que esta atención incluya una etapa de análisis o revisión de casos esta tarea es responsabilidad del grupo de análisis de casos de la Gerencia de Servicios Centralizados.

E. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.
- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

7.4.3 Línea de autoridad e interacciones

La Oficina de Protección al Consumidor de Electricidad (PROTECOM) reporta directamente al Superintendente. Cada una de las seis gerencias descritas reporta directamente al Director.

Interactúa con:

- Dirección de Regulación, en la elaboración, adecuación o modificación de las normas técnicas y de calidad de servicio referidas a la etapa de distribución. En particular, las normas de servicio al cliente y las que rigen las relaciones de los usuarios con las empresas de distribución.
- Dirección de Fiscalización del Mercado Minorista, en la detección de anomalías en el cumplimiento de las normas técnicas y las tarifas aprobadas.
- Dirección de Asuntos Legales, en la resolución de los recursos jerárquicos originados en reclamos de usuarios.

7. Órganos Técnicos. . .

- Dirección de Infraestructura y Comunicaciones para la prestación de desarrollo y mantenimiento de sus sistemas informáticos.
- DIGENOR, entidad encargada de certificar la calibración de los medidores de energía y potencia para los clientes regulados y no regulados
- La Dirección de Administración en la elaboración y ejecución del presupuesto de la unidad, el control de gestión, y las adquisiciones y contrataciones.
- Auditoría Interna.
- Contraparte de consultores y asistencia técnica externa.

7.4.4 Puestos

Los puestos que integrarán PROTECOM se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los puestos clave en el Anexo B de este Manual:

- Director de PROTECOM
- Gerente Técnico de Servicios Centralizados
- Gerente Legal
- Gerente de Canales Digitales
- Gerente Regional
- Encargado de Unidad de Mejora de Procesos
- Encargado de Recursos de Revisión o Reconsideración
- Encargado de Medición e Inspección
- Encargado casos industriales
- Encargado de Call Center
- Encargado de Internet
- Jefe de Oficina Local

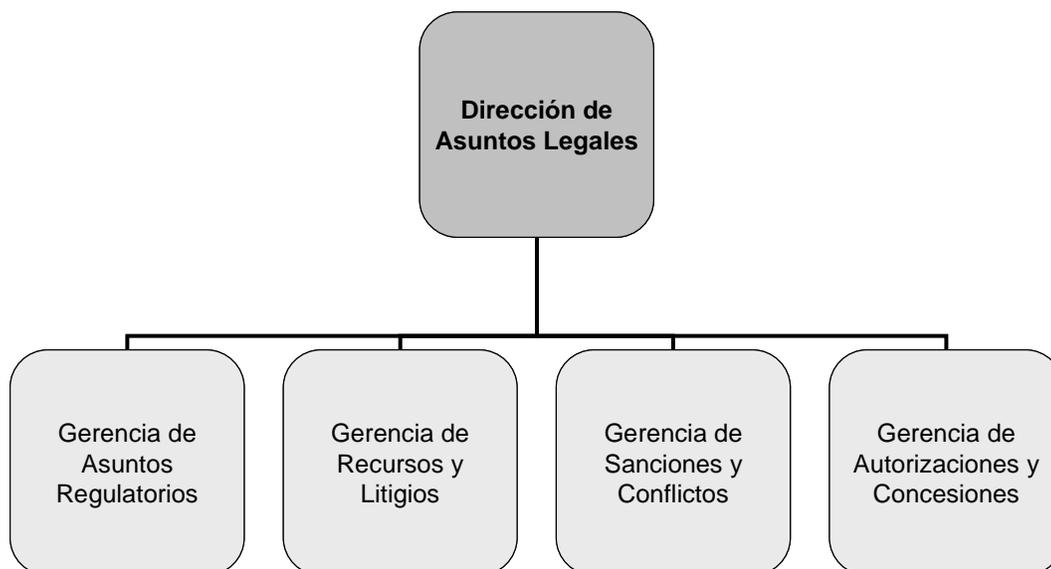
7.5 DIRECCIÓN DE ASUNTOS LEGALES

La Dirección de Asuntos Legales es el órgano técnico de la SIE cuya responsabilidad primordial responde a las funciones de solución de conflictos entre agentes y terceros interesados, aplicación de sanciones y tramitación de permisos y autorizaciones, además del apoyo complementario que realiza sobre las demás funciones de regulación, y fiscalización y control.

7. Órganos Técnicos. . .

7.5.1 Organigrama

La Dirección de Asuntos Legales tendrá el siguiente organigrama:



7.5.2 Funciones

Las funciones de la Dirección de Asuntos Legales son las siguientes:

A. GERENCIA DE ASUNTOS REGULATORIOS

La Gerencia de Asuntos Regulatorios es la unidad técnica de la Dirección de Asuntos Legales que tiene a su cargo las siguientes funciones, de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Apoyar a la Dirección de Regulación en la ejecución de:
 - Los procesos 1.1 y 1.2. de revisión tarifaria y determinación de peajes
 - Los procesos 1.4. y 1.5. de elaboración de normas, así como en la elaboración de toda otra normativa derivada de las funciones asignadas a la SIE en la LGE y/o el RLGE.
- Apoyar a la Dirección de Fiscalización Mayorista en la ejecución del proceso 2.4 de supervisión de contratos largo plazo.

Adicionalmente, es su función:

- Atender consultas internas de interpretación normativa
- Realizar la revisión legal resoluciones Consejo
- Apoyar los procesos de consulta pública previos a la aprobación de tarifas reguladas y normas.

7. Órganos Técnicos. . .

- Proponer al Consejo el Reglamento de Ética para los funcionarios de la entidad.

B. GERENCIA DE RECURSOS Y LITIGIOS

La Gerencia de Recursos y Litigios es la unidad de la Dirección de Asuntos Legales que tiene a su cargo las siguientes funciones, de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Tramitar los recursos administrativos jerárquicos o de reconsideración interpuestos ante el Consejo
- Ejercer la defensa de los recursos jerárquicos contra resoluciones de la SIE interpuestos ante CNE.
- Patrocinar, ejercer la defensa legal, el trámite y el seguimiento de los litigios judiciales en los que la SIE sea parte.

C. GERENCIA DE SANCIONES Y CONFLICTOS

La Gerencia de Sanciones y Conflictos es la unidad de la Dirección de Asuntos Legales que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación de los siguientes procesos (descritos en el Anexo A de Procesos) de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección:

- Proceso 3.2 de Conflicto entre agentes y terceros interesados
- Proceso 3.3 de Determinación y aplicación de sanciones

Adicionalmente, tiene las siguientes funciones:

- Aplicar el procedimiento disciplinario interno del personal SIE.
- Prestar apoyo en la designación de la Comisión Arbitral a que se refiere el artículo 75 LGE y la gestión de su aplicación, de acuerdo a los supuestos y procedimiento allí contemplados.

D. GERENCIA DE AUTORIZACIONES Y CONCESIONES

La Gerencia de Autorizaciones y Concesiones es la unidad de la Dirección de Asuntos Legales que tiene a su cargo la responsabilidad en el diseño e implementación del proceso 2.11 de Autorizaciones, Concesiones y Permisos (descrito en el Anexo A de Procesos), de acuerdo a las instrucciones y directivas impartidas por la Dirección.

En particular, la Gerencia tiene a su cargo la gestión del trámite y la emisión del dictamen o evaluación legal de los siguientes aspectos:

- La tramitación del otorgamiento, revocación o caducidad de concesiones de generación y transmisión y la autorización de su transferencia,

7. Órganos Técnicos. . .

- La autorización de ingreso de Usuarios No Regulados,
- La autorización de instalación y puesta en servicio de obras eléctricas en el SENI,
- La autorización de licencias para el ejercicio de servicios eléctricos locales

Adicionalmente, tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Prestar el servicio de asuntos legales internos de la organización.
- Prestar apoyo a la Dirección de Fiscalización Mayorista emitiendo opinión legal en el proceso 2.16 de Concentración de la propiedad de activos.

E. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.
- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

7.5.3 Línea de autoridad e interacciones

La Dirección de Asuntos Legales reporta directamente al Superintendente. Cada una de las cuatro gerencias descritas reporta directamente al Director.

Interactúa con:

- El Consejo en la tramitación de los recursos administrativos y los litigios en los que sea parte la institución, la revisión de legalidad e instrumentación de las resoluciones del Consejo y, en general, el soporte jurídico de las decisiones que adopte el Consejo.
- PROTECOM en la tramitación de los recursos jerárquicos.
- Los agentes del mercado y terceros interesados en la tramitación de procedimientos de resolución de conflictos y aplicación de sanciones.
- La Dirección de Fiscalización Mayorista, en la tramitación de concesiones, autorizaciones y permisos, la resolución de conflictos y la aplicación de sanciones.
- La Dirección de Regulación, en el proceso de elaboración de normas y tarifas.
- Dirección de Fiscalización Minorista en la aplicación de sanciones.

7. Órganos Técnicos. . .

- La Dirección de Administración en la elaboración y ejecución del presupuesto de la unidad, el control de gestión, y las adquisiciones y contrataciones.
- Auditoria Interna.
- Contraparte de consultores y asistencia técnica externa.

7.5.4 Puestos

Los puestos clave que integrarán la Dirección de Asuntos Legales se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los mismos en el Anexo B de este Manual:

- Director de Legales
- Gerente de Asuntos Regulatorios
- Gerente de Recursos y Litigios
- Gerente de Autorizaciones y Concesiones
- Gerente de Conflictos y Sanciones

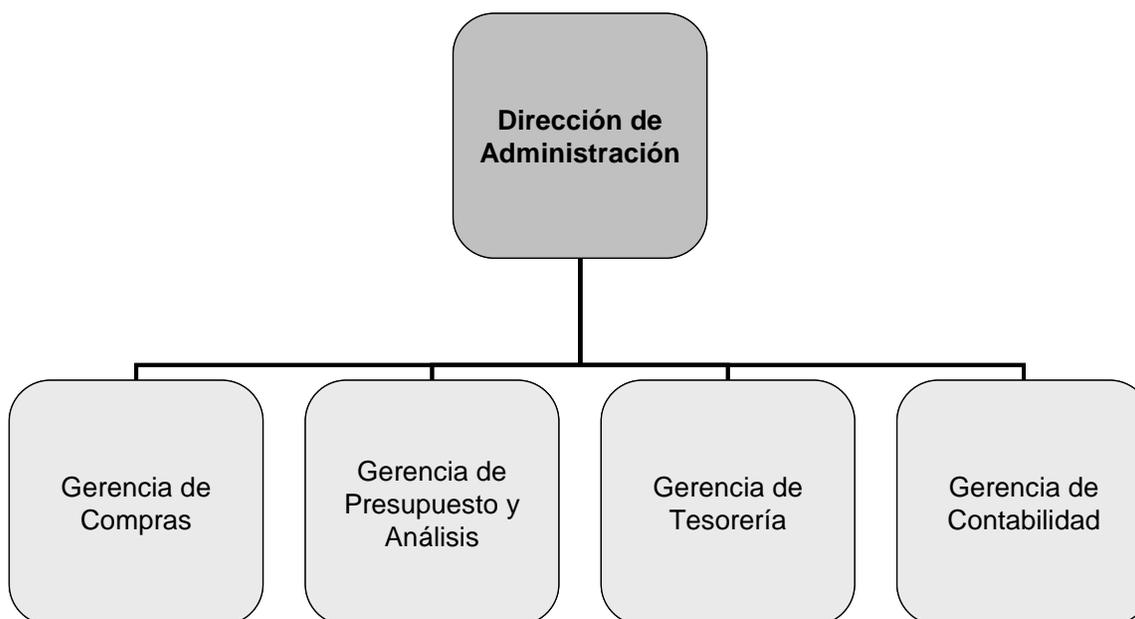
8. ÓRGANOS DE APOYO

8.1 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La Dirección de Administración es el soporte administrativo-contable y financiero de la organización y tiene a su cargo Dirigir y coordinar la gestión de adquisiciones y contrataciones y las operaciones de presupuesto, tesorería y contabilidad de acuerdo a la legislación y normativa vigente que resulte de aplicación.

8.1.1 Organigrama

La Dirección de Administración tendrá el siguiente organigrama:



8.1.2 Funciones

Las funciones de la Dirección de Administración son las siguientes:

A. GERENCIA DE COMPRAS

- Realizar, de acuerdo con los procedimientos establecidos en la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones y su Reglamento, todas las actividades necesarias para la gestión de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios necesarios para el adecuado desempeño de la organización.
- Constituir el enlace con la Dirección General de Contrataciones Públicas, dependencia de la Secretaría de Estado de Hacienda, que funge junto a la Subdirección de Bienes y Servicios y la Subdirección de Obras y Concesiones como Órgano Rector del Sistema de Contrataciones, en cuanto a las actividades técnicas, flujos y registros de información y

A.: Descripción de Procesos Centrales. . .

otros aspectos que se deriven de la gestión de adquisiciones y contrataciones de conformidad a la ley.

- Elaborar en coordinación con la Gerencia de Presupuesto y Análisis, la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de acuerdo con las normas y metodologías que al respecto dicte el Órgano Rector establecido en la Ley de Compras.
- Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
- Adecuar las bases de licitación o de concurso, de acuerdo a los manuales, guías y procedimientos proporcionados por la el Órgano Rector del Sistema Nacional de Contrataciones, según el tipo de contratación a realizar.
- Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como llevar el expediente respectivo de cada una.
- Verificar y documentar la recepción total o parcial de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios, conjuntamente con la unidad solicitante.
- Llevar el control y la actualización del banco de datos institucional de ofertantes.
- Mantener actualizado el registro de contratistas especialmente cuando de las obras, bienes o servicios no se ajusten a lo contratado o el contratista incurra en cualquier infracción, con base a evaluaciones de cumplimiento de los contratos, debiendo informar por escrito al Superintendente.
- Informar periódicamente al Superintendente de las contrataciones que se realicen.
- Mantener una coordinación efectiva con las distintas unidades de la organización solicitantes de bienes, obras o servicios.
- Supervisar, vigilar y establecer controles de inventarios.
- Cumplir y hacer cumplir todas las demás responsabilidades relacionadas con sus funciones que le establezcan las leyes, reglamentos y normativas aplicables.

B. *GERENCIA DE PRESUPUESTO Y ANÁLISIS*

- Liderar el ciclo de presupuesto anual, coordinando la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de la SIE
- Evaluar las operaciones financieras de la organización relacionadas con los objetivos, metas y presupuestos programados.
- Realizar el control de gestión mensual explicando desviaciones.
- Evaluar y priorizar inversiones.

A.: Descripción de Procesos Centrales. . .

- Evaluar la eficiencia en el funcionamiento, organización, planificación, dirección, control, y uso de los recursos financieros de la SIE
- Promover el diseño y aplicación de indicadores, parámetros o guías que permitan medir la eficiencia de la administración financiera y resultados obtenidos.

C. *GERENCIA DE TESORERÍA*

- Administración del flujo de caja
- Cobranzas
- Efectuar los pagos de las obligaciones de la organización
- Relaciones con bancos

D. *GERENCIA DE CONTABILIDAD*

- Coordinar, controlar y supervisar la contabilidad gubernamental de conformidad con las normas aplicables.
- Mantenimiento de los libros contables
- Realizar informes financieros institucionales
- Asegurar la efectiva rendición de cuentas sobre el uso adecuado de los recursos financieros y obligaciones de la SIE encomendados.
- Difundir y supervisar el cumplimiento de las políticas y disposiciones normativas referentes al Sistema de Administración Financiera Institucional (SAFI), en las unidades administrativas que conforman el Consejo. (adaptar a ley local)
- Constituir el enlace con las direcciones generales de los subsistemas del SAFI y las entidades y organismos del Consejo, en cuanto a las actividades técnicas, flujos y registros de información y otros aspectos que se deriven en la ejecución de la gestión financiera. (adaptar a ley local)
- Las demás que le competan en razón de la materia y las demás que le atribuyan la Ley y los Reglamentos.

E. *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA*

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.
- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

A.: Descripción de Procesos Centrales. . .

8.1.3 Línea de autoridad e interacciones

La Dirección de Administración reporta directamente al Superintendente. Cada una de las cuatro gerencias descriptas reporta directamente al Director.

Interactúa con el Consejo, los Directores de Órganos Técnicos y de Apoyo, Auditoría Interna en las funciones de administración financiera y adquisiciones y contrataciones y en el planeamiento presupuestario de la organización.

8.1.4 Puestos

Los puestos clave que integrarán la Dirección de Administración se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los mismos en el Anexo B de este Manual:

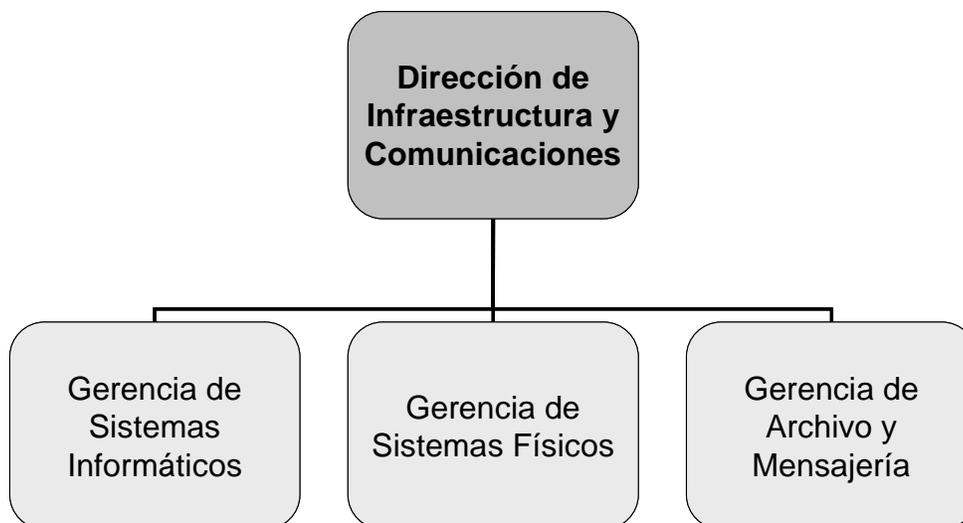
- Director de Administración
- Gerente de Compras
- Gerente de Presupuesto y Análisis
- Gerente de Tesorería
- Gerente de Contabilidad

8.2 DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES

La Dirección de Infraestructura y Comunicaciones tiene asignada la responsabilidad de administrar todos los sistemas informáticos y físicos que soportan el funcionamiento de la organización. Los sistemas informáticos incluyen la red de computadoras personales, voz y datos, el centro de cómputos, y todos los grupos de aplicaciones. Los sistemas físicos incluyen el mantenimiento de oficinas, sistemas de transporte, el servicio de archivo y mensajería.

8.2.1 Organigrama

La Dirección de Infraestructura y Comunicaciones tendrá el siguiente organigrama:



8.2.2 Funciones

Las funciones de la Dirección de Infraestructura y Comunicaciones son las siguientes:

A. GERENCIA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

La Gerencia de Sistemas Informáticos es la unidad de la Dirección de Infraestructura y Comunicaciones que tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Seleccionar, recomendar la compra, mantener y controlar los sistemas de hardware de la organización
- Seleccionar, recomendar la compra y mantener aplicaciones administrativas y generales, así como aplicaciones específicas del sector eléctrico.
- Prestar el servicio de soporte a los usuarios internos de la organización.
- Apoyar a la Unidad de Gestión de Información en el desarrollo y posterior administración y mantenimiento del sistema de información energético.
- Desarrollar, administrar y mantener la página web de la organización.
- Participar y asesorar en proyectos y desarrollos que requieran soporte informático.
- Capacitar a los usuarios en el uso de los sistemas de información implementados.

B. GERENCIA DE SISTEMAS FÍSICOS

- Administrar y mantener oficinas, instalaciones y medios de transporte de la organización.
- Mantener estricta supervisión y control de los activos fijos y sistemas físicos, así como en la dispensación y existencias en inventario.

A.: Descripción de Procesos Centrales. . .

- Llevar los controles y registros operativos sistematizados y actualizados, dando cumplimiento a las leyes, disposiciones y reglamentos vigentes.

C. *GERENCIA DE ARCHIVO Y MENSAJERÍA*

- Gestionar la recepción de documentos y el correo interno y externo de la organización
- Administrar y mantener el archivo de la documentación

D. *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA*

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.
- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

8.2.3 Línea de autoridad e interacciones

La Dirección de Infraestructura y Comunicaciones reporta directamente al Superintendente. Sus tres gerencias dependen directamente del Director.

Interactúa con usuarios internos de toda la organización en todos los servicios de apoyo que presta y con todas las organizaciones y personas con las que interactúa la SIE en la administración del correo y la documentación que ingresa e egresa de la organización.

8.2.4 Puestos

Los puestos que integrarán la Dirección de Infraestructura y Comunicaciones se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los puestos clave en el Anexo B de este Manual:

- Director de Infraestructura y Comunicaciones
- Gerente de Sistemas Informáticos
- Gerente de Sistemas Físicos
- Gerente de Archivo y Mensajería
- Encargado de Hardware
- Encargado de Aplicaciones Sistema Eléctrico
- Encargado de Aplicaciones Internas

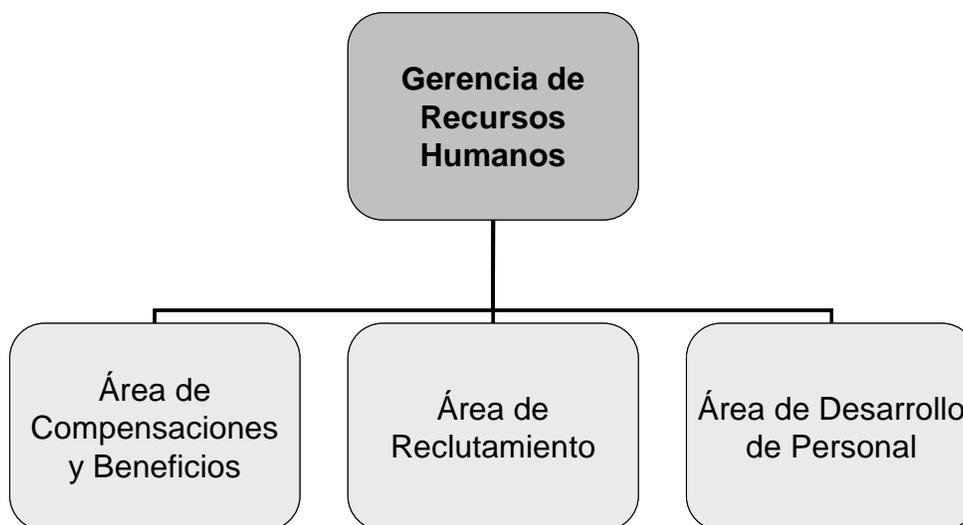
A.: Descripción de Procesos Centrales. . .

8.3 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La Gerencia de Recursos Humanos tiene a su cargo la gestión de los recursos humanos de la organización, comprendiendo compensaciones y beneficios, reclutamiento y desarrollo del personal.

8.3.1 Organigrama

La Gerencia de Recursos Humanos tendrá el siguiente organigrama:



8.3.2 Funciones

Las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos son las siguientes:

A. *ÁREA DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS*

- Mantener la nómina de personal y sus datos salariales.
- Liquidar de sueldos y beneficios
- Gestionar las relaciones laborales
- Administrar relaciones con obras sociales y otros prestadores.
- Elaborar y dar seguimiento al programa de vacaciones.
- Extender las constancias de salarios y tiempo de servicio del personal.
- Colaborar en el manejo de trámites y reclamos del Seguro Médico y Vida de las respectivas pólizas de seguro presentadas por los empleados.
- Llevar el control de asistencia de los empleados.
- Apoyar en los trámites de pensiones y jubilaciones al personal de la institución.

A.: Descripción de Procesos Centrales. . .

B. ÁREA DE RECLUTAMIENTO

- Colaborar en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Definir las necesidades y elaborar los perfiles correspondientes
- Elaborar y mantener actualizada las descripciones de puestos.
- Mantener el expediente actualizado del recurso humano de la institución.

C. ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Elaborar y ejecutar:

- Plan de evaluación de personal
- Plan de capacitación
- Plan de desarrollo de personal

D. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- Preparar el proyecto de presupuesto de la unidad.
- Preparar el Programa Anual de Acción de la unidad.
- Participar, implementar y cumplir con los sistemas de gestión, información, evaluación y control que adopte la institución
- Cualesquiera otras que le señale el Superintendente, la Ley y sus reglamentos y normativas internas.

8.3.3 Línea de autoridad e interacciones

La Gerencia de Recursos Humanos reporta directamente al Superintendente. Cada una de las tres áreas descritas reporta directamente al Gerente.

Interactúa con los Directores de los Órganos Técnicos y de Apoyo.

8.3.4 Puestos

Los puestos clave que integrarán la Gerencia de Recursos Humanos se indican a continuación, adjuntándose la ficha de descripción de los mismos en el Anexo B de este Manual:

- Gerente de Recursos Humanos
- Encargado de Compensaciones y Beneficios
- Encargado de Reclutamiento
- Encargado de Desarrollo de Personal

ANEXO A: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS CENTRALES

A.1 PROCESOS REFERENTES A ELABORACIÓN DE NORMAS Y TARIFAS

Proceso 1.1: Revisión Tarifaria Distribución

1. CLIENTES		
Distribuidoras, usuarios finales		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Calcular un Cuadro Tarifario de acuerdo a los criterios indicados en la Ley y el Reglamento, de tal modo de proteger al usuario frente a las distribuidoras y permitir que las distribuidoras puedan desarrollar su actividad eficientemente.</p> <p>Al tratarse de un proceso cuatrianual, de alta especialización técnica que aporte una opinión independiente, se contrata a un consultor independiente para los estudios tarifarios</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Del país: proyecciones macroeconómicas, de población, de distribución de ingresos, tasas.</p> <p>De las Distribuidoras: Comercial, técnica, calidad de servicio y administrativo-financiera.</p> <p>De la propia SIE: recopilación histórica de datos comerciales, técnicos (costo de materiales), administrativos (SUC).</p>	<p>Recolección de información de las distribuidoras: comercial (base de datos de usuarios, calidad de servicio comercial), técnica (activos, calidad del producto y servicio técnico), administrativa (gastos e inversiones en personal, materiales y otros)</p> <p>Contratación del Consultor, supervisión del estudio y definición de zonas de distribución. Eventual proceso de arbitraje ante falta de acuerdo.</p> <p>Reuniones de trabajo con las Distribuidoras</p> <p>Audiencia pública</p> <p>Aprobación del pliego Tarifario para su aplicación.</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Pliego Tarifario, criterios y procedimiento de cálculo.	LGE, Capítulo III. RLGE	Evolución del nivel tarifario (VAD, VAC y Costo de energía y Potencia)

Proceso 1.2: Revisión tarifaria Peaje Transmisión

1. CLIENTES		
Propietario del activo de transmisión y usuarios de transmisión		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Calcular el monto que un usuario del sistema de transmisión debe pagar al propietario del mismo. El objetivo es establecer la remuneración del propietario y que permita el libre acceso a la capacidad de transporte excedente, con el objeto de no duplicar inversiones en capacidad de transporte.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Montos de inversión, operación y mantenimiento de cada segmento del sistema de transmisión. Tasa de descuento establecida en la Ley Plan indicativo (CNE)	Cada 4 años estimar la anualidad de la inversión, el costo de operación y de mantenimiento de una instalación eficiente. La Empresa propietaria del sistema de transporte deberá obtener ingresos que cubran los conceptos indicados. Contratación de consultor, supervisión del estudio. Audiencia pública Aprobación tarifas de peaje	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
La tarifa de peaje del sistema de transmisión.	LGE y RLGE	Costo anual por Km Costo por kWh transportado Número de empleados por kWh

Proceso 1.3: Actualización tarifaria mensual

1. CLIENTES		
Distribuidoras, Transportistas, Agentes SENI y usuarios finales		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Tarifa de Distribución: Ajuste mediante las fórmulas de indexación de los Cuadros Tarifarios y en los costos de generación con el objeto de mantener inalterada la ecuación económico-financiera de las distribuidoras mensualmente.</p> <p>Peaje de Transporte: actualización mensual de las tarifas calculadas.</p> <p>Tarifas del SENI: Potencia, Servicios auxiliares</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Índices de las fórmulas de indexación de tarifas y contratos.</p> <p>Base de datos comercial de cada distribuidora para calcular el monto de subsidio que surge del Fondo de Estabilización Tarifaria.</p> <p>Tarifas base y fórmulas de actualización</p>	<p>Distribución:</p> <p>Recopilación de los indicadores utilizados en las fórmulas de indexación.</p> <p>Análisis de las fórmulas de indexación de los contratos de abastecimiento de energía</p> <p>Cálculo de los Cuadros Tarifarios ajustados.</p> <p>Temporalmente: dado que no se autorizan incrementos tarifarios, el cálculo se utiliza para determinar el monto del subsidio necesario para entregar a cada distribuidora.</p> <p>Agentes del SENI: aplicación de fórmulas de ajuste mensual para ajuste de tarifas de potencia, peaje y servicios complementarios.</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Cuadro tarifario ajustado</p> <p>Monto del subsidio a entregar a cada distribuidora</p> <p>Tarifas de peaje, potencia y servicios complementarios</p>	<p>Ley 125-01 y RLGE</p> <p>Decreto Fondo de Estabilización Tarifaria</p>	<p>Tarifa aplicada/Tarifa calculada</p> <p>Evolución tarifas SENI: potencia y servicios complementarios</p> <p>Servicios complementarios requeridos / servicios ofrecidos por los agentes</p>

Proceso 1.4: Elaboración de Normas Técnicas

1. CLIENTES		
Agentes del sector eléctrico, cliente interno (fiscalización y elaboración tarifas para costeo de referencia).		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Evitar la discrecionalidad de los distintos agentes en las decisiones que deben tomar en el proceso de suministrar un servicio eléctrico, proteger al usuario final de decisiones técnicas o comerciales que puedan poner en riesgo la seguridad pública, la calidad del servicio o el medio ambiente, disponer de referencias válidas para exigir el cumplimiento y señalar a los concesionarios las alternativas válidas para desarrollar su actividad.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Normas existentes</p> <p>Experiencias internacionales, mejores prácticas</p> <p>Nuevas tecnologías o procedimientos</p> <p>Resultado del monitoreo de pruebas piloto</p>	<p>Relevamiento de normas existentes, Revisión con los agentes de normas obsoletas.</p> <p>Recepción de peticiones de los distintos agentes de mejoras o agregados a las normas existentes</p> <p>Análisis de las propuestas recibidas, estudios de campo, desarrollo de pruebas piloto. Costeo y medición de eficiencia de las nuevas aplicaciones.</p> <p>Redacción definitiva e incorporación de la nueva normativa.</p> <p>Contratación de consultores y supervisión de los estudios.</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Normas técnicas aprobadas por la SIE. Por ejemplo: normas constructivas que contemplen diseños especiales que surjan de la aplicación exitosa de pruebas piloto realizadas en el país y adaptadas a su estilo.	<p>No existe un procedimiento formal de elaboración de normas.</p> <p>Pero sí existe obligación de consulta, régimen de audiencias públicas y Ley acceso a la información pública</p>	Número de normas recibidas para análisis y resueltas por año.

Proceso 1.5: Elaboración Normas de Calidad de Servicio

1. CLIENTES		
Agentes del sector eléctrico, Área Regulación SIE para tener una referencia para el control del cumplimiento y el costeo de referencia.		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Establecer los estándares de calidad de servicio adecuados que deberán cumplir los agentes prestadores del servicio. Proteger al usuario final de decisiones técnicas o comerciales que afecten la calidad del servicio. Disponer de referencias válidas para exigir el cumplimiento.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Niveles de prestación de calidad de servicio existentes, objetivos y metas fijados para su mejora.</p> <p>Experiencias internacionales y mejores prácticas</p> <p>Nuevas tecnologías o procedimientos</p> <p>Encuesta de satisfacción del usuario.</p>	<p>Desarrollo de régimen de calidad de servicio</p> <p>Revisión periódicas y ajustes ocasionales de normas de calidad en vigencia</p> <p>Evaluación de la encuesta de satisfacción del usuario</p> <p>Recepción de peticiones de los distintos agentes de mejoras o agregados a las normas existentes</p> <p>Análisis de las propuestas recibidas</p> <p>Elaboración de proyectos de normativa</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Normas de calidad de servicio aprobadas por la SIE.	<p>No existe un procedimiento formal de elaboración de normas.</p> <p>Sí existe obligación de consulta, régimen de audiencias públicas y Ley acceso a la información pública</p>	

Proceso 1.6: Mantenimiento base de datos S.E.

1. CLIENTES		
Interno (distintas áreas técnicas de la SIE)		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Mantener actualizada una base de datos con información útil para la fiscalización y el control de las distribuidoras y para disponer de información histórica ordenada y homogénea para el proceso de Revisión Tarifaria.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Información comercial de las distribuidoras Información técnica de las distribuidoras Información de instalaciones de las distribuidoras Información de la contabilidad regulatoria de las distribuidoras	Diseño de la base de datos. Diseño de los canales de información necesarios para su actualización Diseño de los chequeos de consistencia. Diseño de los programas de explotación. Mantenimiento de la base.	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Alimenta múltiples procesos internos de la SIE y al consultor que realice la revisión tarifaria.	N/A	N/A

Proceso 1.7: Estimación costo de desabastecimiento

1. CLIENTES		
Agentes del MEM y distribuidores (pagan), usuarios finales (reciben compensaciones)		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Establecer el costo de la energía no servida, que servirá para que los agentes ajusten la calidad del servicio que prestan considerando este costo, que representa la esperanza matemática del valor económico que tiene para los usuarios no disponer del servicio eléctrico.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Encuestas sobre el valor económico que tiene para los usuarios interrupciones de servicio de distinta duración. Encuestas sobre el valor económico de distintos niveles de calidad de servicio técnico reflejados por distintos niveles de cada uno de los indicadores normados. .Idem anterior para los indicadores comerciales	Evaluación de las variables que se estiman necesarias para evaluar los costos que producen en los usuarios desvíos en la calidad de servicio eléctrico e índices de ajuste entre estudios. Elaboración de los TDRs para contratar al consultor que realice las encuestas y la elaboración del informe de resultados. Supervisión del trabajo del consultor Determinación de las compensaciones a los usuarios y de las penalizaciones a los agentes por incumplimiento de los parámetros de calidad establecidos.	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Costo de la energía no suministrada según el tiempo de interrupción. Costo de los desvíos en la calidad de servicio técnico y comercial.	Normas de calidad de servicio técnico y comercial. Idem de producto técnico.	Indicadores de calidad de servicio. Análisis de reclamos de los usuarios finales como fuente para el ajuste de las normas y los valores de compensación/penalización.

Proceso 1.8: Cargos SENI, Potencia y Servicios Complementarios

1. CLIENTES		
Agentes del SENI		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Establecer el cargo para la remuneración de la Potencia en el mercado de oportunidad y para la remuneración de los servicios complementarios – regulación de frecuencia, aporte de reactiva y arranque en negro.</p> <p>El objeto es definir niveles de remuneración que resulten un incentivo para que los agentes mantengan una oferta de servicios suficiente para abastecer las necesidades del sistema eléctrico.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Montos de inversión y OyM de los equipos involucrados en la prestación del servicio</p> <p>Plan de expansión de las empresas de transmisión y distribución</p> <p>Análisis de los cargos vigentes y su efectividad para atraer la oferta de servicios necesaria.</p>	<p>Definición de las necesidades y objetivos del estudio</p> <p>Elaboración de los TDRs</p> <p>Contratación de Consultores, supervisión de los Estudios.</p> <p>Mesa de trabajo con los agentes</p> <p>Audiencia Pública</p> <p>Aprobación de los cargos propuestos</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Cargo para remunerar la potencia</p> <p>Cargo para remunerar la regulación de frecuencia</p> <p>Cargo para remunerar el aporte de reactivo</p> <p>Cargo para remunerar el arranque en negro</p>	Ley 125-01 y RLGE	Ley 125-01 y RLGE

A.2 PROCESOS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL

Proceso 2.1: Fiscalización Tarifa Distribución

1. CLIENTES		
Usuarios regulados y distribuidoras		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Verificar mediante refacturación y muestreo aleatorio que las distribuidoras estén facturando de acuerdo al cuadro tarifario vigente.		
Proteger al usuario de la posibilidad que las distribuidoras facturen inadecuadamente los consumos.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Base de datos comercial, cuadro tarifario de aplicación.	Refacturación con los datos de tarifa de la SIE	
Muestras de facturas de clientes seleccionadas al azar	Detección de desviaciones	
	Control de la categoría tarifaria (autorización del cambio de tarifas)	
	Control de facturas y detección de desviaciones	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Reporte de apartamentos	Cuadro Tarifario Distribuidoras	Porcentaje de la muestra mal facturadas por distribuidora.
Pedidos de refacturación a la distribuidora	Procedimiento de muestreo de comprobación	Monto acumulado anual de penalidades aplicadas por este concepto
Formulación de cargos a la distribuidora en falta.		

Proceso 2.2: SUC – Indicadores y Auditoria de Costos

1. CLIENTES		
La SIE cliente interno, responsables de aprobar subsidios y tarifas		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Verificar las necesidades financieras de las distribuidoras y controlar la aplicación adecuada de los recursos suministrados. Comparar de manera homogénea el resultado económico financiero de las distribuidoras y tener herramientas para monitorear los proyectos piloto en forma detallado y consistente. Obtener información de referencia para desarrollar la Revisión Tarifaria		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Sistema Uniforme de Cuentas Contabilidad de costos por proyecto Presupuesto de los proyectos e información histórica sobre costeo de proyectos similares.	Contratación del auditor externo para realizar las tareas Definición de los elementos clave a ser monitoreados Supervisión del relevamiento del auditor Análisis de los resultados obtenidos Revisión del informe de auditoria y cálculo de los requerimientos financieros.	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Seguimiento del Costo de los proyectos presupuestados SUC e indicadores de gestión de cada distribuidora. Informe de benchmarking entre distribuidoras.	Normas SUC e Indicadores de gestión. Normas de auditoria de costos.	Incluidos en el SUC

Proceso 2.3: Monitoreo Mercado Mayorista

1. CLIENTES		
Agentes del mercado, usuarios		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Monitoreo de las variables técnicas y comerciales con el objeto de detectar anomalías en el funcionamiento del mercado, tanto desde el punto de vista técnico (confiabilidad) como desde el punto de vista comercial (niveles de precios, verificación de la competencia)</p> <p>Proteger al usuario de acciones que puedan aumentar los precios o disminuir la confiabilidad del servicio.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Información de la operación técnica y comercial del Mercado Mayorista a nivel diario (predespacho y posdeshpacho)</p> <p>Información a nivel mensual (Informe de transacciones económicas y contratos)</p>	<p>Ingreso de datos al software de monitoreo</p> <p>Análisis de las distintas salidas del software</p> <p>Informe al representante ante el OC</p> <p>Acciones correctivas (pedido de formulación de cargos, y de corrección de normativa)</p> <p>Seguimiento al comportamiento de los agentes</p> <p>Análisis cuantitativo del comportamiento del Mercado</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Informe periódico de resultado indicadores</p> <p>Informes de análisis.</p> <p>Informes de situaciones individuales previas a inicio de proceso sancionatorio</p> <p>Pedido de inicio proceso sancionatorio.</p>	<p>Ley 125-01 y RLGE</p> <p>Procedimiento y sistema a desarrollar</p>	<p>Evolución de precios (spot, contratos)</p> <p>Evolución de interrupciones, frecuencia y duración)</p> <p>Evolución de energía no suministrada sobre la energía inyectada al sistema</p>

Proceso 2.4: Supervisión Contratos de Largo Plazo

1. CLIENTES		
Distribuidoras (autorización del pass through), cliente interno (regulación tarifas)		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Supervisar los procesos licitatorios de abastecimiento de energía y potencia de las distribuidoras para asegurar que son efectivamente competitivos y se adecuan a las necesidades de la demanda a abastecer, teniendo en cuenta la confiabilidad, la utilización de recursos con precios previsibles y la preservación del medio ambiente.</p> <p>Proteger al usuario regulado asegurando condiciones de competencia, confiabilidad y estabilidad de precios.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Planeamiento y política energética de la CNE.</p> <p>Análisis de los requerimientos de las distribuidoras.</p> <p>Información del OC y pronóstico de crecimiento de la demanda.</p>	<p>Definir las características de los contratos a ser licitados: plazo de anticipación a la entrada en vigencia, duración del contrato, preferencia sobre ubicación y combustibles a utilizar, formatos de presentación de ofertas, garantías de cumplimiento.</p> <p>Análisis de las ofertas recibidas y verificación del cumplimiento de las condiciones indicadas en los pliegos.</p> <p>Ajuste y aprobación del contrato para su paso a tarifas.</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Aprobación del pliego de licitación.</p> <p>Informe de análisis de ofertas.</p> <p>Resolución de aprobación del adjudicado para su paso a tarifas.</p>	<p>Ley 125-01 y RLGE</p> <p>Reglamento, Normativa ad-hoc aún no escrita.</p>	<p>Cantidad de oferentes calificados</p> <p>Precios ofertados. Benchmarking.</p> <p>Cumplimiento plazos de puesta en servicio.</p>

Proceso 2.5: Fiscalización Calidad de Servicio Distribución

1. CLIENTES		
Distribuidores y usuarios finales (compensaciones)		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Verificar que las distribuidoras cumplan con los requerimientos mínimos de calidad exigidos en la normativa</p> <p>Proteger al usuario brindando herramientas que motiven a las distribuidoras a sostener una calidad de producto y servicio aceptables. Eventualmente compensar al usuario por apartamientos de los estándares fijados en la normativa con las multas cobradas a las distribuidoras.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Información provista por las distribuidoras)</p> <p>Frecuencia y duración de las interrupciones</p> <p>Capacidad afectada en cada interrupción</p> <p>Tiempo medio de incorporación de un nuevo suministro</p> <p>Porcentaje de lecturas estimadas</p>	<p>Chequeos de consistencia. Pedido de aclaración a las distribuidoras.</p> <p>Cálculo de indicadores de la normativa y de los desvíos ocurridos.</p> <p>Cálculo de compensaciones a los usuarios</p> <p>Informe de evolución de indicadores y de compensaciones</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Informe de calidad de producto y servicio técnico</p> <p>Informe de calidad de servicio comercial por</p> <p>Informe de compensaciones devengadas por apartamientos de los estándares prefijados por distribuidora.</p>	<p>Ley 125-01 y RLGE</p> <p>Normativa de Calidad de Servicio</p>	<p>Evolución de los indicadores establecidos en la normativa de calidad.</p>

Proceso 2.6: Fiscalización Normas Técnicas Distribución

1. CLIENTES		
Terceros afectados por las instalaciones. Distribuidoras reciben solicitud de rectificación.		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Supervisar las instalaciones de las distribuidoras para verificar el cumplimiento de las normas técnicas en la construcción de sus instalaciones.		
Proteger a las personas de instalaciones fuera de norma que puedan afectar su seguridad		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Relevamientos de campo	Relevamiento de las instalaciones de las distribuidoras.	
Denuncias, quejas de los usuarios	Informe de anomalías	
Análisis de los accidentes ocurridos.	Solicitud de rectificación a las distribuidoras.	
	Análisis del comportamiento de nuevos diseños y tecnologías normalizadas.	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Informe de anomalías	Normas técnicas	Número de accidentes detectados en instalaciones fuera de norma.
Solicitud de rectificaciones a las distribuidoras		
Solicitud de revisión de normas obsoletas		

Proceso 2.7: Supervisión de la operación técnica y comercial del OC

1. CLIENTES		
OC y Agentes del Sector.		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Verificar en forma sistemática que se cumpla la normativa y los procedimientos para el despacho. Verificar la confección adecuada de los Informes técnicos y de transacciones, tanto desde el punto de vista de contenidos como de veracidad de sus cifras.</p> <p>Proteger a los agentes de errores técnicos o comerciales del OC, y procurar el adecuado funcionamiento de la operación del mercado.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Informes del OC. Por ej. Predespacho y posdespacho Resultado del muestreo estadístico de días típicos. Reclamos de los agentes Solicitud de ajustes normativos por el OC	Análisis de los distintos informes emitidos por el OC y de los reclamos de los agentes Auditoria de días típicos mediante muestreo estadístico. Auditoria anual de desempeño del OC Diseño de soluciones para evitar los errores detectados en el futuro. Redacción de informes y solicitud de resarcimiento a los agentes si correspondiere. Revisión de propuestas de ajuste normativo de OC	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Informe SIE sobre comportamiento del OC Auditoria periódica Acciones correctivas para los desvíos encontrados. Solicitud de corrección de informe de transacciones Aprobación de ajustes normativos	Normas OC	Montos reclamados por los agentes y aceptados como procedentes. Modificaciones normativas como consecuencia de defectos sistemáticos en la operación comercial o del sistema.

Proceso 2.8: Supervisión de circuitos de MT y BT

1. CLIENTES		
Interno SIE (Superintendente y legales para formulación de cargos) y distribuidoras		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Verificar que los <i>cortes financieros</i> se realizan de acuerdo a la programación.		
Verificar que los <i>cortes por mantenimiento</i> se realizan de acuerdo a la programación.		
Medir la frecuencia y el tiempo de <i>interrupciones no programadas</i> .		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Diaria: 1) reporte interrupciones programadas, 2) reporte interrupciones ejecutadas Semanal: 1) reporte de programación de mantenimientos Fuentes internas: reporte de interrupciones Informe de inspecciones de campo	Verificar diferencias entre programado y ejecutado (fuentes externas y fuentes internas). Elaborar informe diario, semanal y mensual de situación de interrupciones. Pedido de justificación técnica de desvíos a las distribuidoras	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Informes internos que alimentan al sistema de control de la calidad del servicio. Pedidos de formulación de cargos	Procedimiento a desarrollar	Energía cortes financieros programados/energía cortes financieros reales Energía cortes por mantenimiento programados/energía cortes por mantenimiento reales

Proceso 2.9: Verificación de medidores

1. CLIENTES		
Usuarios y distribuidoras		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Proteger a los usuarios de una posible sobrefacturación del distribuidor.</p> <p>Determinar si los desvíos en la calibración son intencionales.</p> <p>Efecto deseado: disminuir la conflictividad entre usuarios y distribuidoras para contribuir a la disminución del fraude</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Entrada al laboratorio de medidores para determinación del fraude</p> <p>Entrada al laboratorio de una muestra de medidores elegida por la SIE</p> <p>Entrada al laboratorio de un medidor ingresado por reclamo de usuarios.</p>	<p>Los laboratorios de la distribuidora con participación de los auditores técnicos de la SIE realizan los ensayos requeridos</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Acta de laboratorio conformada por el inspector de la SIE.</p> <p>Informe resultado de muestreo estadístico.</p>	<p>Reglamentación de muestreo</p> <p>Protocolos de ensayo</p> <p>Base de datos de usuarios y relación de medidores.</p>	<p>Número de reclamos procedentes por sobrefacturación.</p>

Proceso 2.10: Certificación Actas de Fraude²

1. CLIENTES		
Usuarios y distribuidoras		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Las brigadas de detección de fraude de las distribuidoras son acompañadas por personal de PROTECOM que certifica el proceso de emisión de actas de fraude. Verificar la veracidad de las actas de fraude, protegiendo los derechos de los usuarios y facilitar el proceso de erradicación del fraude eléctrico.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Relevamiento de campo junto a las brigadas de detección de fraude.	Acompañamiento de un inspector de PROTECOM a cada brigada de detección de fraude. Una vez detectado, seguimiento de una rutina establecida para evitar errores en el proceso de certificación.	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Acta de fraude debidamente certificada. Informe mensual estadístico	Procedimiento actualmente en proceso de desarrollo por parte de la SIE	Fraudes sancionados/Actas certificadas

² Este proceso debe ser objeto de revisión y rediseño a partir de la nueva legislación y regulación de control de fraude y reajuste del mandato legal de la SIE en esta materia de reciente aprobación. Esta tarea está contemplada en la propuesta de extensión del proyecto de asistencia técnica en ejecución

Proceso 2.11: Concesiones, autorizaciones y permisos

1. CLIENTES		
Agentes del mercado (presentes y futuros), usuarios, solicitantes en general.		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Este proceso comprende a nivel macro las funciones de autorización del Regulador, incluyendo: trámite de concesiones provisorias y definitivas, autorización de obras eléctricas, autorización de usuarios no regulados, permisos de uso de bienes de dominio público</p> <p>El objetivo es verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco regulatorio y normativa previo a la autorización de una determinada actividad por parte de los agentes o futuros agentes del mercado.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Solicitud de autorización correspondiente de acuerdo a la LGE</p> <p>Reglamento o normativa aplicable función de la naturaleza de la solicitud.</p>	<p>Ingreso de solicitud</p> <p>Revisión de requisitos legales y técnicos</p> <p>Coordinación de visitas</p> <p>Solicitud de informaciones adicionales. Redacción de informes</p> <p>Recomendación. Consejo Deliberativo</p> <p>Aprobación o emisión de autorización, concesión, permiso o comunicación CNE.</p> <p>Coordinación con empresas del sector OC y ETED. Seguimiento en el caso de los GU</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Aprobación, modificación o rechazo de la solicitud.	<p>La reforma a la LGE ha limitado el rol de la SIE en materia de concesiones</p> <p>Hay un procedimiento para usuarios no regulados</p> <p>No hay procedimiento para autorización de obras eléctricas</p>	<p>Número de autorizaciones otorgadas.</p> <p>Tiempo de otorgamiento</p>

Proceso 2.12: Fiscalización combustibles

1. CLIENTES		
Interno, Gobierno (subsidios)		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Verificar la veracidad de los datos suministrados por los generadores con relación al stock y al consumo de combustibles.</p> <p>Auxiliar a la SEIC y la Secretaría de Hacienda en la supervisión del manejo de combustibles sujeto a exenciones impositivas</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Facturas de compra de combustibles empresas de generación	Coordinación de transportes y viáticos	
Volúmenes de combustible reportados	Realizar las visitas de inspección	
Cronograma de visitas , verificaciones de campo	Evaluar mérito para el otorgamiento de exenciones impositivas	
Solicitud de exenciones	Revisar facturas de compra de combustibles	
	Calcular consumos en función de la energía generada y el consumo específico de las máquinas.	
	Actualización base de datos de stock de combustible y consumo diario	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Informe certificando consumo y existencias.	Ley 125-01	Número de visitas sobre el total pendiente.
Resolución de exención	Ley 112-00	Desvíos detectados en nivel o consumo por generador
		Subsidio otorgado a generador.

Proceso 2.13: Fiscalización costos variables de generación

1. CLIENTES		
Agentes del Mercado, OC		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Verificar la validez de las informaciones que componen la declaración de costos variables de las unidades de generación que están integradas al SENI.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Base de datos con las características técnicas de los grupos generadores	Definición del alcance de las tareas a realizar y confección de los TDRs Contratación del Consultor Supervisión del Consultor Preparación del informe con los resultados de la auditoría Discusión Consejo Técnico	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Rendimiento de las unidades generadoras	N/A	Rendimiento declarado / rendimiento obtenido de la auditoría por unidad Cantidad de generadores contrastados/Cantidad total de generadores contrastables

Proceso 2.14: Fiscalización Sistema de Medición Comercial

1. CLIENTES		
Interno y agentes del mercado.		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Verificar que los puntos que componen el sistema de medición comercial cumplan con las especificaciones establecidas en la normativa		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Cronograma de visitas del OC	Coordinación de transportes y viáticos Realizar las visitas de inspección Verificar que los parámetros del sistema cumplan con la normativa Informe describiendo lo actuado y resuelto.	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Certificación o rechazo del punto de medición	Capítulo V del RLGE	Puntos habilitados sobre el total de puntos % de avance del cronograma previsto Puntos rechazados sobre el total fiscalizados.

Proceso 2.15: Establecimiento de mínimos técnicos

1. CLIENTES		
Agentes del Mercado y OC		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Homologar los mínimos técnicos de las unidades de generación del SENI, con el objeto de utilizarlos en la planificación y operación del despacho.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Base de datos con características técnicas de las unidades de generación	Contratación del Consultor Realización y supervisión del estudio Elaboración del informe Consejo Técnico Vistas Públicas Emisión de la Resolución	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Resolución indicando los mínimos técnicos de las unidades de generación.	Ley 125-01 y RLGE artículo 373 (párrafo)	Suma de mínimos técnicos despachados en valle/Demanda mínima de valle nocturno. Suma de potencia despachada a mínimo técnico por motivo.

Proceso 2.16: Concentración de la propiedad de los activos

1. CLIENTES		
Interno y agentes del mercado.		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Verificar que la participación de cada inversor en las actividades del sector no superen los máximos permitidos por la regulación</p> <p>El objetivo es contribuir a asegurar la competencia evitando la concentración de la propiedad de los activos.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Información suministrada por las empresas abarcadas por el control</p> <p>Denuncias de vinculación realizadas por cualquier agente</p>	<p>Actualización de datos suministrados por las empresas</p> <p>Comprobación de la denuncia del agente</p> <p>Acción legal correctiva si corresponde. Multa si correspondiere.</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Documentación legal probatoria de la vinculación</p>	<p>LGE, RLGE y Reglamento específico de la SIE</p>	<p>Capacidad de generación propiedad de Distribuidoras / Demanda máxima del Mercado</p> <p>Denuncias efectuadas / fallos realizados</p> <p>Denuncias fallidas/total de denuncias.</p>

A.3 PROCESOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS Y SANCIONES

Proceso 3.1: Atención Reclamos y Consultas de Usuarios

1. CLIENTES		
Usuarios		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Resolver reclamos de usuarios en segunda instancia (luego de agotar el reclamo ante la distribuidora). Evacuar consultas de los usuarios		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Reclamos: a) facturación, b) actas de irregularidad (verificación medidores y fraude), c) corte indebido, d) cambio de tarifa, e) otros. Consultas	Consultas: despejadas directamente por atención al cliente. Reclamos en segunda instancia: Atención al cliente ingresa reclamo y lo envía al jefe de oficina, quien lo asigna a un analista. Inspección y/o verificación técnica, dependiendo del caso. Los analistas revisan cada caso y ponen sus conclusiones a consideración del jefe de oficina, el cual debe resolver sobre el caso.	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Fallos del jefe de la oficina Consultas evacuadas	Canal físico o digital (teléfono)	Desarrollados por PROTECOM

Proceso 3.2: Resolución de conflictos entre agentes y terceros interesados

1. CLIENTES		
Agentes del mercado y/o futuros agentes, terceros interesados		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
<p>Resolver conflictos entre dos o más agentes y/o terceros interesados del sector que surjan de diferencias en la interpretación y/o aplicación de la normativa vigente.</p> <p>Proveer a los agentes de una vía ágil y eficaz en un ámbito técnico neutral para dirimir las disputas que surjan de la aplicación de la regulación.</p>		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
<p>Demanda presentada por las partes</p> <p>Elementos de prueba aportados por las partes</p>	<p>Análisis técnico-regulatorio del caso.</p> <p>Reuniones con los implicados</p> <p>Otorgamiento de plazo para el acuerdo privado.</p> <p>Producción prueba, pericias, informes técnicos</p> <p>Consejo Deliberativo</p> <p>Resolución de acuerdo a los análisis efectuados.</p> <p>Reuniones de trabajo y seguimiento de los Acuerdos alcanzados.</p>	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
<p>Resolución del conflicto.</p> <p>Actas con Acuerdos alcanzados</p>	<p>No existe un procedimiento de resolución de conflictos entre agentes o terceros interesados</p> <p>Podría diseñarse un sistema de mediación en primera instancia ante SIE gestionado por Dirección Legales y una segunda instancia con un sistema de paneles de árbitros administrados por la SIE</p>	<p>Número de casos resueltos</p> <p>Tiempo de resolución</p> <p>Acatamiento de las partes al fallo</p> <p>Uso de este mecanismo por el mercado</p>

Proceso 3.3: Determinación y aplicación de sanciones

1. CLIENTES		
Usuarios y agentes		
2. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS		
Una vez detectados los apartamientos con relación a lo normado, la SIE aplica el procedimiento sancionatorio correspondiente.		
El objetivo es aplicar las sanciones previstas por el marco regulatorio cuando corresponda, proveyendo un incentivo suficiente al cumplimiento de las normas.		
3. ENTRADAS	4. ACTIVIDADES	
Requerimiento de formulación de cargos provenientes de las áreas de fiscalización y control y otros órganos de la SIE Denuncias	Evaluación del mérito de la denuncia o requerimiento para dar inicio al procedimiento sancionador Formulación de cargos y vista a las partes para descargo Apertura a prueba y pericia técnica Periodo de alegatos Sanción o sobreseimiento	
5. SALIDAS	6. SISTEMAS Y NORMAS	7. INDICADORES
Formulación de cargos. Resolución sancionatoria Resolución de sobreseimiento	Procedimiento establecido en RLGE No está previsto el destino de las multas No están previstas las vías de ejecución forzada de las multas	Número de casos con sanción o multa aplicada / Número de casos evaluados. Número de sanciones evaluadas por motivo de la sanción.

ANEXO B: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En este Anexo se adjuntan las fichas de descripción de los puestos clave, considerando éstos los correspondientes a:

- Primer nivel para el Órgano de Control y Órganos de Apoyo al Consejo
- Primer y segundo nivel para los Órganos Técnicos y Órganos de Apoyo³, a excepción de PROTECOM en que se también se agrega la ficha de tercer nivel correspondiente a Jefe de Oficina

B.1 ÓRGANO DE CONTROL

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Título: Auditor Interno. • Dirección/Gerencia: N/C 		Auditar, bajo el ámbito de la ley No. 10-07, todas las operaciones de la SIE. Esta unidad depende normativa, administrativa y financieramente de la Contraloría General de la República y tiene con relación a la SIE las funciones que se especifican en el art. 27 de la citada ley, de conformidad con las normas emitidas por dicha Contraloría.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Directo: A definir • Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor: Contraloría General. • Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Asegurar el cumplimiento con las leyes aplicables y normas que surjan del Sistema Nacional de Control interno.			Dirección
Diseñar, implementar y gestionar procedimientos de control de recursos.			Dirección
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Internas: Directores. • Externas: Contraloría General de la Republica 		A definir	
NIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

³ Director y Gerente para Direcciones de Apoyo, Gerente y Encargados para Gerencia de Recursos Humanos

B.2 ÓRGANOS DE APOYO AL CONSEJO

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Relaciones Públicas e Institucionales. Dirección/Gerencia: N/C 		Gestión de las relaciones públicas e institucionales de la SIE, incluyendo la relación con los medios de comunicación, el diseño e implementación de campañas de divulgación, el apoyo en la gestión de procesos de consulta y promoción, la organización de eventos y las tareas de apoyo protocolar.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Gestión de relaciones con medios de comunicación y líderes de opinión.			Dirección
Gestión de relaciones con usuarios y ONGs.			Dirección
Gestión de relaciones con actores de la industria.			Dirección
Gestión de relaciones con entidades gubernamentales.			Dirección
Organización de eventos.			Dirección
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Medios, Usuarios y ONGs, Actores de la industria, Otras instituciones gubernamentales, Inversores. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Vigilancia. Dirección/Gerencia: N/C. 		Asegurar la seguridad del personal, oficinas, instalaciones y documentación.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Diseñar, implementar y gestionar el plan de seguridad integral de la SIE. Dirección y organización interna			Dirección
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Policía, Fuerzas Armadas. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.3 DIRECCIÓN DE REGULACIÓN

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Director de Regulación. Dirección/Gerencia: N/C 		Elaborar normas y tarifas y realizar estudios técnicos y económicos, incluyendo tanto normas técnicas como normas de calidad de servicio y todos los precios regulados involucrados en las distintas etapas de la industria eléctrica, y la realización de todos los estudios y análisis que el Superintendente y el Consejo le encomienden.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 3 Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente Supervisados: Gerente de Análisis Tarifarios, Gerente de Normas y Análisis Técnicos, Gerente de Estudios y Análisis Económicos. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Proceso 1.1: Revisión Tarifaria.		Dirección	
Proceso 1.2: Determinación Peaje de Transmisión.		Dirección	
Proceso 1.3: Cálculo Tarifario Mensual.		Dirección	
Proceso 1.4: Elaboración de Normas Técnicas.		Dirección	
Proceso 1.5: Elaboración de Normas Calidad de Servicio.		Dirección	
Proceso 1.6: Mantenimiento Base de Datos Sistema Eléctrico.		Dirección	
Proceso 1.7: Estimación Costo de Desabastecimiento.		Dirección	
Proceso 1.8: Tarifas SENI: Potencia y Servicios Complementarios.		Dirección	
Identificar proyectos de asistencia técnica.		Dirección	
Apoyo en procesos de consulta pública.		Dirección	
Elaborar y analizar propuestas de modificación a la ley y reglamento.		Dirección	
Elaborar toda otra normativa asignada a la SIE.		Dirección	
Dirección y organización interna.		Dirección	
Cualquier otra función de regulación asignada por la ley o el Superintendente.		Dirección	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores Externas: Actores de la industria, Consultores externos 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Análisis Tarifarios. Dirección/Gerencia: Dirección de Regulación. 		Diseñar e implementar los procesos relativos a la determinación de precios y tarifas en las diferentes etapas de la industria.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Regulación. Supervisados: Analistas de tarifas y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Proceso 1.1: Revisión Tarifaria.		Gerenciamiento	
Proceso 1.2: Determinación Peaje de Transmisión.		Gerenciamiento	
Proceso 1.3: Cálculo Tarifario Mensual.		Gerenciamiento	
Proceso 1.8: Tarifas SENI: Potencia y Servicios Complementarios.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Mercado Mayorista, Mercado Minorista, Legales. Externas: Consultores externos, Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Normas y Análisis Técnicos Dirección/Gerencia: Dirección de Regulación. 		Diseñar e implementar los procesos relativos a la elaboración de normas técnicas y de calidad de servicio y toda otra norma asignada a la SIE por la regulación, así como la elaboración y análisis de las propuestas de modificación a la Ley, el Reglamento o cualquier normativa cuya instrumentación no sea de competencia directa de la SIE, para ser propuestas a la CNE.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Regulación. Supervisados: Analista normas técnicas, Analista normas de calidad de servicio y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Proceso 1.4: Elaboración de Normas Técnicas.		Gerenciamiento	
Proceso 1.5: Elaboración de Normas Calidad de Servicio.		Gerenciamiento	
Elaboración de toda otra normativa derivada de las funciones asignadas a la SIE en la LGE y/o el RLGE.		Gerenciamiento	
Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.		Gerenciamiento	
Elaborar y analizar las propuestas de modificación a la Ley, el Reglamento o cualquier normativa cuya instrumentación no sea de competencia directa de la SIE, para ser propuestas a la CNE, que le encomiende la Dirección.		Gerenciamiento	
Apoyar los procesos de consulta pública previos a la adopción de normas.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Mercado Mayorista, Mercado Minorista, Legales. Externas: Consultores externos, Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Estudios y Análisis Económicos. Dirección/Gerencia: Dirección de Regulación. 		Proveer el soporte analítico para la toma de decisiones de la organización, identificando los problemas clave de la agenda regulatoria sectorial y desarrollando los estudios y análisis económicos que se le encomienden y manteniendo la base de datos del sistema.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Regulación. Supervisados: Analista económico y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Desarrollar todos los estudios y análisis económicos permanentes y ocasionales que le encomiende la Dirección.		Gerenciamiento	
Proveer el soporte analítico para la elaboración del Plan Estratégico de la SIE y la determinación de los objetivos y prioridades estratégicas de la organización.		Gerenciamiento	
Identificar los problemas clave que conforman la agenda regulatoria sectorial.		Gerenciamiento	
Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de las funciones y procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.		Gerenciamiento	
Proceso 1.6: Mantenimiento Base de Datos Sistema Eléctrico.		Gerenciamiento	
Proceso 1.7: Estimación Costo de Desabastecimiento.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Consejo, Mercado Mayorista, Mercado Minorista. Externas: Consultores externos. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.4 DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN DEL MERCADO MAYORISTA

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL			
<ul style="list-style-type: none"> Título: Director de Fiscalización y Control Mayorista. Dirección/Gerencia: N/C. 		Fiscalizar y controlar las etapas de generación y transporte de electricidad y la operación del mercado mayorista, incluyendo la supervisión del Organismo Coordinador, el monitoreo del mercado mayorista, los aspectos técnicos de las autorizaciones y concesiones de las etapas de transmisión y generación, el control de las adquisiciones y fusiones y la fiscalización de campo.			
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD			
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 3 Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: Gerente de Monitoreo de Mercado, Gerente de Autorizaciones, Gerente de Fiscalización de Campo. 			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
Proceso		Responsabilidades			
Proceso 2.3 Monitoreo del Mercado Mayorista.		Dirección			
Proceso 2.4 Supervisión de Contratos de Largo Plazo.		Dirección			
Proceso 2.7. Supervisión Técnica y Comercial del OC.		Dirección			
Apoyo a Dirección de Asuntos Legales en Proceso 2.11 de Concesiones, Autorizaciones y Permisos.		Dirección			
Proceso 2.12: Fiscalización combustibles.		Dirección			
Proceso 2.13: Fiscalización costos variables de generación.		Dirección			
Proceso 2.14: Fiscalización Sistema de Medición Comercial.		Dirección			
Proceso 2.15 Establecimiento de Mínimos Técnicos.		Dirección			
Proceso 2.16: Concentración de la propiedad de los activos.		Dirección			
Apoyar a la Dirección de Regulación en el proceso de aprobación de normas de operación mercado mayorista.		Dirección			
Apoyar a la Dirección de Regulación en el proceso 1.8: Tarifas SENI: Potencia y Servicios Complementarios.		Dirección			
Proveer asistencia técnica al Superintendente en su función de presidente del OC.		Dirección			
Identificar los proyectos de asistencia técnica.		Dirección			
Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones).		Dirección			
Apoyo a la Dirección de Asuntos Legales en el proceso 3.2 Conflicto entre agentes y terceros interesados, proveyendo evaluación y opinión técnica sobre conflictos que involucren aspectos referidos al mercado mayorista o las etapas de generación y transmisión.		Dirección			
Dirección y organización interna.		Dirección			
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Actores de la industria, Otras instituciones gubernamentales, Usuarios. 		A definir			
NIVEL SALARIAL		LUGAR DE TRABAJO		REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir		A definir		Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Monitoreo del Mercado Mayorista. Dirección/Gerencia: Dirección de Fiscalización y Control Mayorista. 		Diseñar e implementar los procesos relativos al monitoreo del mercado mayorista, la supervisión de los contratos de largo plazo y el Organismo Coordinador.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Fiscalización y Control Mayorista. Supervisados: Analista de monitoreo, Analista de supervisión OC y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Proceso 2.3: Monitoreo Mercado Mayorista.		Gerenciamiento	
Proceso 2.4: Supervisión Contratos a Largo Plazo.		Gerenciamiento	
Proceso 2.7: Supervisión de la operación técnica y comercial del OC.		Gerenciamiento	
Proceso 2.15: Establecimiento Mínimos Técnicos Proceso.		Gerenciamiento	
Apoyar a la Dirección de Regulación en el proceso de aprobación de normas de operación mercado mayorista.		Gerenciamiento	
Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones).		Gerenciamiento	
Apoyar a la Dirección de Regulación en el proceso 1.8: Tarifas SENI: Potencia y Servicios Complementarios.		Gerenciamiento	
Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Autorizaciones. Dirección/Gerencia: Dirección de Fiscalización y Control Mayorista. 		Prestar apoyo a la Dirección de Asuntos Legales en los procesos de autorizaciones, concesiones y permisos y conflictos entre agentes y terceros interesados proveyendo evaluación técnica, e implementar el proceso supervisión de concentración de activos.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Fiscalización y Control Mayorista Supervisados: Analista autorizaciones y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Apoyar a la Dirección de Asuntos Legales en el proceso 2.11 de Concesiones, Autorizaciones y Permisos, proveyendo evaluación y opinión técnica en: <ul style="list-style-type: none"> La tramitación del otorgamiento, revocación o caducidad de concesiones de generación y transmisión y la autorización de su transferencia, La autorización de ingreso de Usuarios No Regulados, La autorización de instalación y puesta en servicio de obras eléctricas en el SENI, La autorización de licencias para el ejercicio de servicios eléctricos locales 		Gerenciamiento	
Apoyar a la Dirección de Asuntos Legales en el proceso 3.2 Conflicto entre agentes y terceros interesados, proveyendo evaluación y opinión técnica sobre conflictos que involucren aspectos referidos al mercado mayorista o las etapas de generación y transmisión.		Gerenciamiento	
Proceso 2.16 Concentración de Activos.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Legales. Externas: Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Fiscalización de Campo Mayorista. Dirección/Gerencia: Dirección de Fiscalización y Control Mayorista. 		Diseñar e implementar los procesos relativos a la fiscalización del sistema de medición comercial, los combustibles, los costos variables de generación y toda otra función de fiscalización de campo permanente u ocasional vinculada a las etapas de generación y transmisión que le asigne la Dirección o la normativa vigente.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Fiscalización y Control Mayorista Supervisados: Agentes fiscalizadores de campo y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Proceso 2.12: Fiscalización Combustibles.			Gerenciamiento
Proceso 2.13: Fiscalización de Costo Variable de Generación.			Gerenciamiento
Proceso 2.14: Fiscalización del Sistema de Medición Comercial.			Gerenciamiento
Toda otra función de fiscalización de campo permanente u ocasional vinculada a las etapas de generación y transmisión que le asigne la Dirección.			Gerenciamiento
Dirección y organización interna.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.5 DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN DEL MERCADO MINORISTA

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Director de Fiscalización y Control Minorista Dirección/Gerencia: N/C 		Fiscalizar y controlar las etapas de distribución y comercialización minorista de electricidad, incluyendo la supervisión de la calidad de servicio y tarifas, la verificación del cumplimiento de las normas técnicas, el control del fraude eléctrico y la fiscalización de campo.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 3 Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente Supervisados: Gerente de Fiscalización de Calidad de Servicio y Tarifas, Gerente de Fiscalización Normas Técnicas, Gerente de Fiscalización de Campo Minorista. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Proceso 2.1: Fiscalización de Tarifas de Distribución.		Dirección	
Proceso 2.2: Sistema Uniforme de Cuentas (SUC), Seguimiento de Indicadores y Auditorías de Costos.		Dirección	
Proceso 2.5: Fiscalización Calidad de Servicio de Distribución.		Dirección	
Proceso 2.6 Fiscalización de Normas Técnicas.		Dirección	
Proceso 2.8: Supervisión de Circuitos de MT y BT.		Dirección	
Proceso 2.9: Verificación Medidores.		Dirección	
Proceso 2.10: Certificación Actas de Fraude.		Dirección	
Apoyo a la Dirección de Regulación en el proceso de adecuación, revisión o establecimiento de normas de calidad de servicio de distribución y normas técnicas que tenga bajo su responsabilidad fiscalizar su cumplimiento.		Dirección	
Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones).		Dirección	
Toda otra función de fiscalización de campo permanente u ocasional vinculada a las etapas de distribución y comercialización minorista que le asigne la Dirección.		Dirección	
Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa.		Dirección	
Dirección y organización interna.		Dirección	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Actores de la industria, Otras instituciones gubernamentales, Usuarios. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Fiscalización de Calidad de Servicio y Tarifas. Dirección/Gerencia: Dirección de Fiscalización y Control Minorista. 		Diseñar e implementar los procesos relativos a la fiscalización de las tarifas y calidad de servicio, el seguimiento del sistema uniforme de cuentas, indicadores y auditorías de costos.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Fiscalización y Control Minorista. Supervisados: Analista Calidad de Servicio, Analista supervisión de tarifas y circuitos y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Proceso 2.1 Fiscalización Tarifas.		Gerenciamiento	
Proceso 2.2 SUC, seguimiento indicadores y auditorías de costos.		Gerenciamiento	
Proceso 2.5 Fiscalización Calidad de Servicio.		Gerenciamiento	
Proceso 2.8: Supervisión de Circuitos de MT y BT.		Gerenciamiento	
Apoyo a la Dirección de Regulación en el proceso de adecuación, revisión o establecimiento de normas de calidad de servicio de distribución.		Gerenciamiento	
Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones).		Gerenciamiento	
Identificar los proyectos de asistencia técnica y consultoría externa necesarios para la implementación de los procesos a su cargo, elaborar los términos de referencia y fungir de contraparte para su ejecución.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Consultores externos, Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Fiscalización de Normas Técnicas. Dirección/Gerencia: Dirección de Fiscalización y Control Minorista. 		Diseñar e implementar el proceso de fiscalización de normas técnicas y contribuir en el proceso de elaboración y adecuación de las normas cuyo cumplimiento fiscaliza.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Fiscalización y Control Minorista. Supervisados: Analista supervisión normas técnicas y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Proceso 2.6 Fiscalización Normas Técnicas.			Gerenciamiento
Solicitar a la Dirección de Asuntos Legales la formulación de cargos por infracciones detectadas en los procesos de fiscalización realizados (Proceso 3.3 de Determinación y Aplicación de Sanciones).			Gerenciamiento
Apoyar a la Dirección de Regulación en la elaboración, adecuación o modificación de normas técnicas que tenga bajo su responsabilidad fiscalizar su cumplimiento.			Gerenciamiento
Dirección y organización interna.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Consultores externos, Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Fiscalización de Campo Minorista. Dirección/Gerencia: Dirección de Fiscalización y Control Minorista. 		Diseñar e implementar los procesos de control de fraude eléctrico y toda otra función de fiscalización de campo permanente u ocasional vinculada a las etapas de distribución y comercialización minorista que se le asignen.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Fiscalización y Control Minorista. Supervisados: Agentes fiscalizadores de campo y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Proceso 2.9 Verificación de Medidores.			Gerenciamiento
Proceso 2.10 Certificación de Actas de Fraude (a ser redefinidos luego la modificación del mandato legal de la SIE en materia de control del fraude).			Gerenciamiento
Toda otra función de fiscalización de campo permanente u ocasional vinculada a las etapas de distribución y comercialización minorista que le asignen la Dirección y la normativa vigente.			Gerenciamiento
Dirección y organización interna.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.6 PROTECOM

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Director de PROTECOM. Dirección/Gerencia: N/C 		<ul style="list-style-type: none"> Atender las reclamaciones de los usuarios frente a las empresas de distribución en segunda instancia. Velar por el cumplimiento de: (i) los procedimientos para consultas y reclamaciones; (ii) la disponibilidad de infraestructura adecuada para servicio. 	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 6 Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: Gerente Servicios Centralizados, Gerente Legal, Gerente Canales Digitales, Gerente Región Metropolitana, Gerente Región Este, Gerente Región Norte, Gerente Región Sur. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Proceso 3.1: Atención Reclamos y Consultas de Usuarios Coordinar las gerencias regionales Dirigir los servicios centralizados Dirigir los canales digitales MAXI: Hará falta especificar más aquí las funciones Resolver los recursos de reconsideración			Dirección
Intervención en el proceso de fiscalización cuando correspondiere Dirección y organización interna			Dirección
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Usuarios, Actores de la industria. 		A definir.	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente Regional. Dirección/Gerencia: Dirección de PROTECOM 		Coordinar el servicio de resolución de reclamos y consultas prestado por las oficinas locales, asegurando la calidad y el cumplimiento de la ley dentro del área geográfica establecida.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de PROTECOM. Supervisados: Jefes oficinas locales. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Proceso 3.1 Atención y consultas de usuarios			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente Servicios Centralizados. Dirección/Gerencia: Dirección de PROTECOM 		Coordinar los servicios centralizados de mejora y estandarización de procesos, verificación, medición e inspección, resolución de casos de clientes industriales y resolución de recursos de revisión o reconsideración.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de PROTECOM. Supervisados: Encargado de mejora de procesos, Encargado de Medición e Inspección, Encargado de recursos de revisión o reconsideración, Encargado de Clientes industriales. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Medir, mejorar y estandarizar procesos de atención al cliente.		Gerenciamiento	
Capacitar y transferir mejores prácticas entre oficinas.		Gerenciamiento	
Coordinar los servicios de inspección, medición y verificación técnica.		Gerenciamiento	
Coordinar resolución de recursos de revisión o reconsideración		Gerenciamiento	
Coordinar resolución de casos de clientes industriales		Gerenciamiento	
Apoyar a Regulación en el proceso de ajuste de normas técnicas.		Gerenciamiento	
Identificar proyectos de asistencia técnica.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Oficinas locales. Externas: 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente Legal. Dirección/Gerencia: Dirección de PROTECOM 		Coordinar la asistencia legal en la resolución de los reclamos y consultas por parte de las oficinas locales, y de los casos de clientes industriales y recursos de revisión o reconsideración por parte de Servicios Centralizados.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de PROTECOM. Supervisados: A definir 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Prestar asistencia legal a las oficinas locales en la resolución de los reclamos y consultas.			Gerenciamiento
Capacitar y transferir las mejores prácticas vinculadas a procedimientos legales entre las distintas oficinas regionales.			Gerenciamiento
Prestar asistencia legal en la tramitación de los recursos de revisión o reconsideración ante el Director de Protecom.			Gerenciamiento
Prestar asistencia legal en la tramitación de los reclamos de clientes industriales			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Oficinas locales, Gerencia de Servicios Centralizados. Externas: 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Canales Digitales. Dirección/Gerencia: Dirección de PROTECOM 		Desarrollar y mantener canales de servicio de atención de reclamos de usuarios vía call center e Internet, incluyendo la identificación de los trámites que pueden habilitarse por estos canales.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de PROTECOM. Supervisados: Encargado de call center, Encargado de servicios de Internet y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Desarrollar y mantener un servicio de reclamos de usuarios por medio de un centro de llamados telefónicos (call center).		Gerenciamiento	
Desarrollar y mantener un servicio de reclamos de usuarios por medio de Internet.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Oficinas locales. Externas: 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Jefe de Oficina Local. Dirección/Gerencia: Dirección de PROTECOM / Gerente Regional. 		Coordinar el servicio al cliente, asegurando la calidad y el cumplimiento de la ley dentro del área geográfica definida para la oficina.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 4. Indirecto: A definir y variable por oficina. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Gerente Regional. Supervisados: Encargado de inspecciones y verificaciones técnicas, Encargado de servicio al cliente, Encargado de análisis, Encargado legal. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Recepcionar las consultas y los reclamos de usuarios		Gerenciamiento	
Recolectar la información de soporte necesaria para cada trámite		Gerenciamiento	
Ordenar y realizar inspecciones y verificaciones técnicas para soportar el proceso de atención al cliente.		Gerenciamiento	
Analizar y resolver reclamos		Gerenciamiento	
Revisar casos si correspondiera		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Usuarios. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.7 DIRECCIÓN DE ASUNTOS LEGALES

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Director de Asuntos Legales. Dirección/Gerencia: N/C 		Desarrollar las funciones de solución de conflictos entre agentes y terceros interesados, aplicación de sanciones y tramitación de permisos y autorizaciones, prestar apoyo complementario a las funciones de regulación, fiscalización y control y proveer el servicio jurídico interno de la organización.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 4 Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: Gerente de Asuntos Regulatorios, Gerente de Recursos y Litigios, Gerente de Sanciones y Conflictos, Gerente de Autorizaciones y Concesiones. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Apoyar a la Dirección de Regulación en la ejecución de: <ul style="list-style-type: none"> Los procesos 1.1 y 1.2. de revisión tarifaria y determinación de peajes. Los procesos 1.4. y 1.5. de elaboración de normas, así como en la elaboración de toda otra normativa derivada de las funciones asignadas a la SIE en la LGE y/o el RLGE. 		Dirección	
Apoyar a la Dirección de Fiscalización Mayorista en la ejecución del proceso 2.4 de supervisión de contratos largo plazo.		Dirección	
Proceso 2.11 de Autorizaciones, Concesiones y Permisos.		Dirección	
Proceso 3.2 de Conflicto entre agentes y terceros interesados.		Dirección	
Proceso 3.3 de Determinación y aplicación de sanciones.		Dirección	
Aplicar el procedimiento disciplinario interno del personal SIE.		Dirección	
Prestar apoyo en la designación de la Comisión Arbitral a que se refiere el artículo 75 LGE y la gestión de su aplicación, de acuerdo a los supuestos y procedimientos allí contemplados.		Dirección	
Atender consultas internas de interpretación normativa.		Dirección	
Realizar la revisión legal resoluciones Consejo.		Dirección	
Apoyar los procesos de consulta pública previos a la aprobación de tarifas reguladas y normas.		Dirección	
Proponer al Consejo el Reglamento de Ética para los funcionarios de la entidad.		Dirección	
Tramitar los recursos administrativos jerárquicos o de reconsideración ante el Consejo.		Dirección	
Ejercer la defensa de los recursos jerárquicos contra resoluciones de la SIE interpuestos ante CNE.		Dirección	
Patrocinar, ejercer la defensa legal, el trámite y el seguimiento de los litigios judiciales en los que la SIE sea parte.		Dirección	
Prestar apoyo a la Dirección de Fiscalización Mayorista emitiendo opinión legal en el proceso 2.16 de Concentración de la propiedad de activos.		Dirección	
Prestar el servicio de asuntos legales internos de la organización.		Dirección	
Dirección y organización interna.		Dirección	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Usuarios, Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Asuntos Regulatorios. Dirección/Gerencia: Dirección de Asuntos Legales. 		Apoyar a la Dirección de Regulación en los procesos de elaboración, revisión, modificación o adecuación de normas, tarifas y precios regulados, asistir al Consejo en la preparación de los proyectos de resolución y atender las consultas internas de interpretación normativa de la organización.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Asuntos Legales Supervisados: Analista legal y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Apoyar a la Dirección de Regulación en la ejecución de: <ul style="list-style-type: none"> Los procesos 1.1 y 1.2. de revisión tarifaria y determinación de peajes. Los procesos 1.4. y 1.5. de elaboración de normas, así como en la elaboración de toda otra normativa derivada de las funciones asignadas a la SIE en la LGE y/o el RLGE. 		Gerenciamiento	
Apoyar a la Dirección de Fiscalización Mayorista en la ejecución del proceso 2.4 de supervisión de contratos largo plazo.		Gerenciamiento	
Atender consultas internas de interpretación normativa.		Gerenciamiento	
Realizar la revisión legal resoluciones Consejo.		Gerenciamiento	
Apoyar los procesos de consulta pública previos a la aprobación de tarifas reguladas y normas.		Gerenciamiento	
Proponer al Consejo el Reglamento de Ética para los funcionarios de la entidad.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Recursos y Litigios. Dirección/Gerencia: Dirección de Asuntos Legales. 		Tramitar los recursos administrativos interpuestos ante el Consejo y ejercer la defensa legal, el trámite y el seguimiento de los recursos administrativos y acciones judiciales en los que la SIE sea parte.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Asuntos Legales. Supervisados: Analista legal y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Tramitar los recursos administrativos jerárquicos o de reconsideración interpuestos ante el Consejo.			Gerenciamiento
Ejercer la defensa de los recursos jerárquicos contra resoluciones de la SIE interpuestos ante CNE.			Gerenciamiento
Patrocinar, ejercer la defensa legal, el trámite y el seguimiento de los litigios judiciales en los que la SIE sea parte.			Gerenciamiento
Dirección y organización interna.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Actores de la industria, Usuarios. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Sanciones y Conflictos. Dirección/Gerencia: Dirección de Asuntos Legales. 		Diseñar e implementar los procesos de solución de conflictos entre agentes y terceros interesados y determinación y aplicación de sanciones.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Asuntos Legales Supervisados: Analista legal y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Proceso 3.2 de Conflicto entre agentes y terceros interesados.		Gerenciamiento	
Proceso 3.3 de Determinación y aplicación de sanciones.		Gerenciamiento	
Aplicar el procedimiento disciplinario interno del personal SIE.		Gerenciamiento	
Prestar apoyo en la designación de la Comisión Arbitral a que se refiere el artículo 75 LGE y la gestión de su aplicación, de acuerdo a los supuestos y procedimientos allí contemplados.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Actores de la industria, Usuarios. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Autorizaciones y Concesiones. Dirección/Gerencia: Dirección de Asuntos Legales. 		Diseñar e implementar el proceso de Autorizaciones, Concesiones y Permisos.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Asuntos Legales. Supervisados: Analista legal y otros puestos a definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Gestionar el trámite y la emisión del dictamen o evaluación legal de los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> La tramitación del otorgamiento, revocación o caducidad de concesiones de generación y transmisión y la autorización de su transferencia, La autorización de ingreso de Usuarios No Regulados, La autorización de instalación y puesta en servicio de obras eléctricas en el SENI, La autorización de licencias para el ejercicio de servicios eléctricos locales. 		Gerenciamiento	
Prestar el servicio de asuntos legales internos de la organización.		Gerenciamiento	
Prestar apoyo a la Dirección de Fiscalización Mayorista emitiendo opinión legal en el proceso 2.16 de Concentración de la propiedad de activos.		Gerenciamiento	
Dirección y organización interna.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Externas: Actores de la industria. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.8 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Director de Administración. Dirección/Gerencia: N/C 		Dirigir y coordinar la gestión de adquisiciones y contrataciones y las operaciones de presupuesto, tesorería y contabilidad de acuerdo a la legislación y normativa vigente que resulte de aplicación.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 4 Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: Gerente de Compras, Gerente de Presupuesto y Análisis, Gerente de Tesorería, Gerente de Contabilidad. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso / Función		Responsabilidades	
Gestionar el proceso de compras de acuerdo con la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones y su Reglamento		Dirección	
Programar anualmente las compras de bienes y servicios y verificar la asignación presupuestaria.		Dirección	
Seleccionar y adecuar las bases de licitaciones, concursos y otro procedimiento al tipo de contratación a realizar.		Dirección	
Administrar la base de datos de proveedores.		Dirección	
Coordinar las compras con las distintas unidades organizacionales.		Dirección	
Control de inventarios.		Dirección	
Formular, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto de la SIE.		Dirección	
Evaluar operaciones financieras.		Dirección	
Realizar el control de gestión mensual.		Dirección	
Evaluar y priorizar inversiones.		Dirección	
Administrar el flujo de caja.		Dirección	
Realizar cobranzas.		Dirección	
Efectuar pagos.		Dirección	
Manejar las relaciones con los bancos y otros organismos financieros.		Dirección	
Coordinar, controlar y supervisar la contabilidad gubernamental de conformidad con las normas aplicables.		Dirección	
Mantener los libros contables.		Dirección	
Realizar informes financieros institucionales.		Dirección	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: CNE, Actores de la industria, Proveedores. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Compras. Dirección/Gerencia: Dirección de Administración. 		Gestionar el proceso de compras de productos y servicios de la SIE.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Administración. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Gestionar el proceso de compras de acuerdo con la Ley No. 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones y su Reglamento			Gerenciamiento
Programar anualmente las compras de bienes y servicios y verificar la asignación presupuestaria.			Gerenciamiento
Seleccionar y adecuar las bases de licitaciones, concursos y otro procedimiento al tipo de contratación a realizar.			Gerenciamiento
Administrar la base de datos de proveedores.			Gerenciamiento
Coordinar las compras con las distintas unidades organizacionales.			Gerenciamiento
Control de inventarios.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Proveedores. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Presupuesto y Análisis. Dirección/Gerencia: Dirección de Administración. 		Gestionar el proceso de presupuesto, control de gestión y análisis financiero de la SIE.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Administración. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Formular, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto de la SIE.		Gerenciamiento	
Evaluar operaciones financieras.		Gerenciamiento	
Realizar el control de gestión mensual.		Gerenciamiento	
Evaluar y priorizar inversiones.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Consultores externos. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Tesorería. Dirección/Gerencia: Dirección de Administración. 		Gestionar el flujo de caja de la SIE.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Administración. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Administrar el flujo de caja.		Gerenciamiento	
Realizar cobranzas.		Gerenciamiento	
Efectuar pagos.		Gerenciamiento	
Manejar las relaciones con los bancos y otros organismos financieros.		Gerenciamiento	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Bancos, Proveedores. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Contabilidad. Dirección/Gerencia: Dirección de Administración. 		Mantener los registros contables y de gestión requeridos por la ley y por la dirección de la SIE.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir. Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Administración Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Coordinar, controlar y supervisar la contabilidad gubernamental de conformidad con las normas aplicables.			Gerenciamiento
Mantener los libros contables.			Gerenciamiento
Realizar informes financieros institucionales.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.9 DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y COMUNICACIONES

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Director de Infraestructura y Comunicaciones. Dirección/Gerencia: N/C 		Administrar todos los sistemas informáticos y físicos que soportan el funcionamiento de la organización. Los sistemas informáticos incluyen la red de computadoras personales, voz y datos, el centro de cómputos, y todos los grupos de aplicaciones. Los sistemas físicos incluyen las oficinas, sistemas de transporte y el servicio de archivo y mensajería.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 3 Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: Gerente de Sistemas Informáticos, Gerente de Sistemas Físicos, Gerente de Archivo y Mensajería. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Seleccionar, recomendar la compra, mantener y controlar el hardware.			Dirección
Seleccionar, recomendar la compra y mantener las aplicaciones administrativas y generales, así como aplicaciones específicas del sector.			Dirección
Soporte a usuarios internos.			Dirección
Administrar y mantener oficinas, instalaciones y medios de transporte.			Dirección
Supervisar y controlar el activo físico e inventarios.			Dirección
Cumplir leyes, disposiciones y reglamentos vigentes.			Dirección
Gestionar la recepción de documentos y el correo interno y externo.			Dirección
Administrar y mantener el archivo de la documentación.			Dirección
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores, Usuarios clave. Externas: Proveedores de TI. 		A definir	
NIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Sistemas Informáticos. Dirección/Gerencia: Dirección de Infraestructura. 		Gestionar el equipamiento y las aplicaciones informáticas de la SIE.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Infraestructura. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Seleccionar, recomendar la compra, mantener y controlar el hardware.			Gerenciamiento
Seleccionar, recomendar la compra y mantener las aplicaciones administrativas y generales, así como aplicaciones específicas del sector.			Gerenciamiento
Soporte a usuarios internos.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Proveedores de TI. 		A definir	
NIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Sistemas Físicos. Dirección/Gerencia: Dirección de Infraestructura. 		Gestionar las oficinas, instalaciones, equipamiento y medios de transporte.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Infraestructura. Supervisados: A definir 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Administrar y mantener oficinas, instalaciones y medios de transporte.			Gerenciamiento
Supervisar y controlar el activo físico e inventarios.			Gerenciamiento
Cumplir leyes, disposiciones y reglamentos vigentes.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores Externas: Proveedores 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Archivo y Mensajería. Dirección/Gerencia: Dirección de Infraestructura. 		Gestionar el flujo y archivo de documentación interna y externa.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Director de Infraestructura. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Gestionar la recepción de documentos y el correo interno y externo.			Gerenciamiento
Manejar los servicios de mensajería.			Gerenciamiento
Administrar y mantener el archivo de la documentación.			Gerenciamiento
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Todo el personal. Externas: Correo. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.10 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Gerente de Recursos Humanos. Dirección/Gerencia: N/C 		Gestionar los recursos humanos de la organización, comprendiendo compensaciones y beneficios, reclutamiento y desarrollo del personal.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: 3 Indirecto: A definir. 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Superintendente. Supervisados: Encargado de Compensaciones y Beneficios, Encargado de Reclutamiento, Encargado de Desarrollo de Personal. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Mantenimiento de la nómina de personal y sus datos salariales.		Dirección	
Liquidación de sueldos y beneficios.		Dirección	
Gestión de las relaciones laborales.		Dirección	
Administrar relaciones con obras sociales y otros prestadores.		Dirección	
Elaborar y dar seguimiento al programa de vacaciones.		Dirección	
Extender las constancias de salarios y tiempo de servicio del personal.		Dirección	
Colaborar en el manejo de trámites y reclamos del Seguro Médico y Vida.		Dirección	
Llevar el control de asistencia de los empleados.		Dirección	
Apoyar en los trámites de pensiones y jubilaciones.		Dirección	
Coordinar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.		Dirección	
Definir las necesidades y elaborar los perfiles correspondientes.		Dirección	
Coordinar la actualización de las descripciones de puestos.		Dirección	
Coordinar el proceso de evaluación de personal.		Dirección	
Coordinar el plan de capacitación de personal.		Dirección	
Coordinar el plan de desarrollo de personal.		Dirección	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores y gerentes. Externas: Agencias de búsqueda de personal, Candidatos a puestos. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Encargado de Compensaciones y Beneficios. Dirección/Gerencia: Dirección de RRHH. 		Gestionar la nómina salarial y los beneficios al personal. Mantener la información solicitada por la ley y por la organización.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Gerente de RRHH. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Mantenimiento de la nómina de personal y sus datos salariales.		Producción	
Liquidación de sueldos y beneficios.		Producción	
Gestión de las relaciones laborales.		Producción	
Administrar relaciones con obras sociales y otros prestadores.		Producción	
Elaborar y dar seguimiento al programa de vacaciones.		Producción	
Extender las constancias de salarios y tiempo de servicio del personal.		Producción	
Colaborar en el manejo de trámites y reclamos del Seguro Médico y Vida.		Producción	
Llevar el control de asistencia de los empleados.		Producción	
Apoyar en los trámites de pensiones y jubilaciones.		Producción	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Encargado de Reclutamiento. Dirección/Gerencia: Dirección de RRHH. 		Gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Gerente de RRHH. Supervisados: A definir. 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso		Responsabilidades	
Coordinar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.		Producción	
Definir las necesidades y elaborar los perfiles correspondientes.		Producción	
Coordinar la actualización de las descripciones de puestos.		Producción	
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Actores del mercado laboral. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

B.: Descripción de Puestos. . .

IDENTIFICACIÓN PUESTO		MISIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> Título: Encargado de Desarrollo de Personal. Dirección/Gerencia: Dirección de RRHH. 		Gestionar los procesos de: evaluación, capacitación y desarrollo de personal.	
PERSONAL A CARGO		RELACIONES DE AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> Directo: A definir Indirecto: A definir 		<ul style="list-style-type: none"> Supervisor: Gerente de RRHH. Supervisados: A definir 	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Proceso			Responsabilidades
Coordinar el proceso de evaluación de personal.			Producción
Coordinar el plan de capacitación de personal.			Producción
Coordinar el plan de desarrollo de personal.			Producción
RELACIONES CLAVE		COMITES O GRUPOS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> Internas: Directores. Externas: Proveedores de capacitación. 		A definir	
NIIVEL SALARIAL	LUGAR DE TRABAJO	REVISIÓN APROBACIÓN	
A definir	A definir	Pendiente	

ANEXO C: REGLAMENTO DEL CONSEJO

Se adjunta el proyecto de Reglamento del Consejo que se propone implementar.

Superintendencia de Electricidad de República Dominicana

Reglamento del Consejo
Versión final

Junio de 2008

REGLAMENTO DEL CONSEJO DE LA SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD

Art. 1. El Consejo de la Superintendencia de Electricidad, en adelante el Consejo, es la máxima autoridad decisoria y tiene a su cargo la dirección de la SIE. El Consejo está integrado por un presidente y dos miembros, todos designados por el Poder Ejecutivo con ratificación del Congreso. El presidente desempeña además el cargo de Superintendente.

Art. 2. De conformidad con las disposiciones de la Ley General de Electricidad (LGE) y su Reglamento, las funciones del Consejo pueden sistematizarse del siguiente modo: (1) Elaboración de normas y tarifas; (2) Fiscalización y control; (3) Aplicación de sanciones y solución de conflictos; y (4) Dirección y organización interna.

Art. 3. Son funciones de elaboración de normas y tarifas las siguientes:

1. Ordenar y evaluar los estudios tarifarios y determinar las tarifas de la electricidad y demás valores sujetos a regulación que eleve para su consideración el Superintendente, de conformidad con lo establecido en la Ley y su Reglamento (art. 33 a LGE).
2. Autorizar las modificaciones de los niveles tarifarios de la electricidad que surjan de la aplicación de las fórmulas de indexación y el cálculo tarifario periódico que ponga a su consideración el Superintendente (art. 33 a y 24 b LGE).
3. Establecer anualmente el Costo de Desabastecimiento o de Energía No Servida para fines de determinar las compensaciones de las Empresas de Generación a las Empresas de Distribución y de éstas últimas a los Usuarios Regulados (art. 101 LGE).
4. Estudiar, evaluar y recomendar a la CNE sobre las propuestas de modificación a la Ley, el Reglamento o cualquier normativa cuya instrumentación no sea de su competencia (art. 32 a RLGE).
5. Establecer, modificar y complementar las normas técnicas relacionadas con la calidad y seguridad de las instalaciones, equipos y artefactos eléctricos (art. 27 LGE).
6. Aprobar los reglamentos que expida la SIE en uso de las atribuciones que le confiere la Ley y el Reglamento (art. 32 b RLGE);
7. Expedir los códigos de conexión, procedimientos, especificaciones y normas técnicas que deberán seguir las Empresas Eléctricas para la instalación y puesta en servicio de Obras Eléctricas en el SENI y en Sistemas Aislados (art. 146 párrafo RLGE).

8. Establecer la normativa para el otorgamiento de licencias para ejercer los servicios de auditorías energéticas y servicios eléctricos locales (art. 1 RLGE, definición de “Licencias”)
9. Expedir el Reglamento de Ética para los funcionarios de la entidad (art. 32 d).

Art. 4: Son funciones de autorización, fiscalización y control del Consejo las siguientes:

1. Establecer las prioridades y objetivos estratégicos en la implementación de los procesos necesarios para la fiscalización y control del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de las normas técnicas en relación con la generación, la transmisión, la distribución y la comercialización de electricidad. En particular, los relacionados con la verificación del cumplimiento de la calidad y continuidad del suministro, la preservación del medio ambiente, la seguridad de las instalaciones y otras condiciones de eficiencia de los servicios que se presten a los usuarios, de acuerdo a las regulaciones establecidas (art. 24 c LGE).
2. Recibir informes periódicos de evaluación de desempeño, seguimiento de los procesos y cumplimiento de las prioridades y objetivos fijados por parte del Superintendente, apoyado en un cuadro de mando integral.
3. Ordenar medidas correctivas y los ajustes que estime conveniente para la implementación de los lineamientos que surjan de las evaluaciones de desempeño realizadas en los temas clave.
4. Evaluar y recomendar el otorgamiento, la renovación, la caducidad o la revocación de las concesiones definitivas que eleve para su consideración el Superintendente, luego de su tramitación por la Dirección de Legales (art. 24 g LGE, 31 g) 81 y 84 RLGE).
5. Autorizar la transferencia de concesiones definitivas de distribución o generación (art. 57 LGE, 31 j), 82 y 92 i) RLGE).
6. Ordenar el llamamiento a licitación pública para la adjudicación de concesiones en los supuestos previstos en el artículo 114 RLGE y 31 h) y n) RLGE.
7. Autorizar la instalación y la puesta en servicio de obras eléctricas de acuerdo a lo establecido en la Ley, el Reglamento y demás normativa aplicable, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones provenientes de la Dirección de Legales y los órganos técnicos intervinientes, por medio del Superintendente.
8. Otorgar autorización para ejercer la condición de usuario no regulado (art. 139 RLGE).
9. Autorizar las licencias para ejercer los servicios eléctricos locales (art. 24 n) LGE).
10. Emitir opinión previa al otorgamiento y transferencia de permisos otorgados por autoridad competente, para usar y ocupar con obras eléctricas bienes nacionales de uso público (art. 58 y 59 LGE y 31 k) RLGE).

11. Supervisar el funcionamiento del organismo coordinador, dando seguimiento al proceso de supervisión del OC a cargo de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista (art. 24 o) LGE).
12. Declarar mediante resolución un Racionamiento del Sistema Interconectado en los casos de déficit de generación eléctrica derivado de fallas prolongadas de unidades termoeléctricas o de sequías (art. 101 LGE y 244 RLGE)
13. Fiscalizar y supervisar los procesos de licitación para la contratación de electricidad por parte de las Empresas de Distribución con las Empresas de Generación, dando seguimiento al proceso Supervisión de Contratos de Largo Plazo, a cargo de la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista (art. 31 x) RLGE).
14. Conocer, decidir e informar a la CNE sobre las denuncias de vinculación formuladas por los Agente del MEM, sobre la base de la investigación que realice la Dirección de Fiscalización del Mercado Mayorista (art. 31 a) RLGE)

Art. 5. Son funciones de solución de reclamos y conflictos y aplicación de sanciones del Consejo las siguientes:

1. Resolver los conflictos entre agentes y otros actores sectoriales que se planteen ante la SIE, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Legales y demás órganos técnicos intervinientes, incluidos los derivados de la validez, interpretación, cumplimiento, terminación y liquidación de convenios o fallos arbitrales relacionados con servidumbres sobre líneas eléctricas (art. 24 l) y 83 LGE y 31 o), p) y t) RLGE).
2. Resolver los recursos de reconsideración interpuestos contra sus propias decisiones, así como los recursos jerárquicos interpuestos para la revisión de decisiones de PROTECOM en materia de reclamos de usuarios por deficiencias en la prestación del servicio eléctrico, y toda otra decisión emanada de cualquier dirección de la institución.
3. Disponer la aplicación de multas, penalizaciones y sanciones en casos de incumplimiento de la ley, de sus reglamentos, normas y de sus instrucciones, en conformidad a lo establecido en el reglamento, sobre la base de las actuaciones y recomendaciones emanadas por la Dirección de Legales y demás órganos técnicos intervinientes (arts. 24 e), 126 párrafo II y 128 LGE y 32 e) RLGE).

Art. 6. Son funciones de dirección y organización interna del Consejo las siguientes:

1. Aprobar el Programa Anual de Acción y el proyecto de presupuesto de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones (art. 33 b LGE).
2. Delegar parte de sus funciones y atribuciones en el Superintendente (art. 33 c LGE).
3. Aprobar la organización interna de la Superintendencia de Electricidad y sus modificaciones, incluyendo el Manual de Organización, Funciones y Puestos y el presente Reglamento Interno del Consejo (art. 33 d) LGE) y art. 32 c) RLGE).

4. Recibir informes periódicos del Superintendente sobre los resultados de la gestión y seguimiento de la implementación del Programa Anual de Acción aprobado.
5. Adoptar todos los acuerdos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Superintendencia de Electricidad (art. 33 e) LGE)
6. Aprobar la Memoria de las actividades desarrolladas por institución.
7. Aprobar las actas de sus reuniones (art. 32 h) RLGE)
8. Participar en eventos de difusión, convenciones y congresos relacionados con las tareas del Consejo.
9. Cualesquiera otras que le señale la Ley y sus reglamentos.

Art. 7: Las funciones del Consejo son deliberativas y resolutorias, reservándose las funciones ejecutivas al Superintendente, sin perjuicio de su potestad de delegar parte de sus funciones y atribuciones en funcionarios del servicio.

Art. 8. De conformidad con las disposiciones del Reglamento de la Ley General de Electricidad, el Consejo deberá reunirse ordinariamente al menos dos veces por mes, por convocatoria de su Presidente o, extraordinariamente, siempre que dos (2) de sus miembros lo soliciten, o acepten reunirse sin convocatoria.

Art. 9. El Consejo requerirá de al menos dos (2) de sus integrantes para poder sesionar, uno de los cuales deberá ser su presidente o su delegado o apoderado especial, en cuyo caso las decisiones se tomarán a unanimidad de votos. En caso de que estén todos presentes las decisiones se adoptarán por mayoría de votos.

Si no se constituyera el quórum requerido, luego de transcurridos veinte (20) minutos de la hora de la fijada en la convocatoria, el presidente, o quien haga sus veces, procederá a levantar la reunión. Se tomará nota de esta situación y se hará constar en acta, donde se indicará, igualmente, la fecha fijada para la próxima reunión.

Art. 10. Las reuniones del Consejo son privadas y exclusivamente para sus miembros y el Secretario del Consejo. Sin embargo, podrán, si así se requiere, participar aquellos funcionarios, técnicos o asesores internos o externos que sean invitados por el Presidente o por un miembro del Consejo, para tratar asuntos en los cuales se requiera su apoyo u opinión, quienes no tendrán derecho a voto.

Sin perjuicio de lo dispuesto en las normas sobre acceso del público a los documentos, las deliberaciones del Consejo estarán amparadas por el secreto profesional, siempre que el Consejo no decida otra cosa.

Art. 11. La convocatoria para las reuniones se hará por comunicación escrita, dirigida a cada miembro. Las convocatorias deberán hacerse con una anticipación a la reunión de por lo menos cuarenta y ocho (48) horas, e indicarán la fecha y hora, así como los asuntos que se tratarán en ella (agenda previa), debiendo anexarse los documentos e informes que se requieran. Sin embargo, de encontrarse presentes todos los miembros podrá prescindirse de

las convocatorias para sesionar válidamente, previa renuncia de convocatoria por decisión unánime a ser suscrita antes de dar inicio a la reunión.

Art. 12. Cuando la aprobación de algún asunto que sea sometido a consideración del Consejo no pueda esperar a que éste se reúna en sesión ordinaria o extraordinaria, el Presidente podrá someterlo a conocimiento y aprobación del Consejo sin necesidad de una reunión física de sus miembros, según el procedimiento de reunión por conferencia telefónica que se establece en el artículo siguiente.

Art. 13. En el procedimiento de reunión por conferencia telefónica, el Consejo sesionará por medio de una comunicación telefónica simultánea entre sus distintos miembros. La convocatoria se realizará por los medios normales establecidos para las sesiones extraordinarias, debiendo especificar el día, la hora y el número telefónico que se deberá discar para participar de la conferencia. Transcurridas cuarenta y ocho horas desde la convocatoria sin que ninguno de los miembros haya formulado objeción, el procedimiento se considerará habilitado.

El texto del proyecto de acta aprobado en la sesión será comunicado por escrito a todos los miembros de la Junta, junto con el plazo fijado en la sesión para enviar el texto debidamente suscrito. Vencido el plazo, se computarán como votos positivos los textos enviados a la sede del Consejo debidamente suscritos para tener las decisiones adoptadas en el acta por válidamente adoptadas.

Alternativamente, el proyecto de acta aprobado podrá ser suscrito por los miembros participantes de la sesión por medio de firma digital enviado en forma electrónica. Se entiende por firma digital al resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose ésta bajo su control. La firma digital debe ser susceptible de verificación por terceras partes, tal que dicha verificación simultáneamente permita identificar al firmante y detectar cualquier alteración del documento digital posterior a su firma. Los procedimientos de firma y verificación a ser utilizados para tales fines deberán ser determinados por el Consejo en consonancia con estándares tecnológicos internacionales vigentes.

De las decisiones adoptadas por el procedimiento establecido en el presente artículo se dejará constancia en el acta de la reunión del Consejo más inmediata celebrada con posterioridad.

Art. 14. El Consejo designará un Secretario, sin voz ni voto, que será el encargado de instrumentar y certificar las actas y tener la custodia y registro de las mismas. Asimismo, será el encargado de recibir los temas sugeridos por los miembros del Consejo para ser incluidos en la agenda de la sesión, conjuntamente a los documentos, propuestas o informes de las direcciones de la Superintendencia de Electricidad que requieran ser conocidos y aprobados por el mismo, así como de organizar los asuntos en orden de precedencia o dependiendo de su urgencia y elaborar la propuesta de agenda para su presentación al Presidente del Consejo, quien deberá aprobarla.

Art. 15. Los Miembros del Consejo deberán entregar a la Secretaría del Consejo sus propuestas, informes o documentos que deban ser conocidos por dicho Consejo, con al menos cuatro (4) días laborables de anticipación a la próxima reunión ordinaria. Pasado ese plazo,

serán incluidos en la propuesta de agenda de la próxima reunión ordinaria, o si se trata de un asunto de urgencia, deberá indicarse la necesidad de su conocimiento, para que el Presidente del Consejo luego de evaluar la solicitud, proceda a convocar una reunión extraordinaria.

La Agenda podrá ser modificada por solicitud justificada de uno de los Miembros del Consejo, previa aprobación del Presidente.

Al comienzo de cada sesión, el Consejo adoptará la agenda correspondiente. Se requerirá la unanimidad del Consejo para incluir en la agenda cualquier punto que no figure en la agenda provisional.

Art. 16. El Presidente presidirá las reuniones, actuará como moderador y abrirá y cerrará la discusión de los trabajos y debates, cuyo orden será:

1. Determinación del quórum reglamentario
2. Lectura del acta anterior y su aprobación por los miembros presentes, quienes estamparán su firma en señal de asentimiento.
3. Adopción de la agenda de la sesión.
4. Lectura, discusión y aprobación o rechazo, de cada uno de los temas de la agenda.
5. Mociones específicas de los miembros.
6. Otros temas, fuera de la agenda, que deseen tratar los miembros del Consejo.

Como moderador de la reunión, el Presidente hará una exposición de cada punto de agenda, y concederá el uso de la palabra a cada uno de sus miembros, con el objeto de que sometan sus mociones. Cada miembro deberá esforzarse en limitar su participación en la presentación de sus mociones o exposición a tres (3) minutos. El Presidente del Consejo, en su calidad de moderador de la reunión, administrará el tiempo. Posteriormente y si fuese necesario, se procederá a una segunda ronda, por si algún miembro desea ampliar su exposición. En este caso, cada exposición deberá tener una duración máxima de dos (2) minutos.

El Presidente del Consejo podrá transferir a la agenda de la próxima reunión, cualesquiera de los temas para los cuales no hubiese suficiente tiempo para tratarlos.

Art. 17. De todo lo tratado, resuelto, adoptado o rechazado en cada reunión, o las que hayan sido suspendidas por cualquier otra causa, se dejará constancia mediante acta levantada al efecto por el Secretario. Las actas serán registradas en un libro especial destinado a esos fines, el cual será rubricado en todas sus hojas por el Presidente y todos los miembros presentes en esa reunión.

El acta contendrá por regla general, para cada punto de la agenda:

1. La mención de los documentos sometidos al Consejo,
2. Las decisiones tomadas o las conclusiones a las que haya llegado el Consejo,

3. Las declaraciones efectuadas por el Consejo y aquéllas cuya inclusión haya solicitado un miembro del Consejo.

El proyecto de acta será elaborado por el Secretario del Consejo en un plazo máximo de cinco días y sometido al Consejo para su aprobación.

Cualquier miembro del Consejo podrá solicitar, antes de dicha aprobación, una elaboración más detallada del acta para un punto de la agenda.

Art. 18. Cuando el Consejo actúe en sus funciones de aprobación de normas y tarifas con arreglo al artículo 3, apartados 1, 2, 5, 6 y 7, se harán públicos los resultados de las votaciones y las explicaciones de voto de los miembros del Consejo, así como las declaraciones consignadas en el acta del Consejo y los puntos de dicha acta relativos a la adopción de actos de adopción de normas y tarifas.

Art. 19. En el texto de las resoluciones adoptadas por el Consejo figurará la firma del Presidente en ejercicio en el momento de su adopción y la del Secretario.

Art. 20. Se publicarán en al menos un periódico de circulación nacional, por medio del Secretario:

1. Los actos a que se refieren los apartados 1, 2, 5, 6 y 7 del art. 3 de este Reglamento Interno.
2. Los actos a que se refieren los apartados 6 y 9 del art. 4 de este Reglamento Interno.
3. Todo acto que a criterio del Consejo trate asuntos de interés público por lo que resulte conveniente su publicación.

Art. 21. El Secretario notificará a sus destinatarios y a los organismos públicos que guarden relación con el asunto de que se trate las resoluciones que adopte el Consejo en ejercicio de sus funciones de autorización, solución de conflictos y aplicación de sanciones y cualquier otra cuando así lo indique la resolución adoptada.

Art. 22. A fin de asistir al Consejo en su cometido de velar por la calidad de la redacción de las resoluciones por él adoptadas, la Dirección de Legales estará encargado de verificar, con la suficiente antelación, la calidad de la redacción de las propuestas y proyectos de resolución y de formular sugerencias en materia de redacción dirigidas al Consejo y a sus órganos.

A lo largo de todo el proceso de adopción de resoluciones, quienes presenten textos en el marco de los trabajos del Consejo prestarán particular atención a la calidad de su redacción.

Art. 23. El Consejo Técnico tiene el cometido de preparar los trabajos del Consejo y de ejecutar los mandatos que éste le confíe. En cualquier caso velará por que la institución cumpla con las prioridades y objetivos estratégicos fijados en el Programa Anual de Acción aprobado.

Los puntos inscritos en el orden del día de una sesión del Consejo podrán previamente ser examinados por el Consejo Técnico, si así se lo solicita el Presidente. El Consejo Técnico procurará llegar a un acuerdo a su nivel, que presentará al Consejo para su adopción.

Presentará de manera adecuada los asuntos al Consejo y, dado el caso, le presentará orientaciones, opciones o propuestas de solución. En cualquier caso, el Consejo podrá decidir deliberar sin que haya tenido lugar dicho examen previo.

Podrán constituirse comités o grupos de trabajo creados o avalados por el Consejo Técnico para la realización de determinadas tareas de preparación o de estudio previamente definidas.

El Consejo Técnico estará presidido por el Superintendente o por quien éste designe, según los puntos inscritos en su orden del día.

ANEXO D: REGLAMENTO DE ÉTICA

Se adjunta el proyecto de Reglamento Ética que se propone implementar.

Superintendencia de Electricidad de República Dominicana

Reglamento de Ética
Versión final

Junio de 2008

Reglamento de Ética de la Superintendencia de Electricidad

CAPITULO 1

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. La SIE, en cuanto ente regulador del servicio público de electricidad, tiene la responsabilidad de mantener el más elevado nivel de honestidad, probidad, conducta ética y confianza pública en todas sus actividades. Para ello, la SIE adopta el presente Reglamento de Ética enmarcado en el espíritu y términos del Código de Ética del Servidor Público, establecido por medio de Ley 120-01, de fecha 20 de julio de 2001, de modo de contribuir a su mejor y mas efectiva aplicación.

Artículo 2. En cuanto servidores públicos, los funcionarios y empleados de la SIE están obligados a desempeñar las funciones encomendadas basados únicamente en el interés público. Este Reglamento de Ética es de aplicación para todos los funcionarios y empleados de la SIE, a partir de su entrada en vigencia.

Artículo 3. Seis valores clave sintetizan y expresan la forma en que los funcionarios y empleados de la SIE deben desempeñarse en su trabajo:

1. Compromiso con el interés público y la aplicación de la ley.
2. Honestidad e integridad.
3. Responsabilidad por las decisiones y las acciones tomadas.
4. Neutralidad política.
5. Imparcialidad en la ejecución de las funciones públicas encomendadas.
6. Dedicación, profesionalismo y diligencia en servir a la comunidad.

Artículo 4. La integridad personal es la base fundamental de este Reglamento de Ética. Cada empleado y funcionario de la SIE tiene la responsabilidad primaria de evitar las vinculaciones a intereses financieros o de cualquier tipo que puedan crear un conflicto de interés con el desempeño de su función en la organización.

Artículo 5. En el caso en que cualquier funcionario o empleado crea que su participación en una operación, actividad o actuación de la SIE pueda presentar un conflicto de interés, deberá inmediatamente notificar a su supervisor e inhibirse de participar en dicha operación, actividad o actuación hasta que le sea notificado por escrito que puede continuar.

Artículo 6. A solicitud del supervisor de un funcionario o empleado, la Dirección de Legales emitirá dictamen acerca de la existencia de un posible conflicto de interés en una actividad o actuación presente o prevista.

Cualquier funcionario o empleado que tuviera una duda acerca de la existencia de un conflicto de interés en una actuación o actividad futura prevista podrá solicitar a la Dirección de Legales un dictamen previo sobre el asunto.

CAPITULO 2

ESTANDARES Y PRINCIPIOS DE CONDUCTA

Artículo 7. Los siguientes estándares y principios de conducta deberán ser seguidos para asegurar el cumplimiento del presente Reglamento de Ética. Su incumplimiento implica una violación de este Reglamento.

Artículo 8. Todos los funcionarios y empleados de la SIE deben cumplir con los siguientes principios de conducta:

1. Cumplir con las leyes aplicables a su función.
2. Ejecutar las instrucciones acordes a derecho de sus supervisores y cumplir con las regulaciones y procedimientos vigentes.
3. Trabajar con sus colegas con espíritu cooperativo y de equipo para proveer un servicio efectivo y eficiente.
4. Asistir puntualmente al trabajo.
5. Trabajar con diligencia y cuidado, y aspirar a la excelencia.
6. Esforzarse para alcanzar los objetivos y metas de desempeño fijados por la organización.
7. Mantener la cortesía en todo momento.

Artículo 9. Todo aquel funcionario que cumpla funciones como supervisor debe:

1. Delinear y comunicar con claridad y propiedad los ámbitos de responsabilidad del personal a su cargo.
2. Proveer guía adecuada, consejo, asesoramiento en su carrera y entrenamiento al personal a su cargo.
3. Monitorear la conducta y el desempeño del personal a su cargo para asegurar que los principios y estándares fijados en este Reglamento se cumplan.
4. Mantenerse alerta ante los signos de mala práctica en el lugar de trabajo.
5. Tomar acción oportuna y efectiva para manejar situaciones de pobre desempeño o faltas de conducta.
6. No solicitar ni aceptar favores personales de sus subordinados o solicitar a sus subordinados que realicen encargos personales.

7. No pedir prestado dinero de sus subordinados o utilizar a sus subordinados como garantes de préstamos.

Artículo 10. Todos los empleados y funcionarios de la SIE se comprometen a mantener altos estándares de probidad y por lo tanto deben:

1. Ser honestos e imparciales en todos los asuntos en que intervengan, ya sea con miembros del público, de la industria eléctrica u otros servidores públicos.
2. Desempeñar sus funciones de una manera responsable y justa.
3. No utilizar información oficial con fines privados.
4. Cuidar adecuadamente los bienes propiedad del Estado.
5. Utilizar los materiales, recursos y servicios del Estado en forma económica en el ejercicio de sus funciones.
6. Informar cualquier acto de deshonestidad, corrupción (incluido el ofrecimiento de un soborno), o cualquier otro crimen contra los bienes e intereses del Estado del que tenga conocimiento en ejercicio de sus funciones.
7. Evitar endeudarse en un nivel que pueda volverse inmanejable.
8. Evitar cualquier acto que pueda ser interpretado como discriminación indebida o acoso sexual.

Artículo 11. Son estándares generales de este Reglamento los siguientes:

1. Los empleados y funcionarios no podrán tener interés financiero o no financiero, directo o indirecto, o participar de cualquier operación, actuación o actividad profesional, que esté en conflicto con el debido cumplimiento de sus obligaciones oficiales o función.
2. Los empleados y funcionarios deberán evitar toda acción, ya sea que se encuentre o no específicamente prohibida en este Reglamento, que pueda resultar en o crear la apariencia de la afectación negativa de la confianza del público en la integridad de la organización, o, la violación de cualquier norma de este Reglamento.
3. Los empleados y funcionarios no deberán utilizar o intentar utilizar su posición oficial para otorgarse privilegios o excepciones indebidas para sí o para terceros.

Artículo 12. Son estándares específicos de este Reglamento los siguientes:

1. Ningún funcionario o empleado podrá participar en una actuación o actividad en carácter de representante o agente de la SIE en la cual dicho empleado o funcionario, o su esposa o hijo bajo su dependencia tenga un interés financiero.
2. Ningún funcionario o empleado, cónyuge o hijo dependiente podrá adquirir ningún interés financiero en entidades o empresas que operen en el mercado eléctrico en las

cuales el funcionario o empleado tenga razones para creer que estarán directamente vinculadas a decisiones que podrá adoptar como agente o integrante de la SIE. Si un funcionario o empleado, su cónyuge o hijo dependiente adquiriera un interés financiero de este tipo, ya sea por donación, herencia o por cualquier título, dicho interés deberá ser vendido o transferido en plazo perentorio. Si el cónyuge o hijo dependiente del funcionario o empleado adquiriera o retuviera tal interés financiero en violación de esta disposición, será considerado como una infracción del funcionario o empleado a este Reglamento.

3. Ningún funcionario o empleado podrá (a) aceptar otro empleo que pueda afectar su independencia de juicio en el ejercicio de sus funciones o que involucre un asunto en el cual la SIE tiene un interés sustancial, o (b) recibir o acordar recibir compensación alguna por la prestación de servicios, reales o aparentes, contrarios al interés de la SIE en relación con cualquier procedimiento o asunto.
4. Ningún funcionario o empleado podrá aceptar un empleo o ser parte de acuerdo, contrato o negocio alguno que le requiera revelar información confidencial conocida por razón de sus funciones.
5. Ningún funcionario o empleado, su cónyuge o hijo dependiente, o empresa o sociedad vinculada, podrá vender ningún tipo de bienes o servicios a la SIE. Si el cónyuge o hijo dependiente del funcionario o empleado violara esta disposición, será considerado como una infracción del funcionario o empleado a este Reglamento.
6. Ningún funcionario o empleado, su cónyuge o hijo dependiente podrá, directa o indirectamente, solicitar, aceptar o recibir regalo alguno cuyo valor sea igual o superior a \$100 dólares estadounidenses, ya sea en forma de dinero, servicios, prestamos, comidas o alimentos, viajes, entretenimiento, hospitalidad, cosa, promesa o cualquier otra forma, proveniente de cualquier persona o entidad:
 - a. Que se encuentre regulada por, negocie con, o sea parte en procedimientos ante, o sea contratista de la SIE, incluyendo proveedores, oferentes, contratistas, subcontratistas y consultores, así como cualquier otro, registrado o no, que intente influenciar las decisiones de la SIE, o,
 - b. Que se encuentre bajo circunstancias en las cuales pueda ser razonablemente inferido que el regalo fue dirigido a influenciar la conducta del funcionario o empleado, o pueda razonablemente esperarse influencia al funcionario o empleado en el desempeño de sus funciones, o fue dirigido a recompensar cualquier acción oficial de parte de dicho funcionario o empleado.
7. Los funcionarios o empleados, sus cónyuges o hijos dependientes no podrán recibir en el término de un año calendario, dos o más regalos de los identificados en el Artículo 6 anterior, que en conjunto sean iguales o superiores a \$100 dólares estadounidenses. Si el cónyuge o hijo dependiente del funcionario o empleado violara esta disposición, será considerado como una infracción del funcionario o empleado a este Reglamento.

Artículo 13. Estos principios y estándares no reemplazan, sustituyen o exceptúan del cumplimiento del Código de Ética del Servidor Público, o de ley o norma alguna vigente, ya sea de orden administrativo o penal que resulte de aplicación.

CAPITULO 3

TENENCIA Y COMERCIALIZACIÓN DE ACCIONES Y VALORES

Artículo 14. La tenencia y comercialización de acciones, bonos de deuda o valores de las empresas eléctricas y sus controlantes presentan posibles áreas de conflicto de interés para los funcionarios y empleados del Regulador.

Para prevenir potenciales actividades contrarias a este Reglamento, es política de la SIE que sus funcionarios y empleados no pueden participar en el comercio de acciones, bonos o valores emitidos por las empresas de generación, transmisión o distribución cuyas actividades se encuentre total o parcialmente sujetas a regulación por parte de la SIE.

Artículo 15. A excepción del caso de los funcionarios y empleados clave, en el sentido definido en este Reglamento, los empleados, sus cónyuges e hijos dependientes que actualmente posean o adquieran en el futuro acciones, bonos o valores de estas empresas, ya sean adquiridos a título oneroso o gratuito, o resulten de herencia o legado, o por cualquier otro título, dichos empleados estarán obligados a informar esta situación al Director de su área.

Artículo 16. En el caso de los funcionarios y empleados clave, o sus cónyuges e hijos dependientes que se encuentren en la situación descrita en el párrafo anterior, deberán vender o transferir tales acciones o valores en el plazo de un año de entrada en vigencia de este Reglamento, o desde la fecha de adquisición por cualquier título, si fuera posterior.

Este capítulo no será de aplicación para las acciones y valores perteneciente a un fondo de jubilaciones o pensiones.

CAPITULO 4

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 17. Adicionalmente a toda a otra acción o medida, ya sea civil, administrativa o penal que pueda corresponder, el incumplimiento o infracción a este Reglamento de Ética será causal de medidas disciplinarias, las que deberán ser adoptadas por medio de procedimiento escrito a cargo de la Dirección de Legales, previo descargo del imputado. Las medidas disciplinarias serán dispuestas por el Superintendente¹ y podrán incluir:

1. Amonestación privada.
2. Amonestación pública.

¹ Debería aclararse con el Departamento de Prevención de la Corrupción Administrativa cómo sería la conformación del Tribunal Disciplinario en el caso de entidad descentralizada del Estado como es el caso de la SIE (de acuerdo a lo establecido en la Ley 120-01 art. 9, parr. III)

3. Instrucción de medidas correctivas para eliminar el conflicto de interés identificado.
4. Devolución.
5. Cambio en las tareas o funciones asignadas
6. Suspensión sin sueldo por un mes.
7. Suspensión sin sueldo por tres meses.
8. Cancelación definitiva del cargo.

CAPÍTULO 5

DEFINICIONES

Artículo 18. A los fines del presente Reglamento de Ética, los términos que a continuación se indican tienen el siguiente significado:

1. “Conflicto de interés” es un conflicto entre los deberes públicos y los intereses privados de un servidor público, en el cual el funcionario o empleado tiene intereses privados capaces de influenciar indebidamente el desempeño de sus funciones y responsabilidades públicas.
2. “Empresa o sociedad vinculada” es, para los fines del Artículo 9.5 de este Reglamento, una empresa o negocio en la cual el empleado, funcionario o su cónyuge o hijo dependiente es parte, o una sociedad en la cual el 10% o más de su capital es controlado directa o indirectamente por tal funcionario, empleado, su cónyuge o hijo dependiente.
3. “Funcionarios o empleados” son todos los integrantes del personal de planta de la SIE, incluidos los miembros del Consejo y todos los funcionarios y empleados afectados al servicio de la organización.
4. “Funcionarios o empleados clave” comprende a todos los funcionarios y empleados que regularmente representan al Regulador en actuaciones que involucran a las empresas eléctricas, ya sean de generación, transmisión o distribución, cuyas actividades se encuentren sujetas a regulación por parte de la SIE.
5. “Hijo dependiente” es todo hijo, hija, hijastro o hijastra de un funcionario o empleado menor de edad o que se encuentre viviendo bajo el mismo hogar al de dicho funcionario o empleado.
6. “Información confidencial” es la información disponible para un funcionario o empleado solo por su condición de funcionario o empleado del Regulador, y no es material de conocimiento público.
7. “Interés financiero” significa:

- a. Titularidad de un activo o derecho, o ser parte de un contrato o relación comercial, en virtud del cual se haya recibido o se tenga derecho a recibir dentro del término de un año más de \$1.000 dólares estadounidenses o su equivalente.
 - b. Titularidad de un activo o derecho real o personal que: (a) tenga un valor de mercado superior a 5.000 dólares estadounidenses; o (b) represente un 10 por ciento en la propiedad de la empresa, negocio o sociedad; o (c) constituya el 25 por ciento del patrimonio del funcionario o empleado o el de su cónyuge.
8. “Interés no financiero” significa ocupar una posición en una entidad o empresa como empleado, funcionario, gerente, director, socio, o actuar como consultor, agente o representante en cualquier capacidad.
 9. “Regalo” comprende todo pago, adelanto, diferimiento, condonación o depósito de dinero, o cualquier cosa de valor, excepto cuando un valor equivalente o mayor es recibido por el donante.
 10. “Regulador” o “SIE” es la Superintendencia de Electricidad.
 11. “Reglamento” es el presente Reglamento de Ética.