

El Servicio de Excelencia en la Gestión Pública: Caso OSINERGMIN



El Servicio de Excelencia en la Gestión Pública:
Caso OSINERGMIN

PRÓLOGO

En los últimos años y desde la perspectiva de los modelos de gestión de servicios públicos podemos observar un conjunto de tendencias que en los países desarrollados marcan vías para definir lo que podemos considerar como una buena gestión pública. Son un grupo de estrategias comunes que nacen de distintos objetivos estratégicos: de la preocupación por reducir el déficit fiscal y realizar gasto público de una forma eficaz y eficiente, o de la búsqueda de calidad en la prestación de servicios públicos a partir de la orientación de la gestión hacia las necesidades concretas del ciudadano. Ello ha promovido la desconcentración funcional y la descentralización territorial, la mayor participación en la gestión de servicios por parte de los ciudadanos y de las organizaciones no gubernamentales, y la colaboración con agentes privados a través de la externalización de los servicios. Las políticas tendientes a incrementar los mecanismos consultivos y de participación ciudadana se sitúan también en esta línea de transformación de la actividad administrativa, que intenta así aumentar su grado de legitimidad.

Todo ello apunta a una doble finalidad: mejorar la capacidad estatal para prestar más servicios y de mayor calidad, con un uso eficiente del gasto público, y aumentar los espacios de transparencia y participación, en vías a desarrollar mecanismos de una buena gobernanza. Hay dos factores que han incentivado esta tendencia: en primer lugar, una creciente demanda de la ciudadanía por la mejora de los servicios públicos y, en segundo lugar, el imparable desarrollo de modelos de responsabilidad social que intentan mejorar las formas de relación entre la administración y los ciudadanos.

El desarrollo de fuertes expectativas sociales de mejora de la gestión de lo público es un fenómeno que podemos detectar en todos los países desarrollados, hecho que influye directamente, a través de los procesos de elección democráticos, en las prioridades de los responsables políticos que intentan dar respuesta a esta demanda ciudadana. Pero, en otro sentido, el entorno de escasez de recursos en el que se mueven nuestras administraciones provoca que no siempre sea fácil asumir e implementar las innovaciones y mejoras demandadas por nuestra sociedad. Los servicios públicos se enfrentan así, de forma constante, al reto de aumentar y mejorar sus prestaciones a través de políticas de gestión de calidad que no supongan un aumento descontrolado de los gastos, y que promuevan mecanismos de receptividad y de rendimiento de cuentas.

Como se podrá apreciar en este libro, el Organismo Supervisor de Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) es una muestra de política exitosa de un modelo de acción pública que combina la defensa de los intereses del ciudadano, a partir de la receptividad a las demandas sociales, con una gestión estratégica de calidad basada en la eficiencia en la utilización de los recursos públicos y en la eficacia del resultado de sus políticas.

La defensa de las necesidades concretas del ciudadano en el ámbito de las políticas regulativas puede aconsejar -en ciertas ocasiones- una diversificación organizativa, creándose organismos autónomos o agencias reguladoras con unas finalidades específicas y OSINERGMIN es un referente en este ámbito. Detengámonos un momento para entender qué es una institución de este tipo.

En la arena de las políticas regulativas es cada vez más común distribuir las competencias regulativas entre distintos organismos públicos: unos encargados del diseño y la planificación de la política regulativa, y otros encargados del control y de las garantías de cumplimiento de las reglas de juego regulativas. Los primeros organismos los encontraríamos situados en el seno de la estructura ministerial; es decir, con dependencia directa del poder ejecutivo gubernamental. El segundo tipo de competencias pueden ser encargadas a organismos de control “independientes” de la jerarquía ejecutiva.

Podemos preguntarnos cuál es el motivo que induce al poder político a delegar su potestad regulativa en organismos tecnocráticos independientes. Para algunos autores, la separación de ciertas competencias reguladoras del gobierno es útil cuando se espera liberar al regulador de la influencia de los partidos políticos y de los grupos de presión. La estructura organizativa de una institución independiente puede favorecer la participación pública en los procesos regulativos, y proporcionar una mayor continuidad en la línea de acción política, ya que su estrategia de actuación no depende tan directamente de los resultados electorales como sí ocurre con el gobierno. Por otro lado, el componente predominantemente técnico de este tipo de organismos puede facilitar su adaptación a los cambios cíclicos e innovaciones que aparezcan en los distintos sectores económicos.

Un segundo motivo es que las agencias independientes pueden proteger a los ciudadanos de la “inflexibilidad” de las organizaciones muy burocratizadas. En función de cómo se estructure el sistema organizativo del regulador independiente, puede conseguirse un funcionamiento menos burocratizado y, sobre todo, menos vulnerable ante los intereses de los grupos políticos, empresas y sindicatos; por tanto, más enfocado en la defensa de los intereses de la ciudadanía.

La necesidad de otorgar credibilidad a una determinada acción regulativa puede también justificar la delegación del poder regulador. Si los actores sociales anticipan cambios o la no continuidad de una determinada política regulativa, pueden neutralizar sus efectos. Si una política parece inconsistente en el tiempo, esto es, que no se garantiza políticamente su mantenimiento, los distintos agentes sociales estarán incentivados a anticipar su cambio. En una democracia los decisores políticos han de trazar líneas de actuación sujetas a horizontes temporales relativamente cortos, dado que el ciclo electoral puede propiciar un cambio en el gobierno y; consiguientemente, en la dirección de las distintas opciones políticas. Es por eso que la delegación del poder regulador en un organismo independiente del gobierno, y por ello no tan sujeto a los vaivenes del ciclo político, propicia la credibilidad sobre la continuidad de las distintas políticas regulativas en un determinado sector, a largo plazo.

Para conseguir una acción regulativa consistente y exitosa es importante considerar cuáles son los factores institucionales que se consideran promotores de la buena gestión del organismo público regulador. Un primer factor se sitúa en los sistemas de fomento de la participación en el proceso decisional, en su apertura y transparencia. Un procedimiento regulativo abierto a la participación de intereses, más allá del círculo cerrado de los grupos económicos directamente afectados por las iniciativas reguladoras, incentiva un tipo de interacción política abierta, pues posibilita la aparición del debate político y del consenso social. En sentido contrario, un proceso decisional circunscrito a la

participación del sector económico interesado no favorece la defensa del interés ciudadano, ya que será la información proveniente de la industria la que modele la valoración de alternativas y la elección regulativa. En este sentido, la transparencia en los procedimientos decisionales es un elemento clave que OSINERGMIN fomenta, y que posibilita que el regulador centre sus objetivos de actuación en la defensa de los intereses de los ciudadanos.

Un segundo factor que puede actuar como garante de la independencia real del regulador lo constituyen los sistemas de provisión de los puestos de dirección de la organización reguladora y el perfil profesional de sus cargos. Aquí el criterio clave es la selección en base a la calidad y capacitación técnico-profesional y conocimiento del personal sobre el sector. Por ello, la designación de las personas concretas que ocuparán los puestos de dirección de la agencia reguladora debe evitar ser dirigida por criterios políticos desligados de la capacidad técnica.

La capacidad de generar información es vital para garantizar la independencia del proceso del *policy-making* regulador; por ello, los recursos disponibles por el regulador condicionan su capacidad de independencia. Ante una escasez de recursos -en términos de personal, de conocimiento experto, de capacidad tecnológica o de información- la captura externa de la acción reguladora puede verse favorecida. Aquí OSINERGMIN nos da una lección sobre cómo gestionar una política de recursos humanos (sistemas de selección, formación, carrera profesional, evaluación e incentivos a la buena gestión) que posibilite una política regulativa exitosa.

Cuando hablamos de recursos económicos a disposición del regulador también hemos de establecer una prevención: es necesario e importante que dichas organizaciones cuenten con sólidos sistemas de financiación autónoma, evitando depender de decisiones políticas arbitrarias. En muchos sectores económicos, el potencial en cuanto a recursos de los grupos a regular suele ser mucho mayor que el de las instituciones reguladoras. Ello puede motivar que los organismos reguladores adopten estrategias reactivas y no anticipativas a las maniobras de los grupos del sector. Las organizaciones sin suficientes recursos económicos, con poco personal o con personal no formado o preparado, están dirigidas al fracaso en sus objetivos de defensa del interés público.

Desde esta perspectiva de análisis institucional que estamos exponiendo mantenemos que el elemento clave para garantizar un buen proceso decisional generador de *outputs* regulativos se encuentra en la configuración de estas variables institucionales, que conforman la estructura organizativa del agente regulador y, de nuevo en este caso, hemos de felicitarnos de tener al OSINERGMIN como un claro referente de cómo deben estructurarse este tipo de organismos.

Retomando el principio de esta presentación, las anteriores estrategias de mejora en la gestión de servicios públicos constituyen un auténtico cambio de cultura en nuestras organizaciones públicas, introduciendo lo que llamaríamos un espíritu de gestión emprendedora: perseguir que la acción administrativa se centre en el valor neto que se ofrece al ciudadano con el objetivo de resolver sus problemas. La preocupación básica del servicio se debe focalizar en el ciudadano, en el valor que el

programa de acción pública le ofrece y es ante la ciudadanía donde debemos responder y rendir cuentas con base a resultados.

El rendimiento de cuentas de la actividad de la administración se realiza a través de la evaluación de políticas y programas, o mediante el establecimiento de sistemas de indicadores de resultado de la actividad pública. Ello implica un cambio de perspectiva importante, pues para la valoración de la acción administrativa deben utilizarse -además de criterios relacionados con la legalidad- otros vinculados directamente a la forma de prestación de los servicios, a su calidad, y a su rendimiento en términos de eficacia. Aquí de nuevo OSINERGMIN es un referente, como se verá en el libro, del establecimiento de sistemas de control y evaluación de objetivos, lo que posibilita que esta institución sea un ejemplo estratégico sobre el rendimiento de cuentas.

Ha sido para mí un honor presentar este libro; sin duda que el resultado de todo el trabajo que en él se manifiesta es un texto estimulante que nos regala a todos excelentes elementos de reflexión sobre la complejidad de gestionar lo público.

Dr. David Sancho Royo

Profesor del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales

Universidad Pompeu Fabra de Barcelona

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento es presentar la experiencia obtenida por OSINERGMIN en la construcción y desarrollo de un modelo de gestión que ha caracterizado su accionar en los últimos años, permitiéndole obtener reconocimientos basados en el desarrollo de sus recursos y capacidades en la búsqueda de la excelencia.

Las entidades públicas tienen un rol preponderante en la sociedad y muchas veces su accionar se torna no efectivo por múltiples razones; una de ellas es la dificultad para establecer un horizonte de mejora a mediano plazo, lo cual amerita un enfoque de gestión diferente cuya máxima preocupación sea la satisfacción del ciudadano, razón de ser de su creación.

OSINERGMIN ha entendido esta problemática a través del liderazgo de la Alta Dirección y su posición decidida de mejorar constantemente, emprendiendo diversas reformas que le han permitido tener -hoy en día- prácticas comparables a las mejores de la actividad privada. El liderazgo de la Alta Dirección es entendido como el estilo de gestión donde los directivos se preocupan por establecer metas conjuntas, buscar los recursos, ubicar a las personas idóneas y, por supuesto, gestionar la institución con un enfoque integral para cumplir con su gran responsabilidad, que es la de atender y satisfacer al ciudadano.

OSINERGMIN viene innovando su gestión desde el año 2003, obteniendo resultados internos que mejoraron su esquema de control así como sus procesos; en esta perspectiva, se ha presentado a diversos concursos como Creatividad Empresarial y Ciudadanos al Día, siendo siempre reconocido por dichas entidades; al mismo tiempo, emprendió por voluntad propia la certificación de calidad de sus diversos procesos en los ámbitos normativo, regulador y supervisor.

La gestión innovadora impulsada por OSINERGMIN ha sido sostenida en el tiempo, desarrollando competencias enfocadas a conseguir resultados, lo que le ha permitido en el año 2009 ganar la Medalla de Oro como Entidad Líder en Calidad en su postulación al Premio Nacional a la Calidad¹, siendo la primera empresa pública en conseguir dicho reconocimiento.

Lo anteriormente expuesto no es una práctica común en las entidades públicas, por lo que en aras de promover la competitividad de las mismas es importante la divulgación de esta experiencia, mostrando cómo se ha ido consolidando la institución hasta desarrollar un modelo de gestión de excelencia; por ello el presente documento narra, de una manera coloquial y didáctica, el reto emprendido por OSINERGMIN.

¹ El Premio Nacional a la Calidad (PNC) goza de reconocimiento del Estado Peruano a través de la Resolución Suprema Nº 228-2001 ITINCI, antes de ello era denominado Premio a la Calidad. El PNC se basa en el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.

ÍNDICE

PRÓLOGO	3
INTRODUCCIÓN	7
I ROL DE LAS REGULADORAS	9
II CONOCIENDO AL OSINERGMIN	15
III GENERANDO CONDICIONES PARA LA CALIDAD	25
IV LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA	33
V APRENDIZAJE Y MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN	37
VI SOSTENIBILIDAD Y FUTUROS DESAFÍOS	65
VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
VIII REFERENCIAS CONSULTADAS	81
IX ANEXO: PRINCIPALES RESULTADOS DE LA GESTIÓN A DICIEMBRE 2009	85

A large, stylized graphic of a gear or circular mechanism, rendered in various shades of blue. The gear is composed of several interlocking segments, with a central circular void. The overall design is clean and modern, set against a dark blue background.

ROL DE LAS REGULADORAS

|

I. Rol de las Reguladoras

¿Qué es una entidad reguladora?

Una entidad reguladora es una institución pública dotada de independencia técnica, administrativa y económica, necesaria para garantizar a los ciudadanos la efectiva regulación, en todos sus alcances, de los servicios públicos que tienen estrecha relación con su calidad de vida.

Por su naturaleza está dirigida a armonizar los intereses de los usuarios, de los servicios públicos y consumidores, del propio gobierno y de los inversionistas que brindan dichos servicios, con la finalidad de asegurar que se cumplan los requisitos de calidad, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad necesarios.

¿Cuál es el contexto internacional y cuáles son las tendencias existentes en la regulación?

Las entidades reguladoras cuentan con una historia de más de 120 años en Estados Unidos e Inglaterra, y de aproximadamente 40 años en Alemania y Francia. Nacen en el mundo anglosajón donde los conceptos de participación y organización autónoma de la gente provienen de su religión y de la idea de descentralización de su cultura política. En Estados Unidos, la primera entidad reguladora (Comisión Interestatal de Comercio - ICC) surgió por la lucha de los agricultores contra los dueños de los ferrocarriles hacia 1887² para evitar la manipulación de precios por parte de los empresarios de ferrocarriles. Esta tendencia se potencia con el "New Deal" keynesiano de Franklin D. Roosevelt y la sucesiva regulación de la energía eléctrica, servicios bancarios y financieros, transportes, telecomunicaciones, prestación de servicios de salud y otras esferas de la actividad económica. Sin embargo, hacia finales de la década de 1970 esta tendencia se atenúa y revierte, en algunos casos, en la economía norteamericana.



² Parkin. (2004)

En el mundo de hoy existe concordancia en una premisa básica: “la calidad de vida de los ciudadanos se debe en gran parte a la calidad de sus instituciones públicas; y, precisamente las agencias reguladoras como las del sector energía son instituciones públicas”³. Una entidad reguladora, por ende, debe considerar el interés público como base para la determinación de su propuesta de valor para la sociedad, lo que implica no sólo un marco regulatorio coherente sino un estilo de gestión orientado a proporcionar valor público.

Este marco regulatorio debe buscar el balance óptimo entre la doctrina del “dejar que el mercado opere” y “la supervisión del mercado por parte del gobierno”. En pocas palabras los mercados, incluyendo los mercados de energía y los mercados de infraestructura de energía, pueden operar libremente pero siempre estando sujetos a una supervisión reguladora cuando se vea que los mercados por sí solos no sirven al interés público.

Un marco regulatorio consistente y bien entendido conlleva a una estabilidad reglamentaria, lo cual es un atributo clave que muchos participantes del proceso valoran en gran medida y que es parte del interés público. La estabilidad reglamentaria tiene dos componentes principales:

- Estabilidad del proceso: esto significa que los participantes de un proceso saben de antemano cómo funciona el proceso, cuánto tiempo toma y cuándo se está considerando aplicar un cambio en el proceso antes de su implementación.
- Estabilidad del contenido: la cual se crea por la legislación, los reglamentos, los principios afirmados por el ente regulador, y las decisiones y motivos que una entidad reguladora ha tomado durante varios años.



Ambos componentes implican “claridad en las reglas de juego”, requisito esencial en la promoción de la prosperidad y el desarrollo de un país. Dejar que el mercado opere es consistente con el grado de integración creciente de las economías mundiales para impulsar el desarrollo económico en un contexto global. Esto es, el promover la prosperidad económica debe venir de la mano con la prosperidad social y la excelencia ambiental; esto es la base del desarrollo sostenible. La reciente experiencia de la crisis financiera global establece la vigencia de la necesidad de regular las imperfecciones del mercado sin excepciones, como el caso de la banca de inversión que colapsó frente a la mayor especulación y juego de intereses no necesariamente enfocados en el bienestar colectivo.

¿Cuál es la evolución de las entidades reguladoras en América Latina?

En América Latina las entidades reguladoras cuentan con un historial reciente evidenciado en las dos últimas décadas; el papel de las entidades reguladoras fue posterior a las privatizaciones y no surgió -como en el mundo desarrollado- para proteger a los ciudadanos; mas bien surgieron en la pugna por atraer inversión extranjera y, fundamentalmente, para darle garantías al inversionista. En la región, con el avance de las privatizaciones en los años 90, se dio primero una desregulación desde el Estado, pues este cedía partes importantes (y frecuentemente monopólicas)

³ Caron, Gaétan. (2008)

de su participación en la actividad económica de cada país. La liberación hacia el mercado de los servicios públicos supuso la creación de escenarios de libre competencia y la necesidad de una "neo regulación" por parte del Estado; una neo regulación estatal de carácter muy diferente a la anteriormente aplicada en los años 70. Mientras la anterior regulación apuntaba a que el Estado ocupara empresarialmente las áreas estratégicas de la economía, ahora el Estado creaba nuevas regulaciones sobre el mercado mediante las entidades reguladoras, como forma de salvaguardar el interés general, garantizar la libre competencia, evitar monopolios, crear nuevos espacios abiertos al mercado y proteger los derechos del consumidor⁴.

Corregir las fallas del Estado (ineficiencia, precios altos, servicios malos) no suponía dejar de combatir, en el nuevo modelo, las fallas del mercado (precios altos y servicios malos si no hay regulaciones de la competencia y atención al interés general). De esta manera, las reformas emprendidas en los países en desarrollo en las dos últimas décadas como en el caso peruano, han tenido un denominador común: la implementación de organismos reguladores como parte de las reformas en las economías, en la búsqueda de solucionar las crisis originadas por la falta de infraestructura para los servicios públicos y la escasez de recursos estatales⁵.

El Estado, en el nuevo modelo, evolucionó de su papel de empresario al de regulador, enfrentando nuevos retos y problemas. Un aspecto clave en este nuevo papel es la independencia de los organismos reguladores, cuestionada periódicamente y escasamente entendida en los países con limitada tradición de regulación mediante agencias autónomas. Los organismos reguladores deben de ser lo suficientemente fuertes como para balancear las demandas de los distintos grupos de interés y no politizarse; esto requiere -usualmente- de entidades autónomas que coadyuven a un desempeño óptimo de la industria o sector regulado.

En el rol descrito, el Estado y las entidades reguladoras no solo deben corregir las fallas del mercado para incentivar la competitividad, también deben estimular la inversión privada en la infraestructura de servicios públicos (cubierta históricamente por el Estado)⁶, en condiciones de credibilidad y de sostenibilidad en el mediano y largo plazo, a fin de que los consumidores se beneficien de menores precios y mayor calidad, y las empresas alcancen mayores beneficios.

Finalmente, la adecuada regulación y funcionamiento de las entidades regulatorias aporta decididamente a la mayor institucionalidad de un Estado, pero a la vez requiere de poderes del Estado eficientes, institucionalidad jurídica y capacidad de gestión de sus cuadros directivos para liderar de manera efectiva estos procesos.

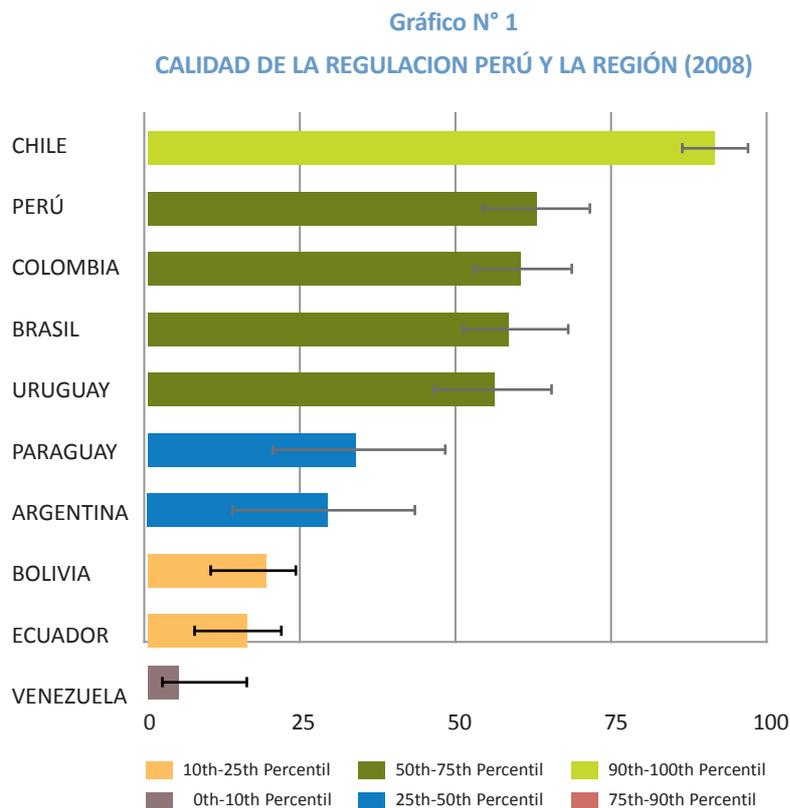


⁴ Flores Silva, Manuel. (2008)

⁵ Quintanilla Acosta, Edwin.(2004a)

⁶ Quintanilla Acosta, Edwin.(2004b)

Una visión comparativa de las entidades reguladoras en la región, en términos de calidad de regulación⁷, se presenta en el Gráfico N° 1, en el que destaca claramente el Perú sobre la gran mayoría de países sudamericanos. Esta situación es un reflejo no solamente de profesionalismo en el desarrollo del proceso sino también de efectividad en el cumplimiento de sus roles. En ambos casos OSINERGMIN es una entidad plenamente representativa de la actividad reguladora del país.



Una interpretación didáctica del rol de las entidades reguladoras, y que es el marco del quehacer de OSINERGMIN, se presenta en el Gráfico N° 2, visualizándose la articulación y equilibrio de intereses entre el gobierno, las empresas prestadoras de los servicios regulados y la población. La interacción entre el gobierno y las empresas implica la necesidad de **garantizar las inversiones**; la relación entre el gobierno y la población se explicita en la **protección de los intereses de la población**, y la interacción entre las empresas y la población en general requiere de **promover la eficiencia económica**, esto es el proporcionar un servicio eficiente, de calidad, oportuno y a tarifas adecuadas⁸.

⁷ Kauffman, D ; Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2009).

⁸ Quintanilla Acosta, Edwin. (2009b).

Gráfico N° 2
ROL DE LAS ENTIDADES REGULADORAS



Fuente: OSINERGMIN

Un objetivo subyacente es asegurar que los servicios públicos se brinden de conformidad con el principio de servicio costo/eficiencia, esto es, fijar las tarifas de manera que se contemplen únicamente los costos necesarios para prestar el servicio, que permitan una retribución competitiva a la empresa prestadora regulada y garanticen el adecuado desarrollo de la actividad en términos de eficiencia y sostenibilidad. En este proceso, los grupos de interés buscan alcanzar una asignación de recursos justa y eficiente.

La calidad de la regulación producto de la acción y gestión de las entidades reguladoras, de su poder, de su jerarquía institucional, de su capacidad técnica y de su autonomía, se expresa en la determinación de mejores precios y accesos, así como en mejoras en la calidad de vida del ciudadano en áreas centrales como el saneamiento, el agua, las comunicaciones, la energía y las obras de infraestructura, el ahorro, el precio de la moneda (y con ello la inflación, es decir todos los precios), los precios comunes como resultado de una competencia real, la calidad ambiental, la calidad sanitaria, entre otros aspectos vitales de una sociedad.



CONOCIENDO AL
OSINERGMIN



II. Conociendo al OSINERGMIN

¿Qué es OSINERGMIN?

OSINERGMIN es un organismo regulador y supervisor con responsabilidad en los sectores de electricidad (generación, transmisión, distribución y comercialización), hidrocarburos (hidrocarburos líquidos, GLP y gas natural) y minería (grande y mediana). Es una institución pública descentralizada que tiene autonomía funcional, técnica, administrativa, económica y financiera, y está adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)⁹.

¿Cómo se origina?

La razón de la existencia del organismo regulador y supervisor se inicia con la promulgación de la Ley de Concesiones Eléctricas en el año 1992, cambiando de un enfoque de servicio público atendido por el Estado, y que generó la existencia de monopolios en el sector, hacia un enfoque de negocio que propicia e incentiva la participación de inversionistas privados.

Inicialmente, el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG) se creó el 31 de diciembre de 1996, mediante la Ley N° 26734, con el objetivo de supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de las actividades que desarrollan las empresas en los sectores de electricidad e hidrocarburos, así como verificar el cumplimiento de las normas legales y técnicas referidas a la conservación y protección del medio ambiente. El 29 de junio del 2000, a través de la promulgación de la Ley Marco de los Organismos Reguladores de la Inversión Privada en los Servicios Públicos (Ley N° 27332), se asigna al OSINERG la función de regulación, que desarrollaba hasta ese momento la Comisión de Tarifas de Energía (CTE). Adicionalmente, mediante dicha ley se le asignaron las funciones normativa, de solución de controversias y solución de reclamos.

⁹ Congreso de la República. Ley que transfiere competencias de Supervisión y Fiscalización de las actividades mineras al OSINERG. Ley complementaria N° 28964.

El 16 de abril del 2002, mediante la aprobación de la Ley N° 27699 de Fortalecimiento Institucional del OSINERG, se ampliaron las facultades de la institución como el control de calidad y cantidad de combustibles, y se otorgaron mayores prerrogativas dentro de su facultad sancionadora. En el año 2007, conforme a los Artículos 1°, 2° y 18 de la Ley N° 28964, se incorpora en su ámbito de supervisión al sector minero, creando el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) como organismo regulador, supervisor y fiscalizador de las actividades que se desarrollan en los sectores de electricidad, hidrocarburos y minería¹⁰.

¿Para qué existe?

OSINERGMIN tiene la responsabilidad de normar y regular dentro del ámbito de su competencia el comportamiento de los mercados de electricidad y gas natural mediante la regulación tarifaria en electricidad y gas natural por ductos; así mismo, supervisar y fiscalizar sectores claves para la sociedad, como son: electricidad y gas natural, hidrocarburos líquidos y minería; procurando que las entidades en estos sectores brinden al usuario servicios y/o productos en las mejores condiciones de calidad, seguridad, oportunidad y precio¹¹. En tal sentido la gestión institucional busca la eficiencia, eficacia y compromiso efectivo con la ciudadanía a fin de ser referente de excelencia en el sector regulador nacional e internacional.

El marco de autonomía institucional de OSINERGMIN le faculta a establecer políticas y tomar decisiones independientes basadas en el interés de los agentes económicos involucrados, realizando acciones moralmente correctas, técnicamente factibles e intelectualmente defendibles como parte del cumplimiento de sus objetivos institucionales.



¿Qué hace la institución?

1. Tipo de bienes/servicios que produce.

Regulación

Fijar precios y tarifas en electricidad y transporte y distribución de gas natural por redes de ductos.

Supervisión

Verificar el cumplimiento de las obligaciones legales, contractuales o técnicas.

Fiscalización y Sanción

Imponer sanciones por incumplimiento de obligaciones derivadas de normas legales o técnicas.

Normativa

Dictar reglamentos y normas que regulen procedimientos a su cargo y otros de carácter general.

Atención al Cliente

Brindar atención a los clientes y partes interesadas, en las diferentes oficinas regionales, en cuanto a orientación, tramitación y atención de denuncias.

Solución de Reclamos

Resolver los reclamos en segunda instancia (apelaciones) de los usuarios del servicio público de electricidad y de gas natural por ductos.

Solución de Controversias

Conciliar intereses contrapuestos entre entidades, reconociendo o desestimando derechos invocados.

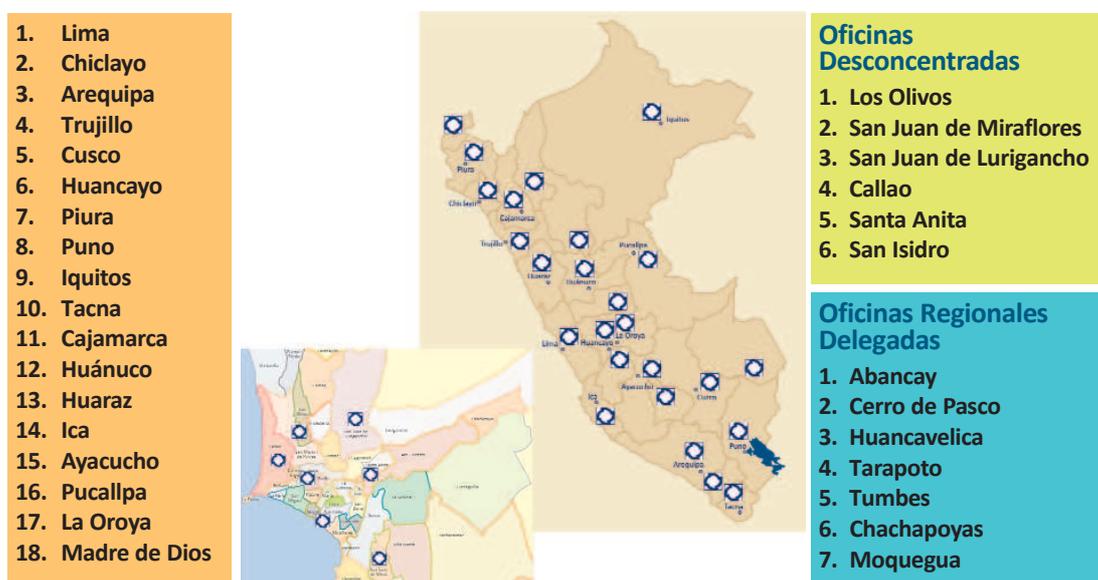
¹⁰ OSINERGMIN, página web oficial. Información institucional.

¹¹ OSINERGMIN. (2007b).

2. Mercados a los que destina sus servicios.

Los servicios brindados son a nivel nacional, para ello cuenta con 18 Oficinas Regionales, 7 Oficinas Regionales Delegadas y 6 Oficinas Desconcentradas en Lima.

Gráfico N° 3
OFICINAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO



Fuente: OSINERGMIN

OSINERGMIN, a la fecha, cuenta con diversas Oficinas Regionales instaladas en el interior del país. En ese sentido, el accionar de la institución ha venido descentralizándose paulatinamente con el fin de orientar a la población respecto a los servicios energéticos (electricidad/hidrocarburos), capacitar a los usuarios en relación a los reclamos, y facilitar la supervisión del servicio público de electricidad y de hidrocarburos, evitando desplazamientos.

Una de las funciones de las Oficinas Regionales se concentra básicamente en orientar a los usuarios/población respecto a sus deberes y derechos, cubriendo distintos tipos de usuarios (escolares, padres de familia, profesores, medios de comunicación, periodistas, autoridades locales, entre otros).

El fortalecimiento de las Oficinas Regionales con la finalidad de prestar servicios con efectividad y mejorar la capacidad de atención a los usuarios/población, es un objetivo de nivel estratégico de la institución. El desenvolvimiento más eficiente de las Oficinas Regionales repercute directa y positivamente en el liderazgo institucional.

3. Unidades de servicios:

OSINERGMIN desempeña su rol en 4 sectores:

SECTOR	ACTIVIDADES
Electricidad	Generación, transmisión, distribución y comercialización.
Gas Natural	Exploración, explotación, transporte, distribución y comercialización.
Hidrocarburos	Exploración, explotación, transporte, distribución y comercialización.
Minería	Grande y mediana. *

* Excluyendo la minería no metálica y la minería informal

Cuenta para ello con 4 Gerencias de Fiscalización: Gerencia de Fiscalización Eléctrica, Gerencia de Fiscalización de Hidrocarburos Líquidos, Gerencia de Fiscalización de Gas Natural, Gerencia de Fiscalización Minera, quienes reportan a la Gerencia General. Asimismo, cuenta con una Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria que reporta directamente al Consejo Directivo. En lo que respecta a la solución de reclamos y controversias, se cuenta con los Órganos Resolutivos que dan cuenta al Consejo Directivo (ver Gráfico N° 4).



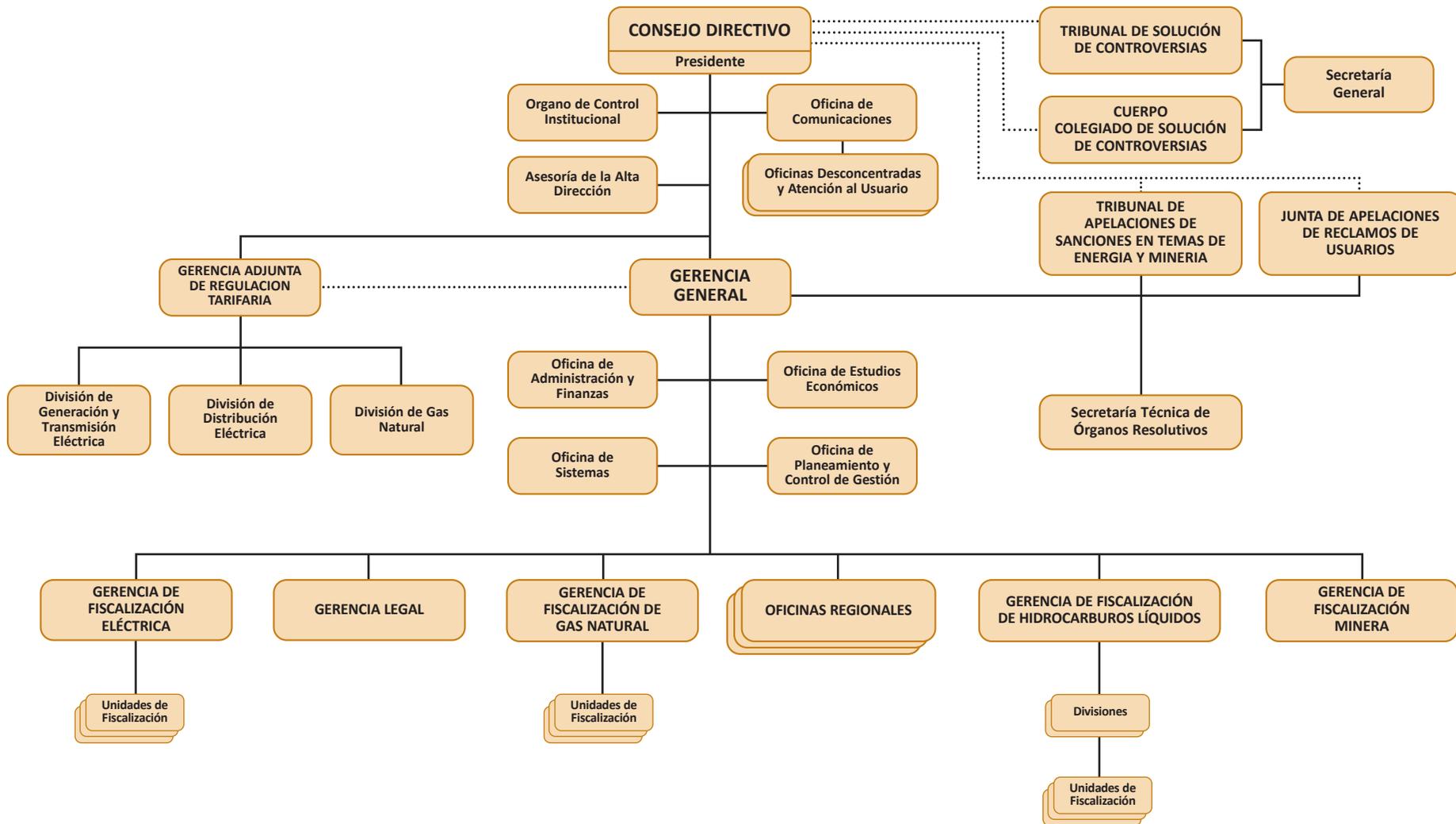
4. Roles cumplidos

OSINERGMIN desempeña su rol en los 4 sectores referidos que son relevantes para la economía nacional, tal como se observa en el Gráfico N° 5, que muestra la evolución de los niveles de ventas de los diferentes sectores de la economía.

El servicio brindado, de acuerdo a las características de su gestión, se agrupa según el tipo de relación con los usuarios - población en: la gestión de relación indirecta, por la cual fija tarifas, supervisa y fiscaliza a las concesionarias e inversionistas para que éstos, a su vez, brinden un servicio de calidad a los usuarios y consumidores; y la gestión de relación directa que consiste en brindar servicios a sus clientes y grupos de interés a través de los diversos canales de atención. Los dos tipos de relación se muestran en el Cuadro N° 1.

Estos servicios se materializan en resoluciones que emite la institución y están referidas a supervisión y fiscalización, solución de controversias y reclamos de usuarios, las cuales son notificadas o entregadas a las entidades supervisadas, cumpliendo los plazos y formas previstas en las normas vigentes. Las resoluciones y normas de aplicación general y las correspondientes a la fijación de tarifas son publicadas en el Diario Oficial El Peruano.

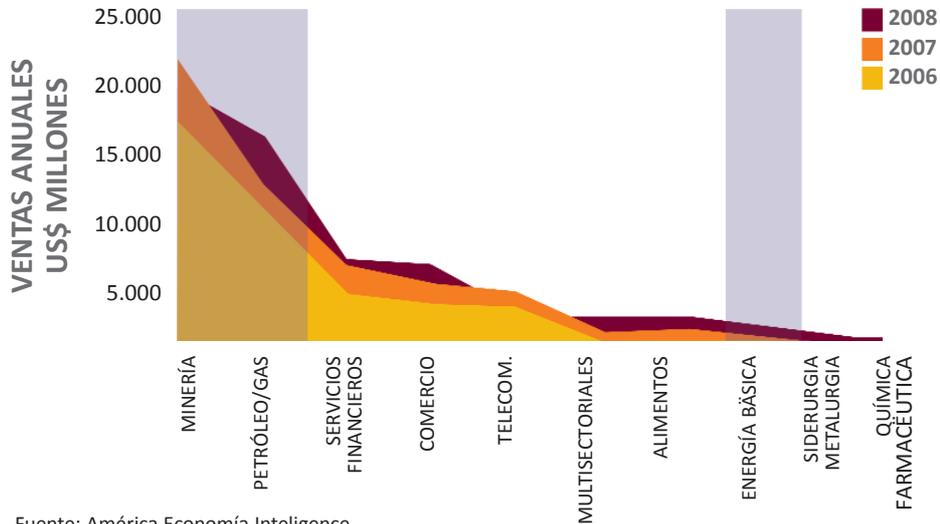
Gráfico N° 4
ORGANIZACIÓN DE OSINERGMIN



Fuente: OSINERGMIN

Gráfico N° 5

RELEVANCIA DE LOS SECTORES SUPERVISADOS POR OSINERGMIN



Fuente: América Economía Inteligence

Para el servicio de supervisión y fiscalización, OSINERGMIN contrata supervisores (personas naturales o jurídicas), quienes son elementos clave en su gestión. También se contratan los servicios de empresas consultoras internacionales y nacionales que elaboran diversos estudios especializados que permiten contar con el sustento técnico necesario para las decisiones que adopta (como es el caso de la fijación tarifaria).



A través de sus Oficinas Regionales a nivel nacional se atienden las solicitudes y denuncias de los clientes y grupos de interés. La comunicación y la relación con los clientes se realiza a través de oficios, comunicados, conferencias de prensa, audiencias públicas, medios de comunicación masiva y boletines técnicos. Como mecanismo de difusión y capacitación a la población en general, la institución desarrolla diversos seminarios y foros dirigidos a los profesionales, autoridades y especialistas involucrados en los diferentes sectores.

Cuadro N° 1: ROLES DESEMPEÑADOS POR OSINERGMIN

GESTIÓN DE RELACIÓN INDIRECTA				
Servicios	Sector	Resultado	Cliente	Grupos de Interés
1. Regulación Tarifaria	Electricidad y gas natural	Resolución	Usuario del servicio público	Entidades públicas y privadas
2. Supervisión	Electricidad, hidrocarburos, gas natural y minería	Informe Técnico y Resolución	Usuario del servicio público, población local (seguridad y ambiental)	
3. Fiscalización y Sanción				
GESTIÓN DE RELACIÓN DIRECTA				
4. Atención al Cliente	Electricidad, hidrocarburos, gas natural y minería	Atención y Resolución	Usuario del servicio público	Entidades públicas y privadas
5. Solución de Reclamos	Electricidad y gas natural	Resolución	Usuario del servicio público	
6. Solución de Controversias	Electricidad		Empresas concesionarias	

Fuente: OSINERGMIN

5. Grupos de interés.

Los grupos de interés identificados, tanto internos como externos a la institución, se muestran en el Gráfico N° 6.

Gráfico N° 6
GRUPOS DE INTERÉS



Fuente: OSINERGMIN

¿Cuál es su orientación estratégica?

El proceso de formulación estratégica en OSINERGMIN es de carácter dinámico y se desarrolla en forma sistemática desde el año 1999, habiéndose generado posiciones y orientaciones estratégicas que han permitido enfrentar los mayores desafíos institucionales para afirmar y fortalecer el propósito y fin de la existencia de esta entidad reguladora.

OSINERGMIN, al integrar sectores tan amplios como electricidad, hidrocarburos, gas natural y minería, así como ante el incremento de sus responsabilidades, ha tenido que modificar su forma de realizar el proceso de planificación estratégica. A partir del presente ejercicio estratégico ha abordado su proceso de formulación estratégica como una corporación integrada por diferentes unidades de negocio, cada una de las cuales tiene sus propias características que la diferencian del resto pero manteniendo un alineamiento con la orientación general de la institución.

Como parte de su proceso de maduración y como una manera de enfrentar los cambios que se generan en los entornos de los diferentes sectores que regula y supervisa, ha realizado la actualización de su Plan Estratégico para el período 2010 -2014. Esta modificación se da como consecuencia de la evaluación de la estrategia anterior, originada en el 2005 y modificada en el 2007. Así, en el año 2009 se han modificado la Misión, Visión y Valores de la institución, dentro del proceso de revisión y enfoque de mejora continua del planeamiento estratégico.

Las definiciones estratégicas básicas son las siguientes¹²:

- **Misión.** “Regular y supervisar los sectores de energía y minería con autonomía y transparencia para generar confianza a la inversión y proteger a la población”.
- **Visión.** “Que la sociedad reciba un adecuado abastecimiento de energía y que las actividades supervisadas por OSINERGMIN se realicen en forma segura y con cuidado del medio ambiente”.
- **Valores:**
 - Compromiso: Actuar identificados con la institución y sus funciones de manera proactiva.
 - Excelencia: Actuar con eficacia y eficiencia.
 - Servicio: Predisposición para atender a los usuarios, concesionarios y agentes de los sectores minero - energéticos.
 - Integridad: Actuar con profesionalismo y honestidad. Cumplir con las leyes y las políticas institucionales.

La Misión de OSINERGMIN recoge el mandato legal que da existencia a la entidad reguladora haciendo énfasis en el equilibrio de sus roles hacia los principales grupos de interés. Su Visión aspira a un adecuado abastecimiento de energía y la seguridad en las actividades supervisadas por la institución, reflejando la vocación de promoción de la eficiencia económica, la garantía a las inversiones y la protección a la población, sustentando su accionar en un marco principista de valores que inspiran y posibilitan el desarrollo del modelo de excelencia en la gestión institucional.



¿Cuáles son sus desafíos?

Los desafíos de la organización se centran en los 5 temas definidos en el Plan Estratégico vigente del 2010 - 2014¹³:

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS DEL OSINERGMIN
Mejorar la protección a la población a través de la supervisión efectiva del servicio.
Impulsar el desarrollo energético continuo y el abastecimiento energético suficiente, eficiente y de calidad.
Generar confianza a la inversión a través de la transparencia y autonomía institucional.
Lograr la excelencia operacional mejorando y optimizando los procesos de OSINERGMIN y la eficiencia en el uso de recursos.
Fortalecer la imagen y la comunicación institucional.

Los desafíos descritos se encuentran plenamente integrados al Plan Estratégico vigente (2010 – 2014), como lo podemos apreciar en el Gráfico N° 7.

¹² Plan Estratégico de OSINERGMIN 2010 - 2014. www.osinerg.gob.pe

¹³ Op. Cit.

Gráfico N° 7
MARCO ESTRATÉGICO DEL OSINERGMIN



Uno de los desafíos relevantes que orienta el planteamiento estratégico de OSINERGMIN es el de “Impulsar el desarrollo energético continuo y el abastecimiento energético...”, y que se ve refrendado en la perspectiva de la inversión proyectada para este sector, como puede apreciarse en el Cuadro N° 2, en el que los proyectos de inversión en minería e hidrocarburos para el año 2009 fueron de US\$ 3,079 millones (40% aproximadamente del total de proyectos de inversión en el país), con un estimado de US\$ 7,082 millones al 2011 (73%).

Cuadro N° 2
PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSIÓN 2009-2011 (Millones de US\$)

Sector	Total Inversiones			
	2009	2010	2011	Total
Minería e Hidrocarburos	3,079	5,243	7,082	15,404
Electricidad	837	741	684	2,262
Transporte y Telecomunicaciones	691	466	209	1,366
Industrial	846	1,332	999	3,177
Otros Sectores	2,309	1,793	681	4,783
TOTAL	7,762	9,575	9,655	26,992

Fuente: BCRP

OSINERGMIN, en el contexto presentado, tiene retos que enfrentar que la gestión institucional -a partir del liderazgo de sus directivos- ha incorporado en su planteamiento estratégico vigente como oportunidades de desarrollo y fortalecimiento de sus roles como entidad reguladora e impulsora del desarrollo del país.

A large, stylized gear graphic composed of several interlocking segments in various shades of blue, set against a dark blue background. The gear is positioned on the left side of the page, with its teeth pointing towards the center.

GENERANDO CONDICIONES
PARA LA **CALIDAD**



III. Generando condiciones para la Calidad

**¿Por qué OSINERGMIN -siendo una entidad estatal que se rige mediante normas previamente establecidas- decide innovar su estilo de gestión?
¿Por qué lo hace?**

En el caso de OSINERGMIN, al igual que en otras entidades públicas, el marco legal existente es considerado, por lo general, como una limitación para la gestión, no solo por las restricciones al manejo autónomo y niveles de discrecionalidad que deben respetarse en cada instancia del accionar del Estado, sino también por la necesidad de obtener y mostrar que -evidentemente- se está contribuyendo a la generación de valor público, con las limitaciones presupuestales o de asignación de recursos que pudieran tenerse.

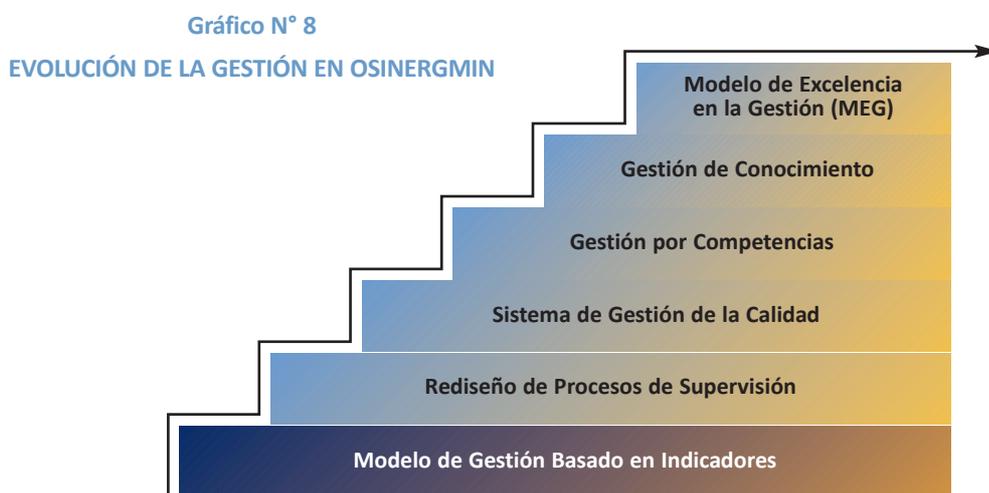
Sin embargo, lo anteriormente enunciado es realmente un reto, en el que el potencial expansivo de las capacidades institucionales, con un adecuado impulso y conducción de sus directivos, puede marcar el camino para el desarrollo de una gestión efectiva y la adecuada contribución a la sociedad y al desarrollo del país. En OSINERGMIN el impulso vital y decidido viene del convencimiento de su grupo directivo, de su estilo de gestión y de su liderazgo transformador hacia el camino a la excelencia. De esta manera, los objetivos fijados a nivel de planeamiento estratégico institucional aseguran el alineamiento de los mismos y su enfoque hacia el ciudadano y el cumplimiento de la misión, más allá de los objetivos y metas que se fijan en cada Gerencia/Oficina. Esto ha generado un fuerte impulso a la acción como característica distintiva del modelo de gestión operante en OSINERGMIN.

¿Por qué es necesario el liderazgo como punto de partida para una gestión de calidad?

El liderazgo de la Alta Dirección ha permitido que la gestión de la institución se oriente a la implantación de sistemas y herramientas que promuevan la integración, con un claro enfoque a lograr resultados. Esto se ha ido

traduciendo en una sucesión de desarrollos, implementación de sistemas e introducción de mejoras en la gestión, tendientes a brindar una mayor efectividad en el logro del valor público esperado de la institución y a marcar un camino de exigencia en el nivel de los resultados obtenidos que no tiene opción a retrocesos.

De esta manera, a mediados del 2003 se inició el proceso de implementación de un modelo de gestión institucional basado en indicadores, los cuales fueron definidos sobre la base de políticas planteadas por la Alta Dirección. Antes del 2003, si bien se contaba con un plan estratégico, el diseño de los procesos y servicios desarrollados por OSINERGMIN no necesariamente estaban alineados para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés, sobre todo de los usuarios de los servicios públicos que OSINERGMIN supervisaba y regulaba.



Fuente: OSINERGMIN

El desarrollo del liderazgo del equipo de la Alta Dirección ha impulsado las acciones personales de los integrantes de la institución para reflejar su compromiso con los 4 valores de OSINERGMIN (integridad, excelencia, compromiso y servicio), a través de diversas acciones y decisiones que toman para guiar la organización, constituyéndose en el carácter distintivo de su gestión pues han fortalecido las interrelaciones e integración al interior de la misma, y han permitido una mejor y mayor identificación y satisfacción de los grupos de interés que tienen expectativas sobre el accionar institucional.

El Modelo de Gestión Basado en Indicadores ha sido el primer escalón en el camino hacia la excelencia que emprendió la institución bajo el liderazgo de su equipo directivo, por la auto exigencia introducida en cada sistema o mejora en los servicios otorgados. La necesidad de la articulación e integración de los esfuerzos devino en la necesidad de un modelo que permitiese tal requerimiento; y es así como se deciden centrar los esfuerzos en la aplicación de un Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG) que permitió la postulación al Premio Nacional a la Calidad en los años 2008 y 2009.

OSINERGMIN adoptó institucionalmente un Modelo de Excelencia en la Gestión en el año 2008, que toma en consideración 7 criterios que permiten el control y mejora de los procesos con un claro enfoque a resultados susceptibles de ser medidos (ver Gráfico N° 9). El modelo de gestión adoptado es el llamado Malcolm Baldrige, que tiene un sesgo

hacia las empresas de índole comercial; no obstante, el desarrollo de la gestión ya avanzado por OSINERGMIN y la previa adecuación de cada uno de los criterios a la gestión pública, permitió la aplicación del mismo.

Gráfico N° 9
CRITERIOS DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



Fuente: Bases del Premio Nacional a la Calidad. Centro de Desarrollo Industrial (2010)

De acuerdo a este modelo, todas las acciones que se tomen al interior de la organización en cuanto al liderazgo, planeamiento estratégico, la orientación al cliente, el control y mejora de procesos, y la orientación hacia el personal, se deben reflejar en resultados de efectividad y satisfacción de todos los grupos de interés. Para una entidad pública reguladora, los grupos de interés principales son el Estado, los usuarios de los servicios públicos (población) y los inversionistas; es por ello que, lejos de pensar que este modelo no era aplicable a la gestión pública y dados los avances realizados, el modelo permitió el ordenamiento de lo ya avanzado, facilitando su medición y comparación.

¿Cuáles son las condiciones para desarrollar un Modelo de Excelencia en la Gestión?

OSINERGMIN, como entidad reguladora, es una institución pública con una normatividad específica y delimitada en términos de su ámbito de competencia; sin embargo, el estilo de liderazgo directivo ha tomado como un reto el mejoramiento de los servicios que proporcionan las empresas concesionarias en los sectores bajo el ámbito del OSINERGMIN y asumido un modelo integrador como el MEG. La institución se desempeña dentro de un marco de **autonomía institucional**, que se caracteriza por:

1. **Un mandato claro e independiente del poder político.** Como organismo público descentralizado está adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería jurídica de derecho público interno, patrimonio propio y autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera¹⁴.

¹⁴ Congreso de la República. Ley del Organismo Supervisor de Inversión en Energía (OSINERG) - Ley N° 26734 y Ley complementaria N° 28964.(OSINERGMIN)

Este mandato le confiere la atribución de realizar las funciones de supervisión, supervisión específica y fiscalización atribuidas a la institución a través de empresas supervisoras. Las empresas supervisoras son personas naturales o jurídicas debidamente calificadas y clasificadas por el OSINERGMIN, que son contratadas por la institución. La contratación de las mismas se realiza respetando los principios de igualdad, no discriminación y libre competencia¹⁵.

- 2. Criterios de designación considerando idoneidad profesional y moral.** Desde la creación de la institución, los requisitos para ser miembro del Consejo Directivo consideran ser un profesional con no menos de 10 años de ejercicio y contar con reconocida solvencia e idoneidad profesional.

El personal del OSINERGMIN está sujeto al régimen laboral de la actividad privada, situación que posibilita atraer personal de alto nivel de profesionalidad. En cuanto a la cobertura de plazas vacantes, ésta se realiza por concurso público, siguiendo un procedimiento metódico y transparente que se origina en una solicitud de requerimiento de personal. Implica la elaboración de bases del concurso, previa determinación del perfil y de los requisitos y documentos necesarios de los postulantes para participar; continúa con la aplicación de evaluaciones curriculares y psicológicas, así como entrevistas de fondo para seleccionar a los candidatos idóneos.

Sin embargo, es necesario resaltar que por política institucional se prioriza la promoción, ascenso o concurso interno como una manera de asegurar una línea de carrera y sucesión del personal mejor calificado, y retener al talento o capital humano institucional.

- 3. Estabilidad del Consejo Directivo.** Autoridad de nombramiento, con ejercicios fijos sin remoción arbitraria. A la fecha, el Presidente del Consejo Directivo Institucional es el Dr. Alfredo Dammert Lira, desde el 8 de febrero del 2002. Otros miembros del Consejo Directivo como el Ing. Julio Rengifo Ruiz, forman parte del Consejo desde el 21 de junio del 2005. El Dr. Hugo Sologuren Camet fue parte del Consejo desde el 2001 al 2006 y el Ing. Luis Ganoza de Zavala desde el 2002 a 2008¹⁶.

Las reglas de juego establecen que los miembros del Consejo Directivo se eligen de forma escalonada en proceso/concurso público dirigido por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y se desempeñan como tales durante un período de 5 años desde su designación.

En concordancia con la estabilidad referida, la conducción ejecutiva cuenta en la Gerencia General con el Dr. Edwin Quintanilla Acosta desde el 10 de junio del 2003, garantizando el desarrollo y fortalecimiento de un estilo de gestión orientado a la excelencia.

En el caso del OSINERGMIN, la estabilidad referida le ha otorgado a la institución la continuidad necesaria para desarrollar e ir afirmando un camino hacia la excelencia en la gestión a partir de la visión estratégica del grupo directivo, el impulso sostenido a la acción y ejecución, el desarrollo de sistemas *ad hoc* para la calidad, la implementación de las mejores prácticas y el personal idóneo.

¹⁵ Congreso de la República. Ley complementaria de fortalecimiento institucional del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG). Ley N° 27699,

¹⁶ OSINERGMIN. (2007a) y OSINERGMIN (2009c). Memorias anuales 2006 - 2007 y 2008 - 2009

4. **Personal calificado.** La gestión del recurso humano en OSINERGMIN está plasmada en un modelo que considera a la gestión por competencias como uno de sus componentes, la misma que está asociada a la funcionalidad de la institución establecida en sus leyes de creación y marco de organismos reguladores, así como en el Reglamento de Organización y Funciones, lo que permite identificar las competencias respectivas¹⁷.

El poder contar con personal calificado, competente y de alto desempeño se fundamenta en el modelo de gestión de recursos humanos enfocado hacia el desarrollo de competencias y bienestar del personal, aspectos que inicialmente estaban desarticulados y que, bajo la perspectiva sistémica, se alinean a la consecución de la Misión y Visión del OSINERGMIN.

5. **Presupuesto autónomo.** OSINERGMIN, como organismo regulador, recauda de las empresas y entidades bajo su ámbito un aporte que no puede exceder del 1% del valor de la facturación anual, deducido el Impuesto General a las Ventas y el Impuesto de Promoción Municipal¹⁸.

El aporte recibido tiene la naturaleza de contribución destinada al sostenimiento institucional del OSINERGMIN.

6. **Responsabilidad.** Rendición de cuentas de sus acciones.

Los Gerentes y Jefes están sujetos al permanente escrutinio del Órgano de Control Institucional (Auditoría), dependiente de la Contraloría General de la República, así como a auditorías eventuales (auditorías contable - financieras externas) que suele hacer la Presidencia del Consejo de Ministros y a las denuncias que pueda efectuar la ciudadanía a través de los buzones en las oficinas de la institución bajo la nomenclatura “denuncia ciudadana”.

El comportamiento ético del OSINERGMIN es fundamental para equilibrar los diferentes intereses con los que interactúa (gobierno, empresas y usuarios), lo cual ha sido integrado al planeamiento estratégico institucional. Al respecto se cuenta con un Código de Ética y con un Comité de Ética integrado por 3 profesionales. Se considera uno de los principales pilares de la ética de la institución el actuar ejemplar de los Gerentes y Jefes. El Código de Ética ha sido difundido entre todo el personal y principales proveedores de servicio (supervisores).

7. **Transparencia.** Acceso a la información por la población en general.

Las normas que aprueba el Consejo Directivo previamente son pre-publicadas para obtener la opinión de la ciudadanía, lo que representa una muestra de transparencia. De igual forma se cuenta con el Consejo de Usuarios, por medio del cual la sociedad organizada tiene un canal de comunicación con la institución.

La información que dispone la institución es de carácter público; sin embargo, protege la información declarada reservada por cliente o grupos de interés. La Alta Dirección se preocupa no solo de cumplir las leyes sino de informar a los usuarios sobre sus derechos y difundir la labor del OSINERGMIN, con la finalidad de reducir la asimetría de la información entre los grupos de interés.



¹⁷ OSINERGMIN. (2009b)

¹⁸ Congreso de la República. Ley Marco de los Organismo reguladores de la inversión privada en los servicios públicos. Ley N° 27332.

8. Procedimientos de apelación. Mecanismo que permiten reconsiderar y apelar decisiones.

OSINERGMIN cuenta con una Junta de Apelaciones de Reclamos de Usuarios que toma conocimiento y resuelve en segunda y última instancia administrativa los reclamos de los usuarios de los servicios públicos bajo el ámbito de su competencia. Su conformación y funcionamiento -así como la creación de los organismos adicionales que sean necesarios para resolver, en segunda instancia, las controversias que se susciten- son aprobadas en la vía reglamentaria o por el Consejo Directivo del OSINERGMIN, según Ley N° 27699.

El Gráfico N° 10 presenta las principales implicancias que se relacionan con la autonomía institucional que, en el caso del OSINERGMIN, constituyen una fortaleza institucional¹⁹.

Esta fortaleza se expresa en dos dimensiones:

- Como una fortaleza frente al **riesgo de politización** del accionar y la gestión de la institución. Los elementos identificables son contar con un mandato independiente, la estabilidad y continuidad del grupo directivo, contar con un presupuesto autónomo y disponer de procedimientos de apelación para velar por la coherencia de sus disposiciones o sanciones.
- La segunda dimensión se refiere a la fortaleza frente al **riesgo de captura** por la pérdida de imparcialidad en su accionar. Los elementos identificables son contar con criterios de designación de sus cuadros directivos, personal calificado y competente, transparencia en su accionar con apertura en la comunicación y responsabilidad (*accountability*).



Gráfico N° 10
AUTONOMÍA INSTITUCIONAL



Fuentes: Smith (1997), Estache (2002), IEA (2001), Stern (2000), Pargal (2003), Spiller y Guash (1999)

¹⁹ Quintanilla Acosta, Edwin.(2009a).





LA ORGANIZACIÓN
PARA EL CAMINO HACIA
LA EXCELENCIA

IV

IV. La organización para el camino hacia la excelencia

¿Cómo se gestó la organización para la calidad?

El camino hacia la administración de la gestión de la calidad requiere del concurso de diversos elementos adicionales al liderazgo efectivo del grupo directivo, así como de la participación decidida de los miembros de la institución.

En este proceso, una de las principales acciones realizadas para la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) fue la conformación de una organización paralela y funcional a la estructura formal que consistió en crear un Comité Central del SIG presidido por el Gerente General y conformado por los Gerentes/Jefes de Oficina, donde la Oficina de Planeamiento y Control de la Gestión asume la Secretaría Ejecutiva, teniendo el rol de coordinador (ver Gráfico N° 11).

Dada las características de la gestión de OSINERGMIN cuya responsabilidad está centrada en 4 sectores (electricidad, hidrocarburos líquidos, gas natural y minería), y otras funciones asignadas por ley como es la regulación tarifaria, la atención de apelaciones y solución de controversias, se constituyó en cada Gerencia/Oficina un Comité del Sistema Integrado de Gestión y, al mismo tiempo, se designaron Coordinadores del Sistema Integrado de Gestión por cada Gerencia u Oficina, según corresponda (ver Gráfico N° 12).

En el año 2008, con la decisión de la Alta Dirección de postular al Premio Nacional a la Calidad, se aprovecha esta estructura para la realización del Informe de Postulación, facilitando la comunicación hacia la obtención de información necesaria.

¿Cuál es la estructura y funciones de esta organización paralela?

La estructura para el Sistema Integrado de Gestión (SIG) se presenta en 2 niveles: primero, a nivel de Comité Central del SIG, y luego un Comité del SIG por cada Gerencia/Oficina o Área correspondiente.

Gráfico N°11

ESTRUCTURA DEL COMITÉ CENTRAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (CCSIG)

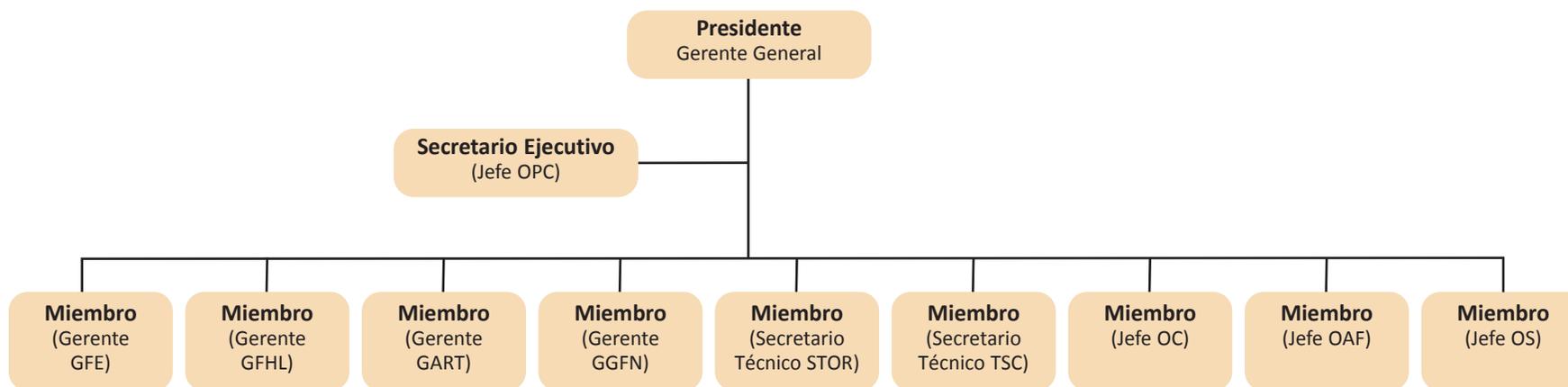
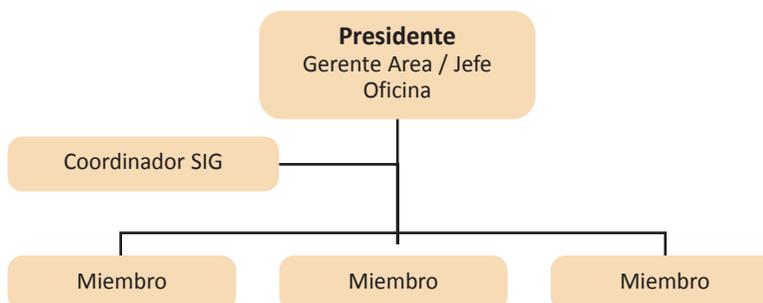


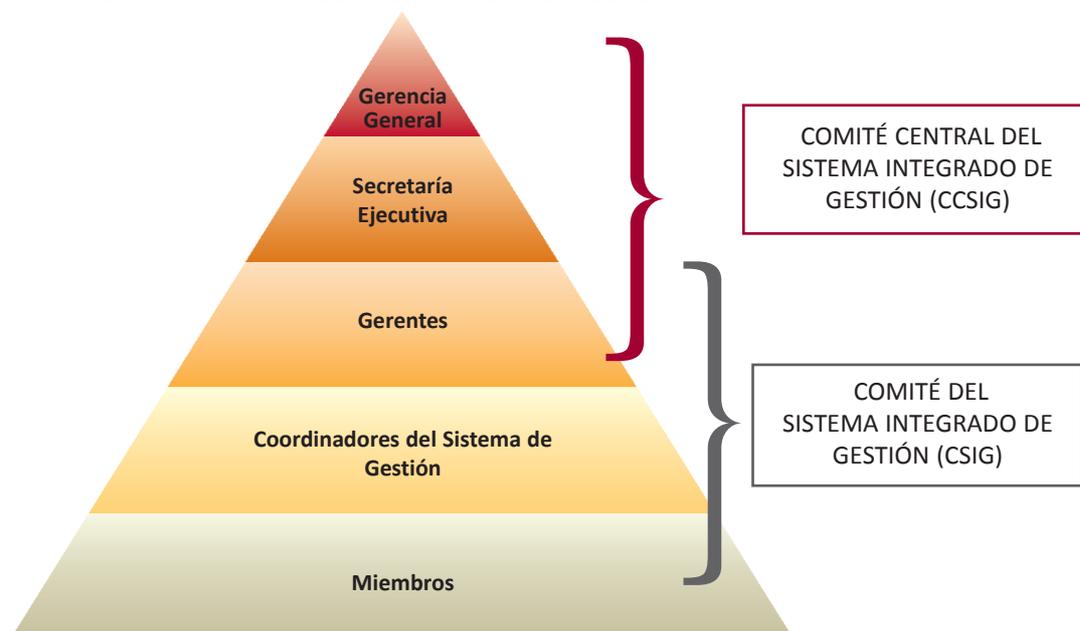
Gráfico N° 12

ESTRUCTURA DEL COMITÉ DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (CSIG)



Fuente: OSINERGMIN

Gráfico N° 13
ESTRUCTURA PARA EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN



Fuente: OSINERGMIN

En el Gráfico N° 13 se presentan los dos niveles de estructura, correspondiendo a los miembros del Comité Central del Sistema Integrado de Gestión, las Gerencias y Jefaturas, la organización formal de la institución. Así la estructura de calidad que se gesta está alineada con la estructura formal, de manera tal que este acoplamiento de roles permite no solo el involucramiento de los niveles de gestión institucional que manejan los procesos del OSINERGMIN, sino la articulación de esfuerzos, generando y fortaleciendo un enfoque sistémico en la gestión institucional.

Destacan en esta estructura paralela los roles tanto del Secretario Ejecutivo como de los coordinadores porque son los encargados de dinamizar la continuidad del sistema; al mismo tiempo cumplen un rol de facilitación y acoplamiento con las diferentes áreas de la institución.

Dados los resultados obtenidos con la estructura, ésta se ha seguido usando para el Sistema de Gestión Ambiental y el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

La organización para la calidad en OSINERGMIN tiene la forma de una estructura de aprendizaje paralelo²⁰, por cuanto se ha conformado al lado de la jerarquía y estructura formal de la institución con el propósito de incrementar el aprendizaje de la organización sobre la calidad y la construcción de un Modelo de Gestión de Excelencia. De esta manera, la estructuración del Sistema Integrado de Gestión -con su Comité Central y Comités por Áreas- se orienta al desarrollo de un modelo y a fortalecer el comportamiento y pensamiento de todos los integrantes del OSINERGMIN hacia la mejora continua.

²⁰ French, W. y otros. (2007). Citados en Bushe, G.R. y Rami Shani, A.B.(1991).

The image features a dark blue background with a large, light blue circular graphic element. The circle is composed of several thick, dark blue segments that form a ring, with some segments missing, creating a sense of motion or a cycle. In the center of the circle, the text "APRENDIZAJE Y MEJORA CONTÍNUA DE LA **GESTIÓN**" is written in white, uppercase letters. Below the text, a large, white, stylized letter "V" is centered.

APRENDIZAJE Y MEJORA
CONTÍNUA DE LA **GESTIÓN**

V

V. Aprendizaje y Mejora Continua de la Gestión

¿Cuáles han sido las principales acciones desarrolladas por OSINERGMIN en la mejora de su gestión?

OSINERGMIN cuenta con instrumentos de planificación y control como son: plan estratégico, plan operativo y presupuesto. Hace algunos años, a pesar de contar con estos instrumentos de gestión y de realizar la implementación de los mismos, los resultados del accionar del OSINERGMIN no se podían cuantificar y tampoco se reflejaban en una mejor prestación de los servicios de energía para la población. Existe un principio en la administración propuesto por Peter Drucker: “Lo que no se mide no se puede controlar, y si no se puede controlar no se puede gestionar”. En este contexto la Alta Dirección, en el año 2003, comenzó a incorporar herramientas y modelos internacionales a fin de dinamizar y enfocar su gestión a resultados que pudieran ser medidos y, por ende, mejorados en el tiempo.

Pasaremos a describir estos elementos y las consideraciones de cada uno de ellos.

1. Modelo de Gestión Basado en Indicadores

El nuevo esquema de gerencia denominado Modelo de Gestión Basado en Indicadores es un elemento diferenciador del resto de la administración pública por su eficacia en la toma de decisiones al interior del OSINERGMIN, comparable con la eficacia de las herramientas utilizadas en la actividad privada²¹.

La implementación de este nuevo modelo de gestión se inició en el 2003 y continua vigente a la fecha. Durante este período se ha logrado generar una evolución favorable de los principales indicadores de los sectores regulados con una mejora sustancial de la calidad de los servicios energéticos, en beneficio de la población.

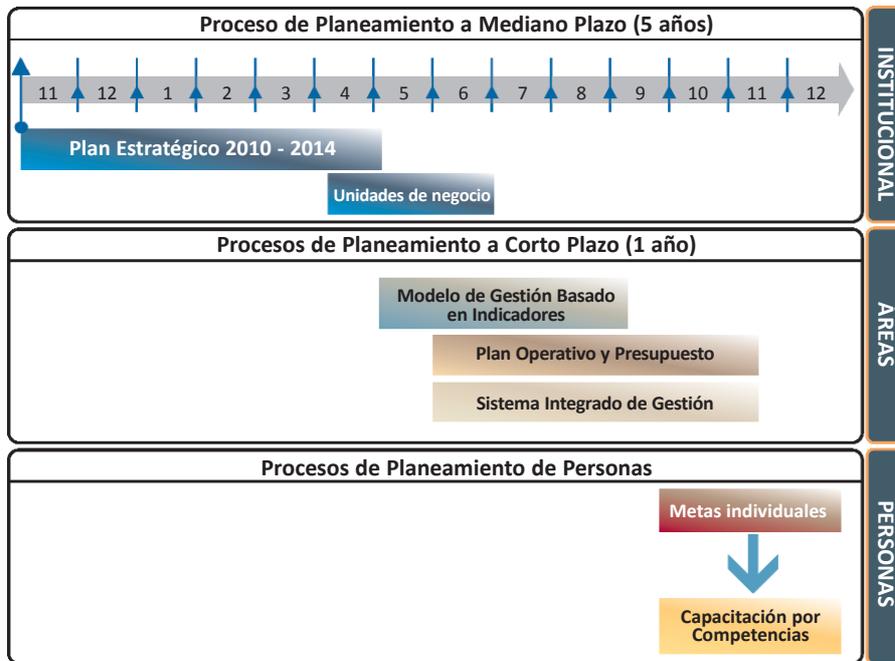
²¹ OSINERGMIN. (2009a).

La mejora en estas variables valida el modelo implementado por OSINERGMIN, así como su uso y aplicabilidad orientada a la implementación de una gerencia por resultados en instituciones del Estado.

El Modelo de Gestión Basado en Indicadores es la práctica a partir de la cual se han generado diversas estrategias que han permitido un cambio sostenido en diversas variables de los sectores regulados, generando mejoras sustanciales en las labores del OSINERGMIN y de las empresas de los sectores minero-energético.

Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, el modelo es un complemento de los instrumentos de gestión establecidos por ley para todas las organizaciones públicas, y está alineado con el Plan Estratégico del OSINERGMIN, al igual que los otros instrumentos de gestión (ver Gráfico N° 14).

Gráfico N° 14
DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS OSINERGMIN

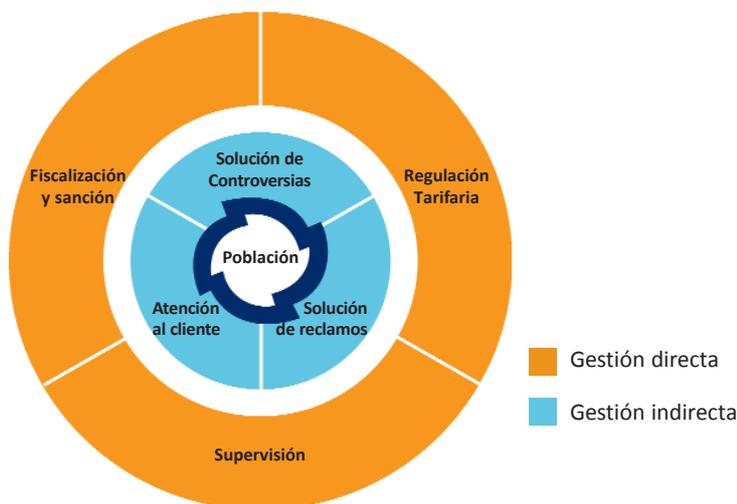


Fuente: OSINERGMIN

El Modelo de Gestión Basado en Indicadores permite traducir las estrategias de mediano plazo definidas en el Plan Estratégico a metas e indicadores anuales de carácter estratégico, lo cual posteriormente se incorpora al Plan Operativo y Presupuesto con el fin de asignar recursos económicos y humanos para el desarrollo de las metas e indicadores del modelo.

Asimismo, el Modelo de Gestión Basado en Indicadores permite incorporar una visión sectorial a las tareas del OSINERGMIN, con el fin de buscar el mayor impacto y beneficio para el desarrollo del país en el ámbito del quehacer del regulador. Para ello, OSINERGMIN realiza sus funciones a través de una gestión directa e indirecta. La gestión directa consiste en brindar servicios a sus clientes y grupos de interés a través de los diversos canales de atención que implican contacto con el usuario; y la gestión indirecta se realiza a través de las empresas de los sectores regulados, con el fin que

Gráfico N° 15
VISIÓN SECTORIAL



Fuente: OSINERGMIN



estas empresas brinden un servicio de calidad a los usuarios y consumidores lo que no implica contacto con el usuario de los servicios públicos (ver Gráfico N° 15).

El Modelo de Gestión Basado en Indicadores define metas e indicadores de gestión directa e indirecta, ayuda a monitorear los resultados del OSINERGMIN frente a los objetivos del Plan Estratégico y canaliza las acciones del OSINERGMIN hacia las expectativas de los usuarios finales de los servicios energéticos.

El **primer paso** en el desarrollo del modelo es la definición de los indicadores de gestión directa e indirecta. Éstos se definen alineándolos a los Objetivos Estratégicos establecidos en el Plan Estratégico del OSINERGMIN. Definidos los indicadores, el **segundo paso** es el establecimiento de metas para cada indicador. Asimismo, sobre la base de los indicadores, los Gerentes establecen los planes de acción, indicadores y metas de sus propias áreas.

El **tercer paso** considerado en el modelo es el seguimiento y evaluación de los indicadores. Para ello, se ha previsto que de manera mensual las áreas remitan a la Oficina de Planeamiento y Control de Gestión la información de avance de sus indicadores, con lo cual se elabora el **Informe Mensual de Gestión** que es remitido a la Alta Dirección para su evaluación en el Consejo Directivo.

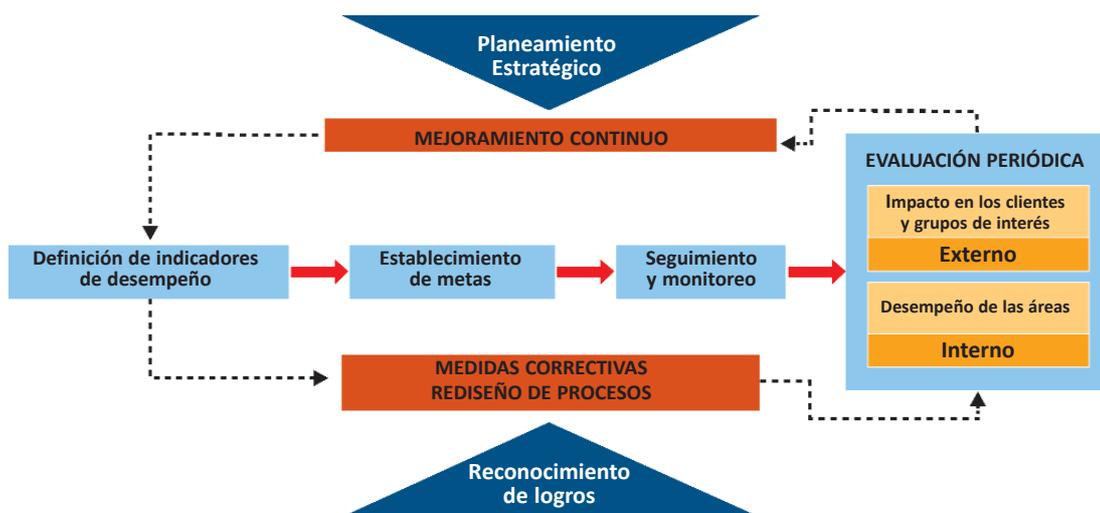
En esta etapa se evalúan los impactos de los indicadores en el ámbito interno (productividad, uso de recursos, eficiencia, etc.) y en el ámbito externo (plazos de atención, oportunidad, mejoramiento de los servicios, etc.).

Asimismo, la Gerencia General coordina reuniones con los Gerentes para evaluar el avance de los indicadores y, de ser el caso, tomar las medidas correctivas. Para facilitar la detección de problemas se incluyó en el Informe Mensual de Gestión el uso de “semáforos”; un indicador con semáforo en rojo nos da una señal de alerta.

La obligación de proporcionar información conlleva a que los responsables de cada uno de los indicadores tomen las acciones y planifiquen los recursos necesarios para controlar el comportamiento de sus indicadores.

El **cuarto paso** del modelo consiste en la evaluación de las metas al término del año y el reconocimiento público para las áreas que lograron todas sus metas. Estas reuniones se realizan con todo el personal de la institución y en las mismas se hace un reconocimiento público de las metas logradas, lo cual se ha convertido en un factor de motivación decisivo para el personal del OSINERGMIN.

Gráfico N° 16
EL MODELO Y SUS ETAPAS



Fuente: OSINERGMIN

A continuación veremos la evolución del Modelo de Gestión Basado en Indicadores.

a. Establecimiento de metas

El modelo se inició en julio del 2003, con una sola meta para una gerencia. A partir de esa fecha la práctica se ha convertido en un ejercicio continuo del OSINERGMIN, y en cada ciclo se producen mejoras y se amplía el alcance del modelo.

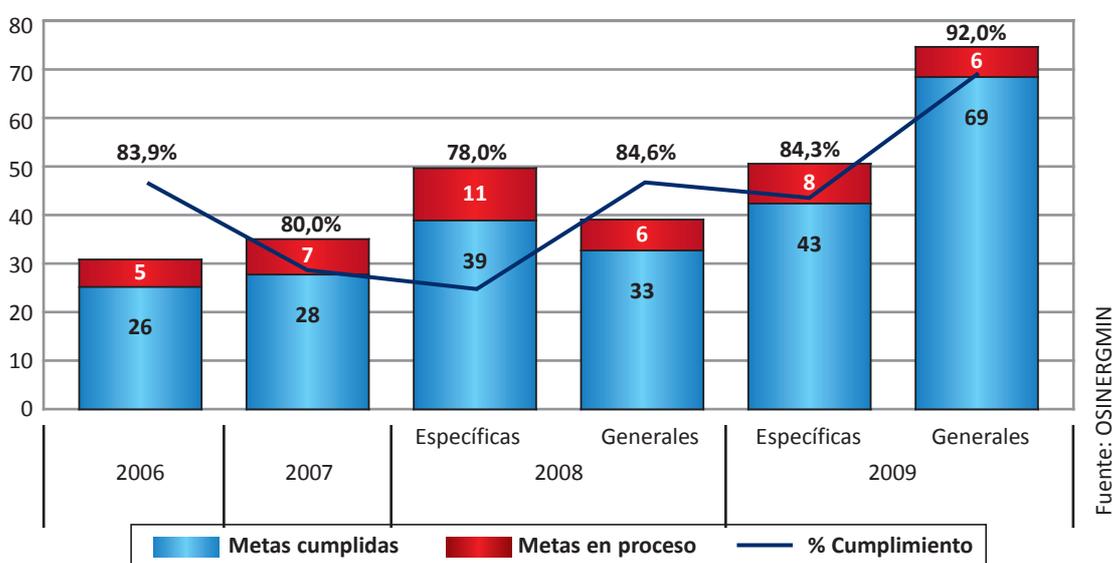
En el modelo de gestión implementado, el establecimiento de las metas es el resultado de un proceso de negociación entre la Gerencia General y los responsables de cada una de las áreas. Los Gerentes tienen la flexibilidad y autonomía para emprender las acciones o iniciativas que consideren necesarias para el logro de sus metas.

Conforme han ido transcurriendo los años, el número de metas y el alcance del modelo han ido incrementando. Así tenemos que:

- ⇒ En el año 2003 se estableció una meta institucional.
- ⇒ En el año 2004 se establecieron un total de 5 metas institucionales.
- ⇒ En el año 2005 se incremento a 10 el número de metas.
- ⇒ En el año 2006 se incluyó a las áreas de apoyo dentro del modelo, estableciéndose un total de 25 metas.
- ⇒ Para el año 2007 se establecieron un total de 35 metas, y se amplió el número de áreas que participaba en el modelo.

- ⇒ Para el año 2008 se establecieron un total de 89 metas, se incorporó el tema de minería al modelo, y se plantearon metas generales (transversales a todas las áreas de la organización) y metas específicas para cada área.
- ⇒ Para el año 2009 se establecieron más de 100 metas, participando todas las áreas de la institución.
- ⇒ Para el año 2010 se establecieron 77 metas en todas las áreas de la institución.

Gráfico N° 17
ESTABLECIMIENTO DE METAS



Como parte del proceso de ampliación del alcance del Modelo de Gestión Basado en Indicadores, cada gerencia de línea ha desplegado el mismo dentro de su propia gestión, desarrollando una estructura interna de indicadores, los cuales mantienen el alineamiento con los indicadores a nivel institución y con el Plan Estratégico Institucional.

b. Seguimiento y monitoreo

Para asegurar su sostenibilidad, el modelo cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación mensual de los indicadores.

A nivel institucional, la Oficina de Planeamiento y Control de Gestión del OSINERGMIN es la responsable de consolidar la información proporcionada por las diferentes áreas de la institución y elaborar el Informe Mensual de Gestión.

Los resultados logrados por OSINERGMIN, consignados en el Informe Mensual de Gestión, son revisados los primeros días de cada mes en sesión del Consejo Directivo (máxima autoridad), para la toma de decisiones en los casos que sea necesario.

Por otro lado, cabe precisar que el logro de las metas establecidas se apoya en un proceso iterativo en donde se examinan los avances y se aprende de aquello que funciona y de lo que no surte efecto. Exige un seguimiento y una evaluación de los avances en la consecución de los resultados, además de la capacidad para introducir cambios oportunamente para mejorar el desempeño de los indicadores.

A partir de mayo del 2004, se incorporó en el Informe de Gestión el uso de semáforos que muestran el resultado respecto a la meta, permitiendo que la Alta Dirección se enfoque en los indicadores que presentaban algún problema.

Este mismo esquema ha sido implementado en las diversas gerencias de línea con sus indicadores y metas, de manera que cuenten con un mecanismo de evaluación de su gestión que les permita tomar decisiones en caso de desviaciones de lo planificado.

Asimismo, al día de hoy, en lugares estratégicos y de alto tráfico de personas se han instalado pantallas planas que proyectan permanentemente los resultados del OSINERGMIN y de las diversas gerencias, con el fin de que todo el personal así como el público general pueda conocer el grado de avance de las diferentes metas establecidas.

La visualización pública y permanente de los resultados del OSINERGMIN y de sus gerencias de línea es un factor de motivación adicional para el cumplimiento de las metas, y contribuye a generar una cultura de gestión por resultados en todos los niveles de la institución.



Algunos de los principales resultados se aprecian en el Anexo: Principales resultados de la gestión a diciembre 2009

c. Evaluación anual

Como mecanismo de evaluación anual, todos los años se realizan reuniones de evaluación de las metas concluidas y formulación de metas para el año que se inicia.

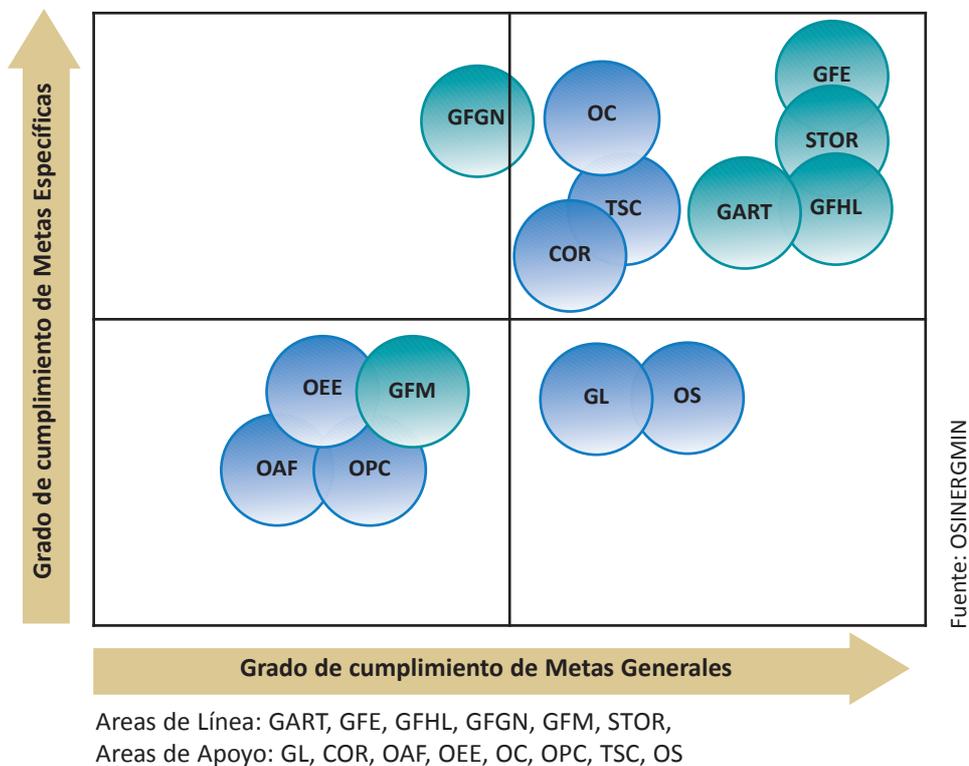
En los primeros años de la implantación del modelo se realizaba una reunión con la participación de todo el personal del OSINERGMIN. A partir del 2008, esta actividad se realiza de la siguiente manera:

- ✓ Reunión con la participación de la Alta Dirección del OSINERGMIN, los Gerentes, los Jefes y personal clave de la organización. Su propósito es la evaluación de las metas del año concluido, la presentación de metas para el año que inicia, así como el reconocimiento público para las áreas que lograron todas sus metas.
- ✓ Posteriormente a la reunión mencionada, se realizan reuniones con todo el personal de cada una de las Gerencias y Oficinas del OSINERGMIN, con la participación del Presidente del Consejo Directivo y del Gerente General. El objetivo de estas reuniones es la difusión de los resultados y metas definidas, así como la retroalimentación de los principales problemas y dificultades del área en particular y el reconocimiento del esfuerzo desarrollado por la misma en el logro de las metas. Asimismo, se buscaba el acercamiento de la

Alta Dirección a todos los niveles de la organización con el fin de buscar el compromiso de todos los trabajadores con el modelo.

Adicionalmente, como un canal para recabar sugerencias, se ha implementado un sistema de evaluación y sugerencias respecto del modelo, que consiste en una encuesta que se entrega a los asistentes a la reunión de evaluación de metas del año concluido y presentación de metas para el siguiente año. En esta encuesta los participantes tienen la oportunidad de expresar su opinión con relación al contenido, organización y ejecución del evento de evaluación y formulación de metas del OSINERGMIN, a fin de contar con su retroalimentación que contribuirá a mejorar el mismo.

Gráfico N° 18
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE METAS 2009



d. Sistema de Incentivos: Reconocimiento de logros

Un elemento clave en el modelo es el reconocimiento de los logros como sistema de incentivo que busca premiar el buen desempeño y corregir los incumplimientos.

Dado que las instituciones públicas no pueden establecer sistemas de incentivos que se traduzcan en mayores costos para las mismas (reconocimientos materiales), como parte del modelo se utilizó el reconocimiento público y la competitividad entre áreas de la institución como factores motivadores para lograr el mejor esfuerzo por alcanzar las metas fijadas.

OSINERGMIN utiliza el reconocimiento público del logro de metas del modelo como un sistema de incentivo no monetario para alinear el comportamiento de las diversas áreas con la realización del Plan Estratégico. Como tal, este sistema de incentivo no monetario es una herramienta de gestión que procura impactar en los comportamientos de los miembros de la organización.

El Modelo de Gestión Basado en Indicadores procura la mejora continua del OSINERGMIN y el desarrollo de las necesidades de logro y de autorrealización que todas las personas tienen, de manera que la institución cuente con personal motivado y de alto desempeño.



2. Rediseño de procesos de supervisión

En simultáneo al desarrollo del Modelo de Gestión Basado en Indicadores, el estilo de gestión adoptado en OSINERGMIN por la Alta Dirección continuó impulsando el mejor desempeño institucional. En esta línea, una de las funciones básicas que es la supervisión fue abordada por un constante rediseño de los procesos dirigidos a proporcionar un servicio de calidad, en todos los ámbitos funcionales de su accionar.

Es en los procesos de supervisión eléctrica que la institución inicia este rediseño, por ser uno de los sectores más sensibles y expuestos a la opinión pública en general. De manera referencial, la Ley de Concesiones Eléctricas ordena que las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica sean materia de supervisión y fiscalización, labor que es encomendada por las leyes N° 26734, 27332 y 28151 a OSINERG (hoy OSINERGMIN). En el subsector electricidad el proceso de supervisión y fiscalización se realiza a nivel nacional y comprende a todas aquellas entidades que posean una concesión o autorización para desarrollar actividades de generación, transmisión o distribución eléctrica.

Después de algunos años de ejercer diversas metodologías de fiscalización en la supervisión de los sectores bajo su competencia OSINERGMIN ha orientado su accionar hacia el empleo de procedimientos de supervisión por resultados, utilizando técnicas estadísticas basadas en el uso de indicadores de desempeño, emisión de reportes generados por las concesionarias, elaboración de instructivos, control por muestreo estadístico, delimitación de responsabilidades a los

concesionarios y el establecimiento de sanciones disuasivas, tanto sobre prácticas negativas por acción u omisión en la aplicación de los procedimientos por parte de las empresas concesionarias de electricidad, como por exceder las tolerancias de los indicadores establecidos.

El proceso descrito ha pasado por 4 momentos perfectamente definidos:

- La Supervisión Regular convencional hasta antes del 2003, dirigida a la búsqueda de hallazgos a partir de la programación de una serie de inspecciones en el marco explícito normativo.
- La Supervisión por Indicadores, cuando las acciones de supervisión estaban enmarcadas dentro de un conjunto de metas e indicadores que deben cumplir las empresas concesionarias al prestar el servicio eléctrico. Este segundo momento se inicia en el 2003, con los primeros procedimientos aprobados por el Consejo Directivo en la prestación de servicios eléctricos, como los de alumbrado público.
- La Supervisión por Indicadores vinculada a los procesos internos del OSINERGMIN; esto conlleva a la búsqueda de un ordenamiento interno de los procesos institucionales ya que la etapa anterior cubría solo el frente externo. Se inicia a partir del 2006 con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.
- Un cuarto momento se da a partir del 2008 e incorpora el uso de plataformas de tecnología de la información, como el Business Management Process (BMP) que permite un mejor manejo y seguimiento de los indicadores de supervisión en el sector eléctrico.



El empleo de estos procedimientos permite ejercer una acción supervisora predecible y objetiva en su forma y periodicidad pero manteniendo la aleatoriedad que asegura una cobertura representativa de las instalaciones y actividades supervisadas, teniendo como propósito primordial promover en las empresas concesionarias el desarrollo de programas de mejoramiento de la calidad y seguridad del servicio eléctrico para mejorar la satisfacción del usuario, el proceso de supervisión y fiscalización, el cumplimiento de la normatividad vigente, la implementación de tecnología e infraestructura adecuada y la promoción del desarrollo de un marco normativo que asegure el bienestar de la sociedad.

Como parte de la transparencia de la gestión, muchos de los procedimientos que norman la supervisión en la prestación de servicios en el sector eléctrico se encuentran en la página web de la institución, los cuales tienen la certificación ISO 9001:2008. Estos procedimientos han permitido desarrollar un sistema de sanciones que evitan la discrecionalidad y subjetividad del OSINERGMIN, fomentando la transparencia en la imposición de sanciones.

3. Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad

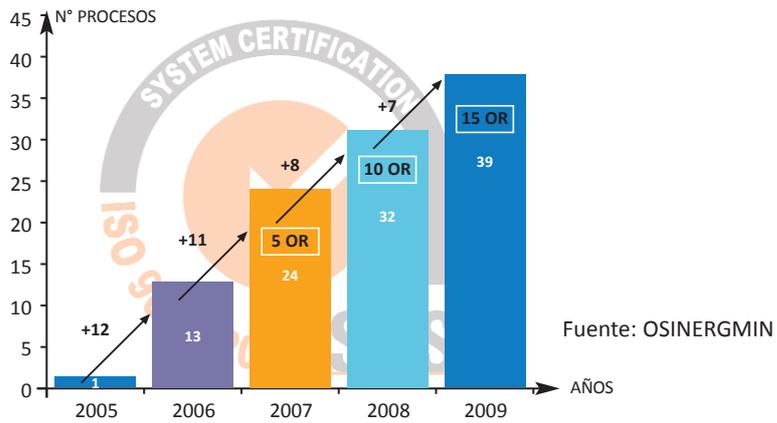
El Modelo de Gestión Basado en Indicadores tiene como soporte principal un conjunto de procesos que definen los productos del OSINERGMIN y que proveen la información de los principales indicadores. Como complemento del modelo, a partir del 2003 se realizó una reingeniería de procesos con el fin de desarrollar procesos estándar, dar predictibilidad al accionar del OSINERGMIN y generar la información necesaria para la evaluación permanente de los sectores bajo el ámbito del OSINERGMIN.

De acuerdo a lo mencionado, a partir del 2005 se implementó en OSINERGMIN un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 con el fin de estandarizar los procesos claves del organismo.

En tal sentido, a partir del año 2005 se da inicio a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.

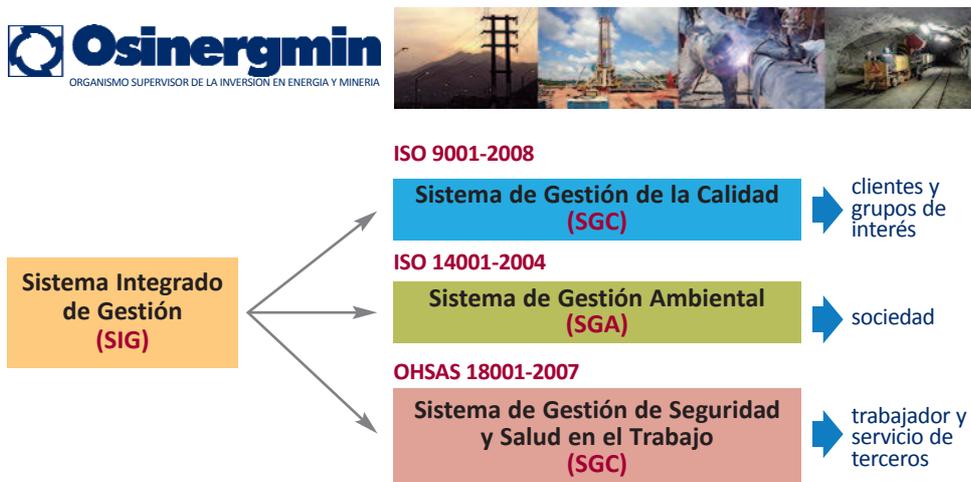
En el gráfico adjunto se muestra la evolución de los procesos certificados desde su inicio en el año 2005 y los logrados al 2008 (32 procesos certificados en 10 Oficinas Regionales). En el año 2009, se ha logrado la inclusión de 6 procesos y 5 Oficinas Regionales adicionales, lo que implica contar con un total de 39 procesos certificados en 15 Oficinas Regionales (proceso de atención al cliente, ver Gráfico N° 19).

Gráfico N° 19
EVOLUCIÓN DE PROCESOS CERTIFICADOS



En el año 2009 se ha logrado la certificación ISO 14001 y OHSAS 18001, con lo que se ha establecido el Sistema Integrado de Gestión (SIG), ver Gráfico N° 20.

Gráfico N° 20
ESTRUCTURA DEL SIG DEL OSINERGMIN





Los procesos se gestionan desde los planes de calidad de cada Gerencia/Oficina, donde se tipifica: la identificación de los clientes, la definición de los productos, los requisitos de los productos, la planificación de los procesos, la organización e infraestructura para la calidad, el control de la calidad de los productos y la planificación de la calidad. Asimismo, en los respectivos procedimientos e instructivos de trabajo se especifican los recursos necesarios para la realización de los procesos, así como la medición y seguimiento de las diferentes etapas de producto y proceso.

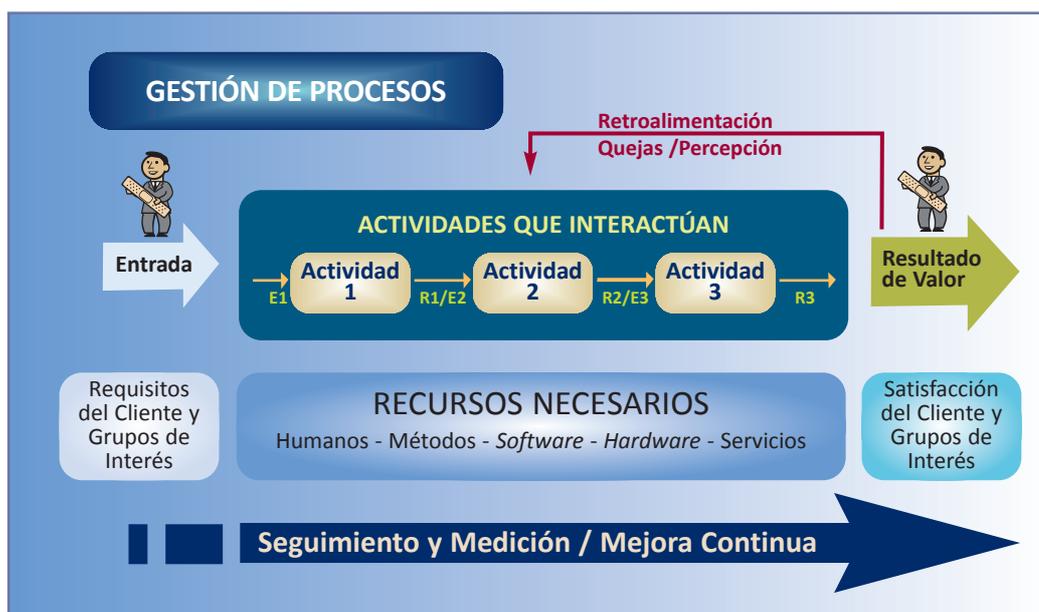
El compromiso de la Alta Dirección se evidencia mediante la asignación de los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos, etc.), para la gestión de los procesos, así como su involucramiento a través de la revisión del sistema en forma periódica, la política de la calidad y la determinación y despliegue de los objetivos de la calidad.

La metodología para el diseño de los procesos considera la identificación de las actividades clave; el impacto en los clientes y grupos de interés; la identificación de responsables; la disponibilidad de la tecnología, *software* y *hardware* necesarios; los dispositivos de seguimiento y medición, y los valores referenciales que determinan el desempeño del proceso.



Las nuevas normas dictadas por la institución incorporan las necesidades de los clientes, generando criterios de eficiencia con la ayuda de nuevos métodos de trabajo durante el proceso de supervisión. Otros factores de eficiencia y eficacia están considerados en las actividades de seguimiento y medición, retroalimentación del cliente, tratamiento de producto no conforme y análisis de datos, como los aplicados en el SIG del OSINERGMIN como se muestra en el gráfico siguiente, (ver gráfico N° 21).

Gráfico N° 21
ALCANCE DEL ENFOQUE DE PROCESOS



Fuente: OSINERGMIN

Los datos de retroalimentación de los clientes, incluyendo sus quejas, son utilizados para mejorar procedimientos, instructivos y registros de cada proceso. Periódicamente se realiza la medición de la satisfacción de los clientes y grupos de interés según la metodología que cada Gerencia/Oficina aplica. Los resultados de la percepción de clientes son analizados y la información es utilizada para implementar acciones de mejora en procesos y productos, según corresponda. De igual forma, los procedimientos e instructivos son revisados periódicamente mediante trabajo en equipo y consultas directas con los responsables de los procesos.

La relación de procesos incluidos en el Sistema Integrado de Gestión son:

Procesos de Supervisión y Fiscalización de Electricidad
<i>Generación:</i>
01. Supervisión de verificación de la disponibilidad y estado operativo de las unidades de generación del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN).
02. Supervisión del cumplimiento de los programas de mantenimiento aprobados por el Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES-SINAC).
03. Supervisión de la operatividad de la generación de sistemas eléctricos aislados.
<i>Transmisión:</i>
04. Supervisión del performance de los sistemas de transmisión eléctrica.
05. Supervisión de seguridad en servidumbres de líneas de transmisión.
<i>Distribución</i>
06. Supervisión de la operatividad del servicio de alumbrado público.
07. Supervisión de instalaciones de distribución eléctrica por seguridad pública.
08. Supervisión de interrupciones en instalaciones eléctricas de media tensión.
<i>Comercialización</i>
09. Supervisión del contraste de medidores.
10. Supervisión de la facturación, cobranza, atención al usuario, cortes y reconexión.
11. Supervisión de contribuciones reembolsables.
<i>Ambiental</i>
12. Supervisión ambiental de las empresas eléctricas.
<i>Otros</i>
13. Atención de solicitudes de paralización de actividades por riesgo eléctrico grave.
14. Calificación de solicitudes de fuerza mayor de las concesionarias de transmisión y distribución.
15. Aplicación del procedimiento administrativo sancionador a las entidades del sector eléctrico.
Procesos de Supervisión y Fiscalización de Hidrocarburos Líquidos y Gas Licuado de Petróleo (GLP)
16. Atención de solicitudes de Impuesto de Transacciones Financieras (ITF) en actividades de hidrocarburos líquidos y GLP.
17. Supervisión operativa de las actividades de comercialización de hidrocarburos líquidos y GLP.
18. Supervisión especial - atención de emergencias de las actividades de hidrocarburos líquidos y GLP.
19. Atención de denuncias de informalidad en combustibles líquidos y GLP.
20. Control metrológico en grifos y estaciones de servicios de combustibles líquidos.

21. Atención de solicitudes de verificación de plan de abandono de las actividades de hidrocarburos líquidos y GLP.
22. Procedimiento Administrativo Sancionador de las actividades de hidrocarburos líquidos y GLP.
23. Gestión de los requerimientos de actualización de registros DGH a través del Sistema de Fiscalización de Hidrocarburos.
Procesos de Regulación Tarifaria en Energía
24. Fijación de tarifas en barra.
25. Fijación de los costos de conexión a la red de distribución eléctrica.
26. Aprobación de los importes máximos de corte y reconexión.
27. Aprobación del factor de recargo del Fondo de Compensación Social Eléctrica (FOSE) y el programa trimestral de transferencias.
28. Fijación del Valor Agregado de Distribución (VAD) y cargos fijos.
Procesos de Atención de Reclamos en Energía
29. Atención de apelaciones de reclamos de los usuarios de los servicios públicos de electricidad y gas natural por red de ductos.
30. Atención de quejas referidas a reclamos de los usuarios de los servicios públicos de electricidad y gas natural por red de ductos.
31. Verificación del cumplimiento de las resoluciones de la Junta de Apelaciones de Reclamos de Usuarios (JARU) referidas a medidas cautelares, apelaciones y quejas.
32. Atención de medidas cautelares de los usuarios de los servicios públicos de electricidad y gas natural por red de ductos.
33. Atención de apelaciones por sanciones en temas de energía.
Procesos de Supervisión y Fiscalización de Gas Natural
34. Evaluación técnica pre-operativa de establecimientos de venta al público de gas natural vehicular.
Procesos de Solución de Controversias
35. Solución de controversias comprendidas dentro de la competencia de OSINERGMIN.
Proceso de Atención al Cliente en Oficinas Regionales
36. Atención al Cliente en el Call Center y Oficinas Regionales de: Lima, Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, Huancayo, Tacna, Puno, Cajamarca, Piura, Pucallpa, Huaraz, Huánuco, Ica, Iquitos y Ayacucho.
Procesos de Apoyo
37. Recursos Humanos.
38. Logística.
39. Sistemas.



Las acciones de mejora se identifican a través de las auditorías internas, los hallazgos personales y revisión de la dirección. Las mejoras se concretan mediante solicitudes de acciones correctivas o preventivas, los proyectos de mejora y los objetivos específicos de la calidad. Las mejoras obtenidas corresponden a:

- Reducción del tiempo de ciclo del proceso.
- Mejora del indicador de calidad o seguridad orientado al valor límite esperado por el usuario del servicio eléctrico.
- Mejora de la satisfacción del cliente y grupos de interés.

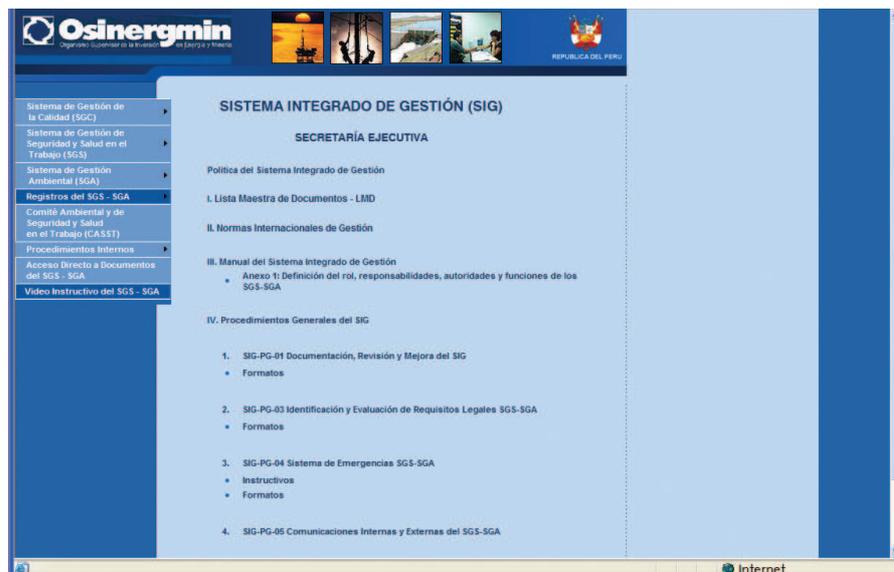
Las revisiones del SIG se realiza a través del Comité Central SIG, Comités de Gestión de la Calidad (CGC), las reuniones de Coordinadores del SIG y reuniones de trabajo de los coordinadores de proceso y responsables, que constan en actas respectivas. De igual forma, se realizan revisiones periódicas de los procedimientos, adecuación tecnológica, formación del personal, nuevos métodos de trabajo, entre otros.

Las mejoras y las lecciones aprendidas se comparten con otras unidades o procesos del OSINERGMIN a través de reuniones de trabajo mensual del Comité de Gerencia y reuniones de trabajo mensual de los coordinadores de los procesos a cargo de cada gerencia. A nivel de los procesos del SIG, se cuenta con la implementación de una página *web* donde se incluyen la Lista Maestra de Documentos (LMD), los procedimientos, instructivos, planes de la calidad, manuales, formatos de registros, así como la documentación externa (marco normativo) que sustentan cada proceso.

Se cuenta con una dirección de red (*Intranet*) donde se brinda acceso al personal responsable de los procesos con relación a toda la documentación y formatos de registros que tienen relación con los diferentes procesos clave (ver imagen adjunta).

OSINERGMIN cuenta con un Manual del Sistema Integrado de Gestión (MSIG), donde se especifica el desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad, Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental, según las Normas Internacionales ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001, respectivamente. Dicho MSIG es revisado periódicamente y en la actualidad está en la Revisión N°12.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG)



Fuente: OSINERGMIN

4. Gestión de Recursos Humanos por competencias

OSINERGMIN, dado su carácter de institución pública, cuenta con limitaciones en lo correspondiente a políticas y prácticas de personal, como las relacionadas a la atractividad de sus compensaciones o sistemas de incentivos remunerativos de tipo variable u otras que pueden derivarse de consideraciones de carácter formal por la reglamentación de actividades y funciones que en algunas instituciones derivan en comportamientos tipo “isla” o “procedimentalistas – burocráticos”.

Por el contrario, el estilo de liderazgo directivo en OSINERGMIN se ha caracterizado por impulsar una gestión de sus recursos humanos orientada al profesionalismo, el compromiso y la mayor contribución al servicio. De esta manera la gestión del personal se caracteriza por su enfoque hacia el desarrollo, competencias y bienestar del personal, aspectos que inicialmente estaban desarticulados y que se han integrado en el actual modelo de gestión visualizado en el gráfico siguiente (ver Gráfico N° 22).

Gráfico N° 22
GESTIÓN DEL PERSONAL



Fuente: OSINERGMIN

Este modelo integra los procesos de la función de recursos humanos²² (enfoque sistémico) alineada a la estrategia de la organización; el diseño del mismo permite promover la motivación hacia una cultura sensible al aporte de las personas en el desarrollo de la organización. Considera 5 criterios básicos en la gestión del recurso humano para asegurar la obtención de alto desempeño: planificación, competencias, logros, compromiso, valores y ética.

Desarrollo de los líderes y del personal

El esfuerzo está dirigido a la consolidación del sistema de gestión por competencias con el fin de lograr el desarrollo y fortalecimiento del talento humano en OSINERGMIN.

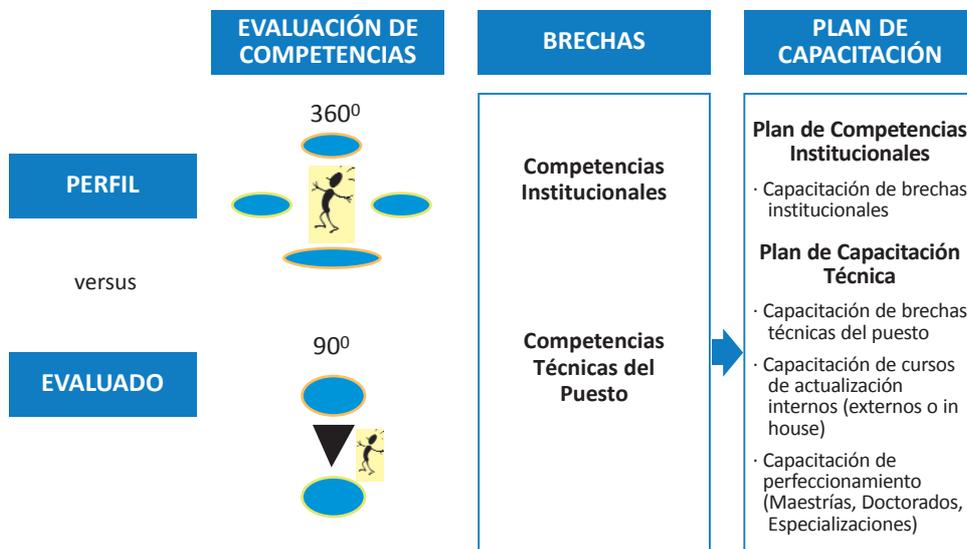
El conocimiento de las necesidades de desarrollo y aprendizaje de todo el personal es el resultado de la evaluación de competencias y validación realizada por los propios Gerentes y Jefes, quienes son responsables de priorizar sus necesidades y alinear las mismas con el perfil del puesto y los objetivos estratégicos. Se recogen las inquietudes de los trabajadores a través de sus sugerencias y solicitudes respecto de sus necesidades de capacitación.

²² OSINERGMIN. (2008b).

En el procedimiento de capacitación se detalla la identificación de necesidades de desarrollo y aprendizaje. Además, los perfiles de puesto, descritos en el Manual de Organización y Funciones, muestran las competencias genéricas y técnicas.

De igual forma se realizan otras actividades que complementan el sistema de desarrollo y aprendizaje. Así tenemos el gráfico a continuación, en el que se relaciona la evaluación de competencias al personal con la determinación de las brechas por cubrir y el consecuente Plan de Capacitación Institucional (ver Gráfico N° 23).

Gráfico N° 23
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN



De igual forma, se realizan otras actividades que complementan el sistema de desarrollo y aprendizaje. Así tenemos:

- **Membresía en la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) y su Comité Nacional Peruano (PECIER).** El objetivo es promover y fortalecer la integración del sector energético a través de las siguientes acciones: asistencia y cooperación técnica, formación y capacitación del personal, y el intercambio de experiencias en el sector.
- **Organización de foros en el país, con participación internacional.** Con el fin de mantener el liderazgo en el intercambio de conocimientos y experiencias en los temas energéticos y mineros que están en su marco de competencia.
- **Organización del Curso Anual de Extensión Universitaria.** Dirigido a estudiantes graduados de las universidades del país para recibir un curso de especialización en temas de regulación y supervisión de los sectores energético y minero.
- **Maestrías y doctorados.** A fin de retener el talento y formar cuadros gerenciales.
- **Desarrollo del programa de habilidades gerenciales.** Orientado a desarrollar el liderazgo de los cuadros jefaturales de la institución.
- **Programa de reforzamiento de valores.** Cuyo propósito es impulsar la interiorización de los valores institucionales en el personal.

OSINERGMIN tiene definidas políticas de capacitación y de promociones para cubrir vacantes. Para la cobertura de plazas vacantes se tiene como prioridad la promoción del personal mejor calificado del área. El desempeño, medido a través de metas individuales, constituye un factor preponderante para determinar los planes de carrera, pudiendo cada trabajador crecer profesionalmente dentro de la institución. En lo concerniente al plan de sucesión para las posiciones de gerencia y de liderazgo, se designan trabajadores que cumplen con el perfil del puesto y que están incluidos en el Programa de Habilidades Gerenciales.

OSINERGMIN realiza la medición del clima organizacional como una herramienta de evaluación del compromiso y la satisfacción de todo el personal, habiéndose aplicado el Modelo de *Great Place to Work (GPTW)*. Los resultados de la medición del clima son alcanzados a los Gerentes/Jefes de Oficina para su revisión, análisis de los microclimas, formación de grupos de trabajo liderados por el gerente y elaboración de planes de mejora.

5. Gestión del Conocimiento

Un primer esfuerzo en generar un sistema de gestión del conocimiento se ha dado en la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria (GART), área estratégica para la regulación del sector energía, implementándose un Modelo de Gestión del Conocimiento enfocado en tres factores claves: personal, procesos y tecnología.



La GART puso en marcha el proyecto de gestión del conocimiento²³ con la finalidad de implantar los conceptos, modelos y herramientas para formalizar y aprovechar su capital intelectual en el desarrollo de la actividad crítica de los procesos de regulación de tarifas. Es decir, viene implementando un modelo de gestión del conocimiento que permite a esta gerencia mejorar los procesos del negocio, los procesos de soporte y la productividad del personal, a fin de imprimir una posición de liderazgo en el sector energía.

Por ello, a fines del año 2004, la plana gerencial de la GART definió una visión de futuro de esta gerencia y aprueba la implementación del proyecto de gestión de conocimiento considerando la siguiente premisa organizacional:

¿Cómo trabajamos?

- Con poco personal y una estructura casi horizontal (Gerentes y Especialistas).
- Tercerizamos la mayor parte de los trabajos.
- Gestionamos y procesamos gran parte de la información del sector energía.
- Todos los procesos de fijación de precios están formalizados, son transparentes y fiscalizados.



Personal calificado, con mucha responsabilidad



Gestión de proyectos



- **Sistemas de Información**
- **Modelos matemáticos**
- **Bases de Datos**



- **Audiencias privadas**
- **Audiencias públicas**
- **Resoluciones sustentadas**
- **Publicación en la web**

²³ OSINERGMIN. (2008a).

a. ¿Por qué gestionar el conocimiento?

Porque en la visión de futuro de la GART se determinó que:

- El activo de conocimiento más importante de la GART, todos los días va a su casa a dormir. Se identificó que aproximadamente el 90% del conocimiento de la GART residía en las pocas personas que la integran y sólo el 10% en documentos, sistemas, normas, etc.
- Porque un organismo regulador no es autoridad solamente porque lo dicen las leyes, sino por el conocimiento que maneja y este conocimiento, como ya se mencionó, residía en las personas. Entonces existía la necesidad de gestionar el conocimiento del sector.
- Porque regular el negocio energético implica interactuar con un entorno cada vez más complejo, más dinámico y más global; por ello, para liderar el sector energía, se requiere gestionar el cambio hacia una organización basada en conocimiento.
- Porque para liderar el sector se requiere conocer a fondo la jerarquía del conocimiento (ver Gráfico N° 24) para gestionarlo con conocimiento, experticia y capacidad, más que una gestión de datos e información.

Gráfico N° 24
JERARQUÍA DEL CONOCIMIENTO



Fuente: OSINERGMIN

b. Factores clave

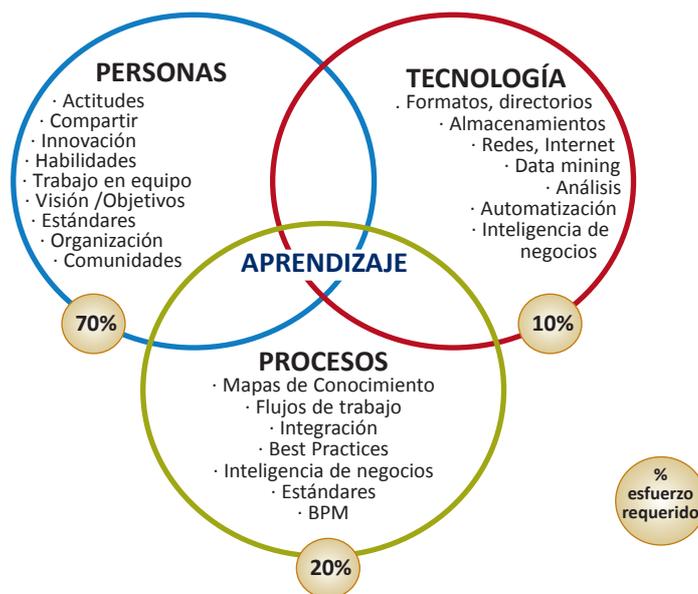
El proyecto de gestión del conocimiento de la GART ha sido concebido considerando los siguientes factores clave: personal, procesos y tecnología.

Las personas, individualmente y en equipo, representan el foco central respecto a los esfuerzos que se dediquen para el éxito en la implementación de la gestión del conocimiento. Dentro de este elemento se incluyen: actitudes; nivel de integración; trabajo en equipo; disposición para compartir conocimiento y considerarlo un valor para el equipo; motivación, visión y objetivos comunes; estándares de trabajo, organización y cultura, y otros relacionados a la organización y a los profesionales de GART.

Los procesos son el siguiente elemento en el cual la GART focaliza sus esfuerzos, donde se está trabajando en el mapeo de los mismos; desarrollo de los flujos de trabajo; gestión de datos; información y conocimiento; formalización de prácticas, habilidades y conocimientos aplicado a los procesos; ordenamiento de la documentación existente; y elaboración de estándares, integración, etc.

Finalmente, la tecnología constituye la base y plataforma del sistema de gestión de conocimiento de la GART. Su implementación viene facilitando el desarrollo de los otros dos componentes. Este elemento incluye, entre otros: bases de datos, sistemas y aplicaciones, formatos, software de gestión de conocimiento, redes, internet, etc. Este factor es analizado con detalle en el gráfico a continuación (ver Gráfico N° 25).

Gráfico N° 25
FACTORES CLAVE DEL PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA GART



Fuente: OSINERGMIN

c. Información y gestión del conocimiento

Como resultado del proceso de gestión del conocimiento se ha implementado el Portal de Conocimiento como punto único de acceso a los servicios que ofrece OSINERGMIN y representa un espacio de trabajo común para optimizar y potenciar el manejo del conocimiento en la institución y, a partir de esta plataforma, entregar una solución integral de gestión del conocimiento para cada uno de los profesionales, equipos de trabajo y dirección institucional, en la que el esquema de solución contempla facilidades de accesibilidad, colaboración, control, trazabilidad, etc., (ver siguiente imagen).

PANTALLA PRINCIPAL DEL PORTAL DE CONOCIMIENTO DE LA GART



La plataforma soporta la gestión documental procesando el 100% de los documentos en forma electrónica, la gestión automatizada de los procesos regulatorios, la administración centralizada de los documentos físicos y electrónicos, la administración centralizada de los sistemas de información, la gestión de la cultura y productividad, entre otros; esfuerzos que son la base inicial para avanzar hacia una organización basada en el conocimiento, que brinde soporte confiable y oportuno, en todos los procesos y actividades a los diferentes usuarios internos, y con una proyección a comunidades externas.

De acuerdo con lo señalado, el portal cuenta con una herramienta de búsqueda centralizada de datos, información y conocimiento existente en OSINERGMIN. Desde un único lugar se centraliza la búsqueda a todos los contenidos del portal. El acceso es restringido sólo a elementos autorizados para cada usuario. Cada uno de los servicios son parametrizables, filtrables y con restricción de resultados. El buscador recorre y lista los documentos, discusiones, publicaciones y datos de sistemas externos en un único resultado, bajo una sintaxis tipo Google y manejo de lenguaje natural.

Con esta experiencia se ha planteado un plan de trabajo para implementar un sistema de gestión del conocimiento a nivel de todo OSINERGMIN.

Las herramientas de BPM (Business Process Management) brindan facilidades de simplicidad y estandarización de documentos, posibilitando su trámite, seguimiento, ubicación, clasificación y almacenamiento. De igual modo, estas herramientas han automatizado 8 procesos regulatorios, facilitando su análisis y seguimiento por indicadores.

Se cuenta con sistemas para procesar información tanto de las operaciones internas como de los grupos de interés y clientes. Dicha información se encuentra organizada y automatizada en los sistemas de información de plataforma de servicios internos y en la página web.

El conocimiento organizacional se genera a través de la gestión del capital intelectual que implementa cada área de acuerdo a sus necesidades operativas y funcionales; en particular, las reuniones de trabajo en los distintos niveles organizacionales vienen a constituirse, en principio, en un mecanismo de acopio y difusión de conocimiento de la institución.

El medio de transferencia de conocimiento de la institución es principalmente el portal institucional, el cual contiene contenidos de cada uno de los sectores. También incluye los conocimientos referidos a la regulación tarifaria y reclamos a órganos resolutorios (Junta de Apelaciones de Reclamos de Usuarios, Tribunal de Apelaciones de Sanciones en Temas de Energía y Minería, Tribunal de Solución de Controversias).

Una forma de transferir el conocimiento organizacional en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, son las reuniones de los equipos trabajo, que se constituyen de acuerdo a la coyuntura de problemas dados. En este ámbito de trabajo participa personal de diferentes niveles de experiencia quienes, al interactuar para establecer alternativas de solución, generan conocimiento y transmisión de experiencias entre los integrantes del grupo de trabajo.

Las redes de conocimiento se constituyen principalmente a través del uso de portales en *intranet*, los cuales posibilitan el procesamiento de información y la generación de fuentes de conocimiento corporativo. De esta manera, los datos, información y conocimiento se encuentran organizados según las necesidades propias de las comunidades de conocimiento creadas en el portal de conocimiento. Las comunidades de conocimiento son espacios que organizan a las personas en grupos que comparten intereses y actividades comunes. Así por ejemplo, el portal contiene a las siguientes comunidades:

- Comunidad de Gerentes: permite compartir los acontecimientos relevantes a nivel gerencial.
- Comunidad de Gestores: permite compartir documentos, foros de discusión, publicar acuerdos y actas del grupo de gestores de la GART.
- Comunidad de Control de Servicios: permite compartir documentos, tareas y otros entre la administración y supervisión de los servicios/estudios tercerizados.
- Comunidades Jerárquicas: organizados según el organigrama de la GART.

6. Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG)

a. ¿Cómo integrar todos los esfuerzos de mejora desarrollados en el desempeño institucional ?

La Alta Dirección del OSINERGMIN, consciente del contexto de los servicios que otorga el Estado debe ser mejorado continuamente, ha venido desarrollado los sistemas descritos anteriormente.

En esta línea, a partir del 2007, se toma la decisión de adoptar el Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige que es el que consta en las bases del Premio Nacional a la Calidad, promovido por el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias.

b. ¿En qué consiste este modelo y porque OSINERGMIN decide adoptarlo?

La Alta Dirección del OSINERGMIN decide su postulación al Premio Nacional a la Calidad en el año 2008, para medir la gestión de la entidad con un referente mundial como es el Modelo Malcom Baldrige. En principio, la idea de postular era obtener la medición de la gestión para que posteriormente sea parte del accionar de OSINERGMIN.

Además el modelo:

<p>No es prescriptivo</p>	<p>El modelo está compuesto por requerimientos orientados hacia los resultados pero no hacia los procedimientos, las herramientas o la estructura organizacional. En ese sentido, se deja libertad para la creatividad, innovación, flexibilidad, diversidad de enfoques y el mejoramiento continuo de acuerdo a las necesidades de cada negocio.</p>
<p>Permite mantener el alineamiento de objetivos en toda la organización</p>	<p>La perspectiva del sistema para lograr el alineamiento de los objetivos está reflejada en los valores fundamentales, el perfil organizacional, los criterios, y las relaciones causa-efecto entre aquellos y los resultados.</p> <p>El alineamiento en el modelo se consigue a través de la relación establecida y el refuerzo de las mediciones, las cuales explican el impacto de las estrategias implementadas en la organización. El uso de mediciones canaliza diferentes actividades en una misma dirección, con una menor necesidad de procedimientos detallados, toma de decisiones centralizadas o gestión de procesos.</p>
<p>Favorece el diagnóstico del Sistema de Gestión</p>	<p>El modelo y la guía de puntuación forman un sistema de evaluación.</p> <p>El modelo es un conjunto de 7 criterios y 18 subcriterios (requerimientos), orientados hacia el desempeño. El sistema de puntuación evalúa 2 dimensiones: procesos y resultados; así como los factores utilizados para evaluar cada dimensión.</p> <p>El sistema de evaluación proporciona un perfil de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los 18 subcriterios; en ese sentido, el proceso de mejora facilita el desarrollo de la organización.</p>

c. ¿Cómo fue el proceso de postulación en el año 2008?

OSINERGMIN ya venía ejecutando una serie de herramientas para la mejora de la gestión; no obstante, la postulación al Premio Nacional a la Calidad ameritaba el concurso de toda la organización por lo que se decide:

- Tomar los servicios de personal especializado en el tema.
- Un grupo de funcionarios lleva el curso de Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad.

- Para el desarrollo del Informe de Postulación había que organizarse; para ello se usa la organización descrita en el Capítulo IV. Se organizaron equipos por cada criterio de proceso y resultados. En total fueron 6 equipos con los cuales se recopiló la información. Los coordinadores del Sistema Integrado de Gestión tuvieron un rol muy importante, toda vez que conocían los procesos. Se formó también el equipo compilador que era el encargado de la revisión del documento final para la presentación al Premio Nacional a la Calidad. El objetivo era elaborar el informe de postulación para ese año, lo cual se logró.

d. ¿Cómo fue el proceso de postulación en el año 2009?

Con un poco más experiencia y con la retroalimentación recibida en el año 2008 por el equipo de evaluadores, el proceso fue igual de exigente y se usó la misma metodología que el año anterior.

e. Una vez organizados ¿qué elemento fue el más importante para armar el Informe de Postulación? ¿Existen algunos tips?

- Lo primero era saber quiénes eran los clientes y grupos de interés, y qué servicios y productos les brindábamos.
- Luego hubo que preguntarse cómo es que OSINERGMIN verificaba la satisfacción de esos clientes y grupos de interés.
- Con base a lo anterior, la pregunta, siguiente era: qué procesos en la cadena de valor y los de soporte tenía que controlar y mejorar OSINERGMIN para la satisfacción de los clientes y grupos de interés. Por ello se desarrolló el siguiente Mapa de Procesos (ver Gráfico N° 26).



Teniendo estos mapas conceptuales se desarrollaron todos los criterios solicitados por el Modelo de Excelencia.

**Gráfico N° 26
MAPA DE PROCESOS**



Fuente: OSINERGMIN

f. ¿Cuáles fueron los resultados de la postulación en los años 2008 y 2009?

En el 2008 se logró un galardón que otorga el Comité de Gestión de la Calidad (CGC), que fue **MENCIÓN HONROSA**, lo cual nos motivó a seguir en la búsqueda continua de la excelencia.

En el 2009, continuando con el esfuerzo de avanzar hacia el modelo de excelencia en la gestión, OSINERGMIN obtiene el reconocimiento del Premio Nacional a la Calidad a través del otorgamiento de la **MEDALLA DE ORO**.

g. ¿Qué motivó a OSINERGMIN a participar en el Premio Nacional a la Calidad?

Los premios nacionales a la calidad están establecidos en 15 países latinoamericanos y en Estados Unidos, Japón, Nueva Zelanda, Sudáfrica y la Unión Europea, entre otros. Los mismos están respaldados en **Modelos de Excelencia en la Gestión**²⁴ que recogen prácticas universalmente aceptadas y tienen por objetivo:

- Promover la gestión integral de la calidad.
- La autoevaluación y el reconocimiento público de logros de aquellas instituciones que demuestren una implantación exitosa.

En el Perú, el Premio Nacional a la Calidad es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad, conformado por organismos públicos y privados:

- Instituciones Empresariales: Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), Sociedad Nacional de Industrias (SNI).
- Instituciones Técnicas: AOTS Kenshu Kiokay del Perú, Certificaciones del Perú (CERPER), COTECNA, INASSA, SGS del Perú.
- Instituciones de Gobierno: Consejo Nacional de Competitividad, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Ministerio de la Producción.
- Instituciones académicas: Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), TECSUP, Universidad Agraria La Molina, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, Universidad Ricardo Palma, Universidad de San Martín de Porres, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Es un instrumento diseñado para ayudar a las organizaciones públicas y privadas a conocer e implementar una gestión de calidad moderna y eficaz, que contribuya a incrementar sus condiciones de competitividad y conducir a una calidad de vida superior. El Modelo de Gestión utilizado basa su estructura en el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos.

Las organizaciones que demuestran una gestión de calidad de nivel superior obtienen el Premio Nacional a la Calidad y son presentadas como ejemplos para ayudar y estimular los procesos de mejora de otras organizaciones. Todas las organizaciones pueden postular al Premio Nacional a la Calidad.

Desde el año 2003 OSINERGMIN está inmerso en la mejora de sus procesos²⁵, habiendo obtenido la certificación en la Norma Internacional ISO 9001:2000 en el año 2005, contando hasta el 2009 con 39 procesos certificados.

²⁴ Centro de Desarrollo Industrial (2009).

²⁵ Dammert, Alfredo. (2009).

En el año 2007, OSINERGMIN decidió centrar su esfuerzo en la aplicación de un **Modelo de Excelencia en la Gestión**, según los criterios y subcriterios establecidos en las bases de postulación al Premio Nacional a la Calidad, ello orientado a contar con sistemas de gestión validados internacionalmente, que permitan una evaluación comparativa con instituciones líderes nacionales e internacionales.

El diseño del modelo y su ejecución están orientados no sólo a la mejora de los procesos sino también al incremento de satisfacción de los clientes y grupos de interés de la institución, permitiendo un enfoque hacia resultados en la gestión integral.

El desarrollo del informe de postulación ha significado un esfuerzo conjunto de todas las áreas del OSINERGMIN que han proporcionado la información necesaria para responder a los diferentes criterios del modelo. El objetivo principal fue determinar el grado en que la gestión desarrollada por la institución responde a los criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión según las bases del Premio Nacional a la Calidad. Bajo esta perspectiva se considera que la excelencia es un camino y no una meta, pues siempre se estará innovando y mejorando los criterios en búsqueda de un servicio de excelencia superior. En el 2010 continuaremos con el esfuerzo de avanzar hacia el Modelo de Excelencia en la Gestión y obtener el Premio Nacional a la Calidad.



h. ¿Qué les han proporcionado los resultados a estas dos postulaciones?

Toda organización de bienes o servicios, grandes o pequeñas, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, pueden postular al Premio Nacional a la Calidad. La postulación permite obtener beneficios importantes como el Informe de Retroalimentación que permite gestionar las brechas con respecto al modelo, promover la gestión integral y cultura de la calidad, y promover la autoevaluación con base a criterios definidos en el modelo.

Los criterios del modelo, mencionados en el Capítulo III, son: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación a clientes y mercado, medición, análisis y gestión del conocimiento, orientación hacia el personal, gestión de procesos y resultados.

Con respecto al **Criterio Liderazgo**, se han profundizado las acciones personales de los integrantes de la institución para reflejar su compromiso con los 4 valores del OSINERGMIN (integridad, excelencia, compromiso y servicio), a través de diversas acciones que se toman para guiar la organización, constituyéndose en su carácter distintivo, tal como se establece en los objetivos fijados a nivel de planeamiento estratégico.

En cuanto al **Criterio de Planeamiento Estratégico**, es uno de los criterios donde se puede apreciar el desarrollo alcanzado por OSINERGMIN al definir sus objetivos estratégicos. En tal sentido se ha reforzado su evaluación, y si bien se han presentado una serie de modificaciones y mejoras, también se han identificado las necesidades de cambios y evaluado la efectividad de los mismos. En la revisión del Plan Estratégico del año 2009 se han tenido en consideración las recomendaciones del Informe de Retroalimentación del año 2008.

Se han desarrollado planes de acción que conduzcan a la realización de actividades ligadas a los objetivos estratégicos, estableciéndose diversos indicadores de medición que garantizan su cumplimiento.

En el **Criterio de Clientes y Mercados**, uno de los que generó mayores discusiones en el proceso de implementación y mejora del Modelo de Excelencia, se incluyeron actividades para mantener actualizados los procesos de escucha, de relaciones con los clientes y de la evaluación de su satisfacción. En este último caso se han considerado indicadores que miden su satisfacción así como la medición del desempeño de los procesos, productos y servicios.

En el **Criterio Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento** se ha revisado el conocimiento organizacional, el cual incorpora experiencias internas, de clientes y grupos de interés. Este criterio es particularmente importante para OSINERGMIN, pues uno de los pilares de su gestión es el Modelo de Gestión Basado en Indicadores.

En el **Criterio Orientación hacia el Personal** es importante mencionar el sistema de gestión del desempeño y su evaluación, así como la retroalimentación hacia los colaboradores, a las necesidades de los clientes y grupos de interés. Otro aspecto clave es la capacitación y desarrollo del personal, así como los mecanismos implementados para mantener y mejorar la motivación de los colaboradores.

Con respecto al **Criterio de Procesos**, desde el año 2005 OSINERGMIN ha implementado, mantenido y mejorado su Sistema de Gestión de la Calidad, según la Norma Internacional ISO 9001:2000, habiendo certificado a la fecha 39 procesos, estando previsto para el año 2010 certificar 56 procesos. De igual modo, para el presente año se tiene previsto la certificación del Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, según las Normas Internacionales ISO 14001 y OHSAS 18001, respectivamente.

Como conclusión, OSINERGMIN ha desarrollado un gran esfuerzo y despliegue de la calidad colocándose, sin duda, como un referente entre los organismos reguladores del Perú al desarrollar su Sistema de Gestión de Excelencia acorde a un modelo tan exigente como el del Premio Nacional a la Calidad.

Queda ahora aprovechar la experiencia de esta presentación para continuar mejorando aquellos aspectos que durante el proceso de recolección de información se han detectado como susceptibles de mejoras, aprovechar el Informe de Retroalimentación más allá del resultado, y seguir avanzando en este camino sin fin que es la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en la gestión del OSINERGMIN.

i. ¿Qué otras herramientas ha usado OSINERGMIN en su ruta hacia la calidad?

Es necesario resaltar que se vienen aplicando los siguientes conceptos y propuestas de la Carta Iberoamericana de la Calidad aprobada por la Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, y respaldada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno realizada en el año 2008:

- Dirección estratégica con un enfoque flexible y ciclo de mejora (orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y grupos de interés).
- Uso de técnicas de prospectiva y estudios del entorno (base para la revisión del Plan Estratégico).
- Realización de encuestas de opinión (a clientes y grupos de interés).

- Identificación de los atributos de calidad del servicio prestado (requisitos claros y transparentes).
- Desarrollo de mecanismos de participación ciudadana.
- Adopción de modelos de excelencia, integrales y holísticos.
- Implementación de sistemas de gestión normalizados (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001).
- Compromiso de la calidad del servicio: plazos, estándares de calidad y mecanismo de participación ciudadana.
- Establecimiento de marco normativo sencillo; mejora de la calidad de elaboración de normas, con análisis de impacto (simplificación del TUPA).

Son elocuentes las frases del Dr. Alfredo Dammert, Presidente del Consejo Directivo de la institución, cuando afirma:

“Compartimos el concepto de la calidad en la gestión pública, desarrollada en la Carta Iberoamericana de la Calidad: ***Mejora permanente de la gestión para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con: justicia, equidad, objetividad y eficiente uso de los recursos públicos***”.



SOSTENIBILIDAD Y DESAFÍOS
FUTUROS

VI

VI. Sostenibilidad y Desafíos Futuros

¿Cuáles son los logros obtenidos al interior de la organización que pueden garantizar la sostenibilidad del camino emprendido?

Los reconocimientos obtenidos a la fecha han permitido que al interior de OSINERGMIN se hayan obtenido los siguientes logros:

- Contar con personal más comprometido con los lineamientos estratégicos institucionales. El personal es el factor clave en la sostenibilidad del modelo y su compromiso es vital, lo que se expresa por la baja rotación existente en los cuadros profesionales.
- Orientar la gestión hacia la mejora continua de sus procesos con un enfoque hacia la satisfacción del cliente y grupos de interés. La preocupación de la Alta Dirección y Gerencia se centra en el mejoramiento de los niveles de atención y prestación de los servicios públicos.
- Mayor conocimiento y aprendizaje continuo tanto a nivel de la formación, capacitación del personal, como a través del desarrollo de prácticas generativas de conocimiento como las desplegadas por la GART.
- Promover una cultura orientada al logro de resultados concretos y cumplimiento de metas. El desarrollo del Modelo de Gestión Basado en Indicadores se ha ido interiorizando en el personal desde la definición de metas, el seguimiento y control respectivo.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización a partir de las herramientas y sistemas introducidos en la gestión.
- Generar un importante esfuerzo, involucramiento y compromiso de toda la organización.
- Reforzar la cultura orientada a la calidad y buen desempeño de todos los responsables. La calidad y la búsqueda de la excelencia es un *leit motiv* institucional.
- Contar con los resultados de evaluación de expertos más calificados en la evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión, el cual es base para la adecuación periódica del Plan Estratégico.

¿Cuáles son los desafíos futuros de la institución?

De acuerdo a los lineamientos estratégicos institucionales, son 5 los grandes retos en el actual horizonte de planeamiento (2010 – 2014), como se detalló en el Capítulo II, a saber: desarrollo energético continuo, transparencia y autonomía, protección a la población, excelencia operacional, e imagen y comunicación.

En estos desafíos a enfrentar, el Modelo de Excelencia de la Gestión (MEG) es nuestra herramienta de medición de la gestión, la cual nos permite estar siempre innovando y mejorando en la búsqueda de brindar satisfacción a la ciudadanía y, por ende, a nuestro país.

En el 2010 se continuará con el esfuerzo de fortalecer nuestra gestión y postular nuevamente al Premio Nacional a la Calidad, y luego continuar con nuestra postulación al Premio Iberoamericano de la Calidad.

¿Qué sucesos o acciones desarrolladas por OSINERGMIN evidencian que no es posible emprender un camino diferente a la excelencia en la gestión?

La institución tiene una imagen ganada en los últimos años, por lo que nuestras acciones van encaminadas al fortalecimiento de nuestro conocimiento en los sectores donde tenemos acción, así participamos en:



1. Desarrollo de estudios y eventos científicos internacionales

a. Estudio de Prospectiva 2008-2018 - Sector Eléctrico

Elaborado con la finalidad de analizar las diversas variables del mercado eléctrico. El horizonte del año 2018 busca tener resultados más exactos, manteniendo niveles razonables de incertidumbre. Se revisaron 134 documentos, identificando 389 variables, de las cuales se seleccionaron 96 variables para la consulta Delphi. Se convocó a empresas del sector, principales clientes libres, *policy makers* y especialistas; a nivel internacional se incorporó a los participantes del Delphi Mundial de Energía del Millennium Project. En resumen, en la encuesta participaron 212 expertos.

b. Generación de escenarios, complejidad y prospectiva del gas natural al 2030

Desarrollado con la finalidad de analizar la complejidad de la industria de gas natural, su interacción con industrias como la eléctrica, el contexto mundial y regional del desarrollo de fuentes de energía y dentro de ellas la de gas natural, así como las principales variables que afectarán su desempeño y accionar futuro, para prever los principales cambios en esta industria y plantear estrategias. El horizonte del año 2030 considera el desarrollo de la industria de gas natural y su crecimiento a nivel mundial como una de las principales fuentes de energía. En este estudio participaron expertos nacionales e internacionales. De las 752 personas inscritas, 343 respondieron a la encuesta internacional, de los cuales 170 participantes pertenecen a los países de Perú con 65 participantes, Estados Unidos con 56 participantes y Venezuela con 49 participantes, lo que equivale en total al 49.6%. El 50.4% restante son encuestados que pertenecen a diferentes partes del mundo.

c. Primer Congreso Internacional de Supervisión del Servicio Eléctrico

Los días 04 y 05 de septiembre del 2008, en las instalaciones del Hotel Los Delfines de la ciudad de Lima, se llevó a cabo el Primer Congreso Internacional de Supervisión del Servicio Eléctrico, evento que tuvo como organizadores a los representantes del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) y de la Comisión de Integración Energética Regional (CIER). El objetivo fue propiciar el intercambio de conocimientos y experiencias acerca de la forma en que se realiza la supervisión del servicio eléctrico en los países invitados.

d. Primer Foro de Biocombustibles: Factibilidad Económica, Ambiental y Técnica

Dicho Foro tuvo la finalidad de propiciar la generación y análisis de propuestas conducentes a un óptimo equilibrado de la oferta energética y un adecuado manejo de los biocombustibles en los tres aspectos de factibilidad mencionados. El Foro de Biocombustibles, realizado en junio del 2008, reunió a expertos nacionales e internacionales, convocando a 130 participantes de diversas instituciones públicas y privadas. Permitted conocer las perspectivas de los ministerios de Energía y Minas, Agricultura, Ambiente y de la Producción, así como las experiencias de Colombia y Brasil en biocombustibles gracias a la exposición del Dr. Jorge Bendeck, Presidente Ejecutivo de la Federación de Biocombustibles de Colombia, y del Dr. Favio César Silva, investigador brasileño en Biocombustibles. Igualmente, se tomó conocimiento de las iniciativas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de las investigaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú y del Instituto de Biocombustibles en la Amazonía Peruana en relación a este tema.

e. Foro Internacional: Oportunidades del Mercado de Carbono para el Sector Minero Energético

El evento, realizado en noviembre 2008, buscó dar a conocer los avances del mercado internacional de carbono y del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) a los representantes de las empresas y entidades de los sectores minero-energético, informándose sobre la potencialidad de realizar proyectos de MDL en el sector.



2. Mejoramiento de la comunicación e información

En los últimos años en OSINERGMIN se ha generado una cultura de análisis y difusión del conocimiento de los temas vinculados a las industrias bajo el ámbito del regulador.

Este desarrollo se ha traducido en una constante publicación de documentos de todas las áreas de OSINERGMIN, los cuáles son impresos y distribuidos entre el público objetivo, así como publicados en el portal institucional (www.osinerg.gob.pe).

a. Publicaciones, Boletines y Anuarios Estadísticos

Por ejemplo, la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria (GART) publica y distribuye en forma electrónica e impresa los siguientes boletines cuyas periodicidades son mensuales, trimestrales y anuales:

- Mensuales: InfOSINERGMIN, Boletín de Clientes Libres, Boletín de Operación del Sector Eléctrico, Boletín de Operación del Sector Hidrocarburos, Tarifas y Mercado Eléctrico.
- Trimestrales: El Informativo, Información Comercial, Información Económica Financiera.
- Anuales: Anuarios Estadísticos, Boletín Anual de Clientes Libres, Boletín Anual de Operación del Sector Eléctrico, Diagramas Unifilares.

PUBLICACIONES MENSUALES DE LA GART



Igualmente, la Oficina de Comunicaciones tiene una actividad intensa al elaborar una serie de publicaciones y materiales audiovisuales dirigidos a diversos sectores sociales, con el objetivo de complementar y reforzar la información que brinda en sus sedes o jornadas de capacitación.

Es así que en el 2008 desarrolló 2 brochures para sectores populares, dos videos de orientación, la guía para docentes “Educando con OSINERGMIN”, el boletín para universitarios “La Supervisión y Regulación del Sector Eléctrico”, y una serie de 14 folletos y 13 afiches.

Distingue a estos materiales su diseño, elaborado bajo los criterios del Manual de Identidad Corporativa del OSINERGMIN. En este documento, elaborado en el año 2008, se establecen los lineamientos para el uso del logotipo así como de los colores de la institución, posibilitando una clara identificación del OSINERGMIN ante la sociedad.



b. Documentos de investigación

Por ejemplo, en el año 2008 la GART propició la investigación, elaboración y publicación de los siguientes documentos de investigación destinados a implementar y mejorar la regulación de la industria del gas natural en nuestro país:

- Apuntes para el Plan Energético Nacional:
(http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/apuntes_gas_electricidad.pdf)
- Regulación del gas natural en el Perú, período 2004 - 2008:
(http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/Regulacion_Gas_Natural_Peru.pdf)

DOCUMENTOS DE INVESTIGACION PUBLICADOS POR LA GART



c. Sistemas de información e información para los agentes del sector e interesados

Uno de los principios de actuación del OSINERGMIN es proporcionar información oportuna sobre el desempeño del sector, a la ciudadanía y a los agentes del sector a fin que puedan prever o tomar decisiones sobre la base de datos que puedan ser relevantes. En tal sentido, OSINERGMIN cuenta con diversos sistemas de información orientados al público objetivo de los sectores bajo su ámbito, como ejemplo podemos señalar que desde el año 2008 la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria (GART) ha publicado en su página *web* 5 sistemas de información, todos desarrollados y diseñados en un ambiente amigable para el usuario común. Estos son:

- **Portal PERSEO:** permite a los usuarios simular diferentes escenarios de fijación de precios de generación eléctrica a través del uso del Modelo Perseo. Este portal corresponde a una contribución importante de la GART para los agentes del sector porque con esta herramienta es posible replicar las tarifas que fija OSINERGMIN o simplemente se pueden establecer escenarios de precios para fijar precios en contratos bilaterales de largo plazo, como ocurre con los clientes libres.
- **SIOSEIN:** a través de este sistema de información, la GART pone al alcance de la ciudadanía las estadísticas e índices más relevantes de la operación del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional. La información está basada en los datos que el COES-SINAC (<http://www.coes.org.pe>) prepara y remite a OSINERGMIN, de conformidad con la legislación vigente
- **SICLI:** el Sistema de Usuarios Libres es una aplicación *web* orientada a la visualización de los reportes estadísticos del mercado libre de electricidad, conformado por aquellos usuarios intensivos en el uso de la electricidad cuyo suministro se efectúa a través de precios que se fijan en libre negociación. El sistema muestra los principales indicadores del mercado libre donde el tratamiento de la información se realiza por puntos de suministro.

- **T&D:** el Sistema Compensaciones de Transmisión y Distribución es una aplicación *web* orientada a la simulación de la determinación de los cargos y compensaciones que deben asumir los usuarios libres por el uso de las redes eléctricas existentes entre la Barra de Referencia de Generación (aquella donde se fijan libremente los precios de generación) y su punto de suministro.
- **Sistemas aislados:** sistema de información que brinda información técnica sobre ubicación geográfica, tipo de generación, producción, consumos y costos de la electricidad en los sistemas aislados del Perú. Es decir, permite consultar a las empresas concesionarias y usuarios en general la información referida a los sistemas aislados a nivel nacional.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN PUBLICADOS EN LA PÁGINA WEB DE OSINERGMIN



Otro ejemplo es la Gerencia de Fiscalización en Gas Natural, que ha desarrollado e implementado una página *web* renovada y enfocada en lo que pueda ser de utilidad a los usuarios y público en general.



3. Capacitación y orientación socialmente responsable

Si bien es cierto que como entidad pública OSINERGMIN no tiene presupuesto para aplicar la responsabilidad social como lo pudiera hacer una entidad privada, sin embargo está en la búsqueda de lineamientos que vienen del mismo Estado o de las funciones propias de la entidad, aprovechando al máximo las campañas que se realizan. Así ha participado en:

a. Campaña - **Más cerca de las personas con discapacidad**

OSINERGMIN se planteó el reto de llegar al usuario con algún tipo de discapacidad, brindando información para que puedan ejercer sus derechos y obligaciones como usuarios del servicio eléctrico. Por ello elaboró un folleto en lenguaje Braille y organizó una serie de jornadas de capacitación en coordinación con instituciones sociales a nivel nacional.

A través de estas actividades logró difundir sus funciones, los derechos de los usuarios del servicio eléctrico, el procedimiento de reclamos y las recomendaciones básicas para prevenir accidentes. Con esta campaña logró capacitar a 670 personas con discapacidad visual y a 1,413 personas con otras discapacidades, a nivel nacional, en el 2008.



b. Campaña - **OSINERGMIN presente en el interior del país**

OSINERGMIN organizó y ejecutó campañas de orientación y capacitación a nivel nacional para llegar a los usuarios de menores recursos (vasos de leche, comedores populares, juntas vecinales), transportistas, representantes de estaciones de servicios y/o grifos, personal de municipios y asociaciones de usuarios, sector educativo, entre otros.

Representantes del organismo regulador ejecutaron 2,140 actividades y orientaron a través de charlas de capacitación a 172,152 usuarios. También organizaron campañas y ferias de orientación itinerantes en cada departamento, llegando a 258,366 usuarios en el 2008.

Destacan también las actividades de capacitación dirigidas a periodistas de medios de comunicación radiales, escritos y televisivos, realizadas en las principales capitales del interior del país como Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo y Puerto Maldonado. El objetivo fue que los hombres y mujeres de prensa conozcan las funciones de OSINERGMIN en el sector minero-energético.

c. Campaña - **Aprendiendo con OSINERGMIN**

Los escolares, futuros usuarios del servicio eléctrico y de combustibles, nuevamente recibieron especial atención por parte de OSINERGMIN. A través de visitas a colegios, representaciones teatrales, capacitaciones en las aulas y el uso de material audiovisual, representantes de la institución transmitieron a niños, adolescentes y docentes cómo prevenir accidentes, además de la importancia del ahorro de energía.

Con dichas actividades se logró capacitar a 145,478 escolares de todo el país en 2008.



d. Campaña - **Por primera vez en quechua**

Tras detectar que gran parte de la población rural de Cusco, Huancavelica, Abancay y Ayacucho desconocían la existencia de OSINERGMIN y no sabían cómo realizar un reclamo por deficiencias en el servicio eléctrico, la institución emprendió por vez primera una campaña radial en quechua. Esto permitió un primer acercamiento masivo a este sector que tiene grandes necesidades de información.

La iniciativa de difusión en quechua fue parte de una serie de campañas masivas realizadas en medios radiales y escritos, con la finalidad de transmitir las funciones de OSINERGMIN e inculcar en los usuarios una cultura de prevención con la electricidad y los combustibles.

4. Imagen institucional y orientación al cliente

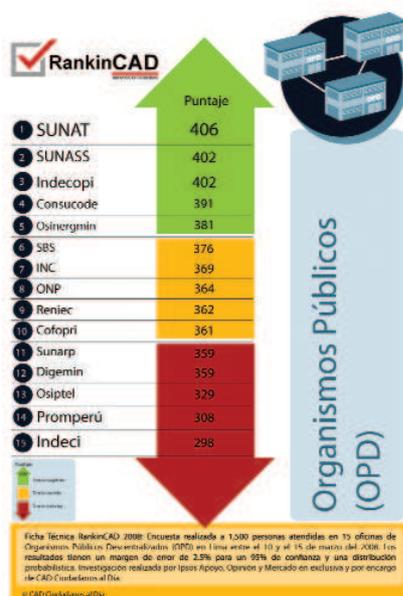
Un referente importante es la Encuesta de Ciudadanos al Día. El RankinCAD 2008 de Atención al Ciudadano evalúa y mide la calidad del servicio que brindan las entidades públicas a la ciudadanía.

El RankinCAD evalúa la experiencia del ciudadano en su interacción con una dependencia pública; en ese sentido, es un estudio de satisfacción que recoge opiniones formadas a partir del contacto directo y la experiencia concreta del ciudadano en una entidad pública.

Este objetivo se puede evaluar a partir de la experiencia del ciudadano que se aproxima a una entidad pública. Para ello, CAD ha medido la satisfacción ciudadana en las entidades públicas. Esta medición busca identificar y comparar el nivel de satisfacción de la ciudadanía con el servicio prestado por las dependencias estatales y los distintos procesos que componen la atención al público. Además compara la atención en entidades semejantes y mejora en la atención. Para el caso de OSINERGMIN y acorde con las funciones que realiza, este mecanismo mide su gestión directa (ver Capítulo V).

La Encuesta de Ciudadanos al Día, aplicada en junio del 2008, fue publicada por Ciudadanos al Día en el rubro de Organismos Públicos Descentralizados (OPD), y ubica a OSINERGMIN en el quinto puesto en el nivel de recordación de los encuestados (ver Gráfico N° 27).

Gráfico N° 27
CAD: ENCUESTA CIUDADANOS AL DIA
RUBRO ORGANISMOS PÚBLICOS DESCENTRALIZADOS

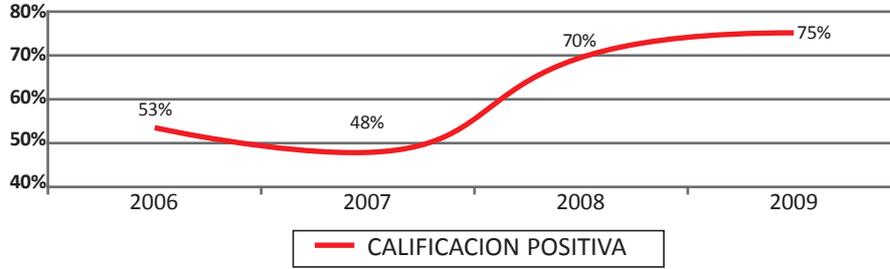


Además podemos referenciar entre las actividades de apoyo efectuadas por la Secretaría Técnica de los Órganos Resolutivos (STOR) que se han venido realizando encuestas a los usuarios de los servicios públicos bajo el ámbito de OSINERGMIN que han presentado apelaciones elevadas ante la Junta de Apelaciones de Reclamos de Usuarios (JARU), con el fin de medir la satisfacción con respecto al servicio brindado y con respecto a los atributos de rapidez de atención y de claridad (nivel de entendimiento positivo) de la resolución de la JARU que da respuesta en última instancia administrativa, al reclamo del usuario.

La encuesta es efectuada telefónicamente por empresas de investigación de mercado. A continuación se muestran los principales resultados (ver Gráficos N° 28 y N° 29).

Gráfico N° 28

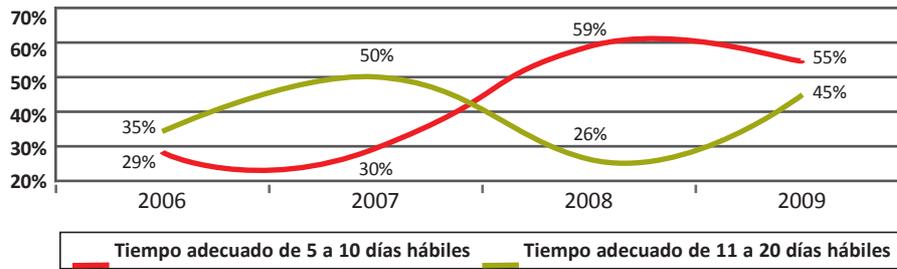
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS QUE PRESENTARON APELACIÓN JARU



Fuente: OSINERGMIN

Gráfico N° 29

PORCENTAJE DE USUARIOS QUE CONSIDERA ADECUADO EL TIEMPO DE ATENCIÓN - APELACIONES



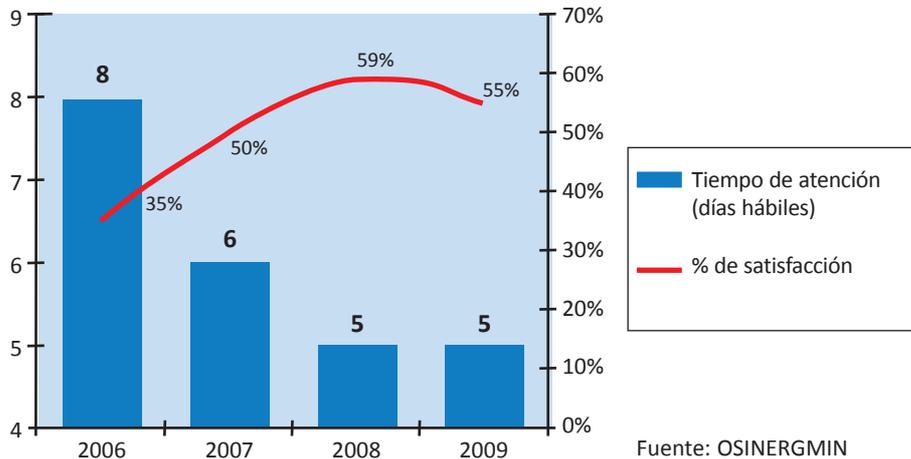
Fuente: OSINERGMIN



Asimismo, se dispone de indicadores para medir el porcentaje de satisfacción de los usuarios, respecto al tiempo de atención de apelaciones en la JARU (ver Gráfico N° 30).

Gráfico N° 30

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CON TIEMPO DE APELACIÓN JARU



Fuente: OSINERGMIN

Los gráficos presentados son algunos ejemplos que evidencian la sostenibilidad de la gestión del OSINERGMIN y hacen posible la mejora continua.

Cabe resaltar las palabras del Dr. Quintanilla²⁶, Gerente General de OSINERGMIN, al respecto:

"Hemos emprendido un camino sin retorno donde no cabe la posibilidad de estancarse ni mucho menos de retroceder, puesto que la sociedad siempre nos estará evaluando a partir de nuestros últimos logros. Debemos entender que la calidad no es un concepto, es un sentimiento, una forma de pensar y actuar, buscando el máximo bienestar de la sociedad".

²⁶ Quintanilla Acosta, Edwin. (2009b).



CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

VII

VII. Conclusiones y Recomendaciones

¿Qué podemos concluir del camino hacia la excelencia emprendido en OSINERGMIN?

La Alta Dirección del OSINERGMIN, mediante un estilo de gestión proactivo y un liderazgo transformador, promueve la eficacia y eficiencia organizacional a través de un Sistema de Gestión Basado en Indicadores desde el año 2003. Asimismo, promueve una cultura orientada a la innovación y la mejora continua, habiéndose implantado desde el año 2005 el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 y en la actualidad con el Sistema Integrado de Gestión donde se han adicionado las Normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

En esta misma orientación y consciente que los servicios del Estado deben ser mejorados, viene orientando sus esfuerzos a la implantación de un Modelo de Excelencia en la Gestión desde el año 2008, cumpliendo con los principios de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, aprobada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de la Gestión Pública y Reforma del Estado, realizada en San Salvador el 26 y 27 de junio del 2008.

Esta decisión de centrar los esfuerzos institucionales en la aplicación de un Modelo de Excelencia en la Gestión siguiendo los criterios y subcriterios establecidos en las bases de postulación al Premio Nacional a la Calidad de los años 2008 y 2009, lleva a OSINERGMIN a contar con sistemas de gestión validados internacionalmente que permitan una evaluación comparativa con instituciones líderes nacionales e internacionales, privadas y gubernamentales.

El año 2009 se ha modificado la Misión, Visión y Valores dentro del proceso de revisión y enfoque de mejora continua del Planeamiento Estratégico.

Asimismo, las políticas de calidad, ambientales y de seguridad y salud en el trabajo son orientaciones claves para el referido planeamiento.

El sistema de mejora de desempeño emprendido se basa en la evaluación permanente de sus procesos clave a través de indicadores de gestión para alcanzar las metas y objetivos establecidos en el Plan Estratégico, detectar desvíos y proponer mejoras. Esto ha motivado el rediseño de procesos, la identificación de las actividades que generan valor y conocer las oportunidades de mejora, tales como:

- **Implantación de sistemas de gestión certificables:** a partir del año 2005 se ha fortalecido la gestión a través de la implementación de la Norma ISO 9001:2008, y ampliación permanente a nuevos procesos y zonas geográficas, lográndose hasta el 2009 certificar 39 procesos y 10 Oficinas Regionales; así como la certificación del ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007. Esta última obedece a generar ejemplo en las concesionarias supervisadas y a motivar la responsabilidad social que implica el cuidado del medio ambiente, indicativos de la coherencia de las prácticas de la institución con los diferentes grupos de interés a los que supervisa.
- **Promover la implantación y el desarrollo del Modelo de Excelencia en la Gestión:** a partir del 2008 se ha venido implementando el modelo de excelencia en la gestión, según las bases del Premio Nacional a la Calidad, habiéndose desarrollado la “Guía de Evaluación del Modelo de Excelencia de la Gestión” para la autoevaluación y adecuación de los criterios de dicho modelo a la realidad de una empresa pública reguladora y supervisora.
- **Reforzamiento del enfoque al cliente:** brindando un mejor servicio de atención a nivel regional, mejorando la infraestructura, tecnología, estructura y competencias del personal. Se han designado 8 Jefes de Oficinas Regionales (Trujillo, Piura, Huancayo, Arequipa, Cusco, Tacna, Iquitos y Puno).



Como conclusión, OSINERGMIN ha desarrollado un gran esfuerzo y despliegue de la calidad colocándola, sin duda, como un referente entre los organismos públicos reguladores del país. Queda ahora aprovechar la experiencia de esta postulación para continuar mejorando más allá del logro obtenido, y seguir avanzando en este camino sin fin que es la mejora continua y la búsqueda de la excelencia en la gestión del OSINERGMIN.

¿Qué logros se han obtenido?

OSINERGMIN ha sido distinguida como una de las entidades líderes en calidad, al haber ganado por 5 años consecutivos reconocimientos en el Concurso de Buenas Prácticas Gubernamentales (2005-2009), donde ha evidenciado su constancia en la mejora continua, donde ya tiene un liderazgo ganado.

Asimismo, la implementación del Modelo de Excelencia en la Gestión ha significado un esfuerzo conjunto de todas las áreas del OSINERGMIN que han proporcionado la información necesaria para responder a los diferentes criterios del modelo. El objetivo principal fue determinar el grado en que la gestión desarrollada por la institución responde a los criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión según las bases del Premio Nacional a la Calidad 2008 y 2009, respectivamente.

Bajo esta perspectiva, se considera que la excelencia es un camino y no una meta, pues siempre se estará innovando y mejorando los criterios en búsqueda de un servicio de excelencia superior.

Como resultado de la gestión realizada por OSINERGMIN en los últimos años, en el 2008 se logró una Mención Honrosa en su postulación al Premio Nacional a la Calidad que promueve el Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias, lo cual motivó a continuar en este camino de búsqueda continua de la excelencia. En el 2009 se consigue el reconocimiento de Medalla de Oro Líder en Calidad, lo cual nos obliga a seguir mejorando.

Los beneficios obtenidos por OSINERGMIN al postular y desarrollar el Modelo de Excelencia en la Gestión se pueden resumir en:

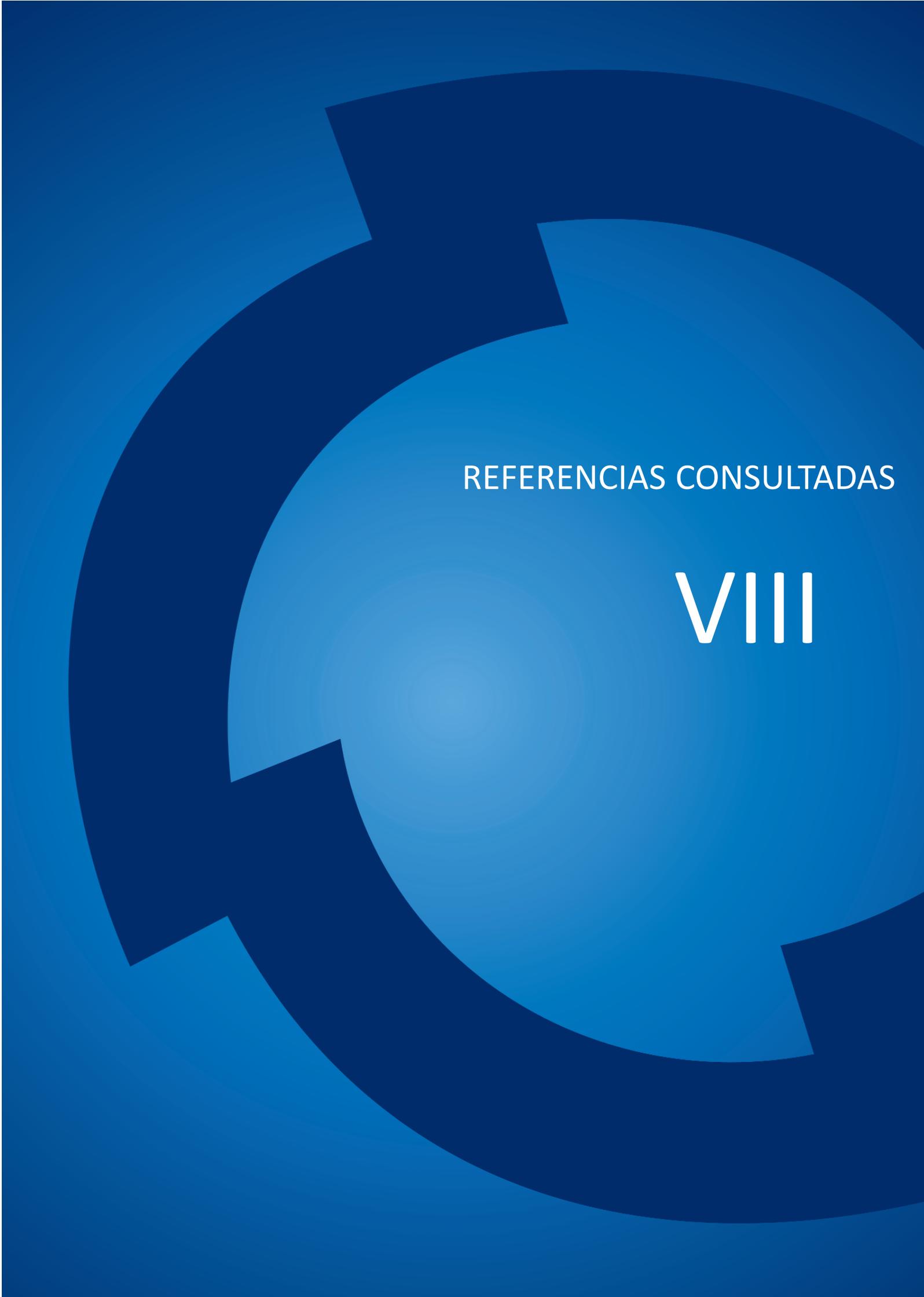
- Generar un importante esfuerzo, involucramiento y compromiso de toda la organización.
- Alinear e integrar las diferentes herramientas y mecanismos que tiene la institución, lo cual ha fortalecido las mismas.
- Permitir que afloren ciertas prácticas de gestión que permanecían apartadas y que no se desplegaban hacia otras Oficinas y Gerencias.
- Reforzar la cultura orientada a la calidad y buen desempeño de todos los responsables.
- Contar con los resultados de la evaluación de expertos más calificados en el Modelo de Excelencia en la Gestión, que es base para la adecuación periódica del Plan Estratégico.
- Lograr el involucramiento y compromiso de la Alta Dirección y de todo el personal.



A pesar de los reconocimientos externos y del compromiso de todos en este camino emprendido, estamos conscientes que falta mucho por hacer, tanto en nuestra relación con los clientes, proveedores de servicios, inversionistas como con la población en su conjunto. Queremos ser el referente de gestión de excelencia más calificado del país y de Latinoamérica y es por ello que hemos elaborado este libro para que sirva a otras entidades estatales y no estatales de ejemplo; barreras siempre habrán, pero el asunto es empezar y seguir el camino hacia la excelencia con perseverancia

“La transformación y mejora de la calidad en la gestión pública debe abordarse siguiendo un proceso bien estructurado a corto, mediano y largo plazo; considerando que los cambios sustanciales y sostenibles se logran en el largo plazo”

Dr. Alfredo Dammert Lira
Presidente del Consejo Directivo de OSINERGMIN



REFERENCIAS CONSULTADAS

VIII

VII. Referencias consultadas

Bibliografía

Carón, Gaetán. (2008). *Exposición. Presentación en la Décimo segunda Reunión Anual de la Asociación Iberoamericana de Entidades Reguladoras de la Energía (ARIAE)*. San Luis de Potosí, México, del 13 al 16 de abril del 2008.

Centro de Desarrollo Industrial. (2009). *Bases 2009. Premio Nacional a la Calidad*. Lima, Sociedad Nacional de Industrias.

Dammert, Alfredo. (2009). *Mejora de Procesos de OSINERGMIN*. Presentación en el Premio Nacional a la Calidad.

Flores Silva, Manuel. (2008). Artículo en *Diario La República* (Uruguay). Martes 05 de agosto del 2008. Año 10, N° 2989. Uruguay.

French, W. y otros. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. Sexta Edición. México, Ed. Mac Graw Hill. Referencia específica: Capítulo 19 de la Parte 3. Bushe, G.R. y Rami Shani, A.B. (1991). *Estructuras de aprendizaje paralelo. Desarrollo Organizacional*.

Kauffman, D; Kraay, A. y Mastruzzi, M. (2009). *Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008*. World Bank Policy Research Working. Paper N° 4978.

OSINERGMIN. (2007a). *Memoria Institucional 2006 - 2007*. Lima, OSINERGMIN.

OSINERGMIN. (2007b). *ROF Institucional*. Modificatoria Decreto Supremo N° 067-2007-PCM.

OSINERGMIN. (2008a). *Informe de Gestión GART 2008*. Documento interno.

OSINERGMIN. (2008b). *Informe de la Gerencia de Recursos Humanos 2008*. Documento interno.

OSINERGMIN. (2009a). *Modelo de Gestión Basado en Indicadores*. Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión. Noviembre 2009. Documento interno.

OSINERGMIN. (2009b). *Informe de la Gerencia de Recursos Humanos 2009*. Documento interno.

OSINERGMIN. (2009c). *Memoria Institucional 2008-2009*. Lima, OSINERGMIN.

Parkin. (2004). *Economía*. Sexta Edición. México, Editorial Pearson.

Quintanilla Acosta, Edwin. (2004a). *Autonomía Institucional de los Organismos Reguladores. Revisión de literatura*. Lima, ESADE-ESAN, Documentos de Investigación.

Quintanilla Acosta, Edwin. (2004b). *Propuesta de Investigación. Autonomía de los Organismos Reguladores en el Perú: Un Estudio de Caso*. Coloquio Predoctoral Latinoamericano de Puerto Plata, Santo Domingo. XXXIX Asamblea Anual de CLADEA, realizada el 19 y 20 de octubre del 2004. Puerto Plata, ESAN-ESADE.

Quintanilla Acosta, Edwin. (2009a). *Modelo de Gestión del OSINERGMIN*. Presentación del 06 de junio del 2009.

Quintanilla Acosta, Edwin. (2009b). *Modelo de Excelencia en la Gestión de OSINERGMIN*. Presentación en la Semana de la Calidad, del 28 de septiembre del 2009.

Internet

<http://www.coes.org.pe>

<http://www.osinergmin.gob.pe>. Plan Estratégico 2010-2014.

http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/apuntes_gas_electricidad.pdf

http://www2.osinerg.gob.pe/Infotec/GasNatural/pdf/Regulacion_Gas_Natural_Peru.pdf

<http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/pages/Publico/l.htm>

<http://www2.osinerg.gob.pe/gart.htm>

Legislación Nacional

Congreso de la República. Ley complementaria de fortalecimiento institucional del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (Ley N° 27699).

Congreso de la República. Ley del Organismo Supervisor de Inversión en Energía (OSINERG) (Ley N° 26734).

Congreso de la República. Ley Marco de los Organismo reguladores de la inversión privada en los servicios públicos (Ley N° 27332).

Congreso de la República. Ley que transfiere competencias de Supervisión y Fiscalización de las actividades mineras al OSINERG (Ley complementaria N° 28964).







PRINCIPALES RESULTADOS
DE LA GESTIÓN A DICIEMBRE
2009

IX

GERENCIA DE FISCALIZACIÓN DE HIDROCARBUROS LÍQUIDOS

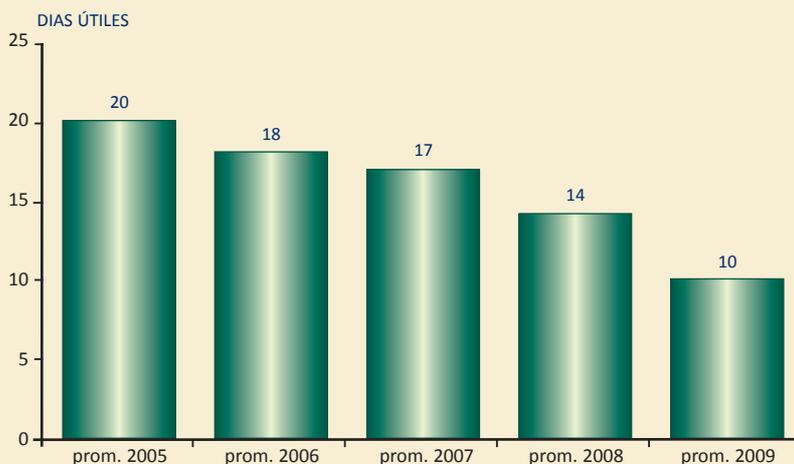
Gráfico N° 31
ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE INFORMES TÉCNICOS



Fuente: OSINERGMIN

Los saldos pendientes de atención de las solicitudes de informes técnicos disminuyeron de 897 (año 2008) a 526 (año 2009), lo que representa una disminución del 53%, resolviéndose en el 2009 un total de 6,704 expedientes, versus 4,800 del año 2008, lo que representa un incremento del 40%.

Gráfico N° 32
TIEMPO DE ATENCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS



Fuente: OSINERGMIN

Se ha reducido el tiempo de atención de los informes técnicos de 14 días (año 2008) a 10 días (año 2009), lo que representa una disminución del 29%, resultado inferior a la meta establecida de 30 días.

Gráfico N° 33
VISITAS PARA EL CONTROL CALIDAD - CANTIDAD EN GRIFOS Y ESTACIONES DE SERVICIO

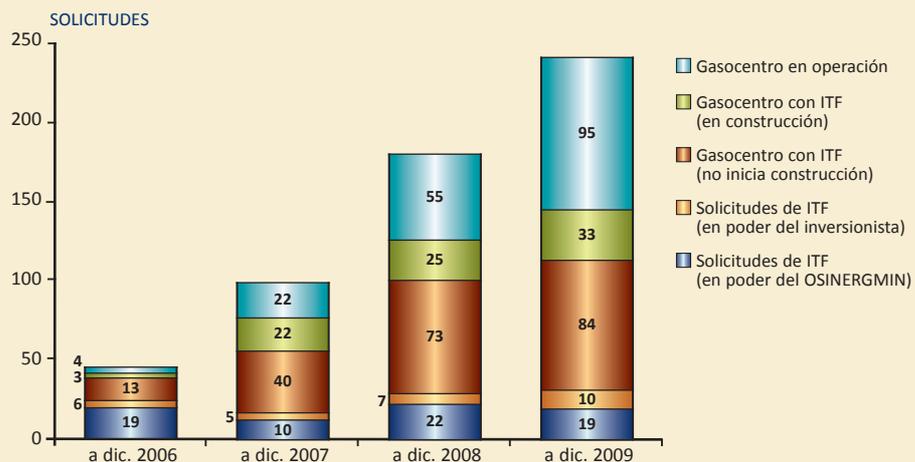


Al fines del 2009 se registran un total de 5,479 visitas a los grifos y estaciones de servicio que expenden combustibles a nivel nacional lo que representa un 4% adicional a lo realizado el 2008.



GERENCIA DE FISCALIZACIÓN DE GAS NATURAL

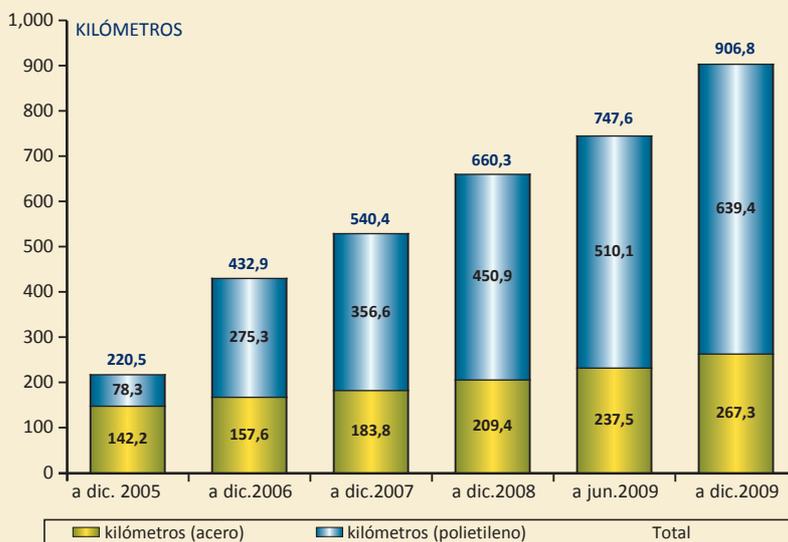
Gráfico N° 34
COMERCIALIZACIÓN DE GASOCENTROS



Fuente: OSINERGMIN

En el año 2009 se crece en 73% en el número de gasocentros de GNV en operación, con un total de 95 gasocentros versus 55 gasocentros del 2008. Asimismo, se incrementa en 32% el número de solicitudes de Informes Técnicos, pasando de 182 solicitudes (año 2008) a 241 solicitudes (año 2009).

Gráfico N° 35
EXPANSIÓN DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

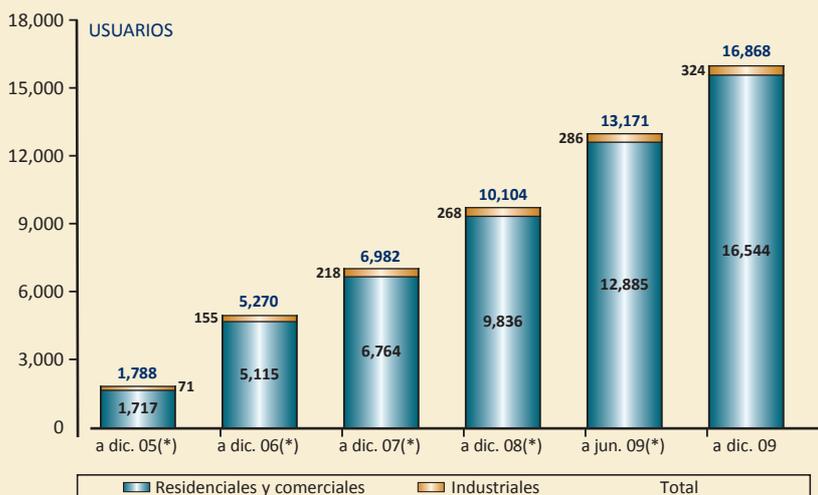


Fuente: OSINERGMIN



Con relación a la expansión de la Red de Gas Natural en Lima, el año 2009 se registra un crecimiento del 37% de la red, con un total de 906.8 Km. (267.3 Km. de acero y 639.4 Km. de polietileno) versus los 660.3 Km del año 2008.

Gráfico N° 36
USUARIOS CONECTADOS A LA RED DE DISTRIBUCIÓN



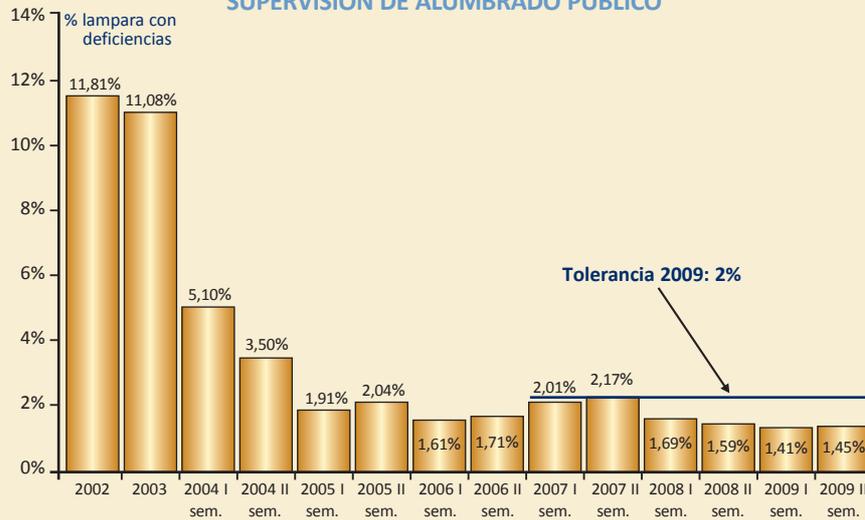
(*) Datos corregidos por CALIDDA en agosto 2009

Fuente: OSINERGMIN

El número de usuarios conectados a la Red de Distribución asciende el 2009 a 16,868 usuarios (16,544 usuarios residenciales y comerciales, y 324 industriales), que representa un crecimiento del 67% en la cantidad total de usuarios respecto del año anterior.

GERENCIA DE FISCALIZACIÓN ELECTRICA

Gráfico N° 37
SUPERVISIÓN DE ALUMBRADO PÚBLICO

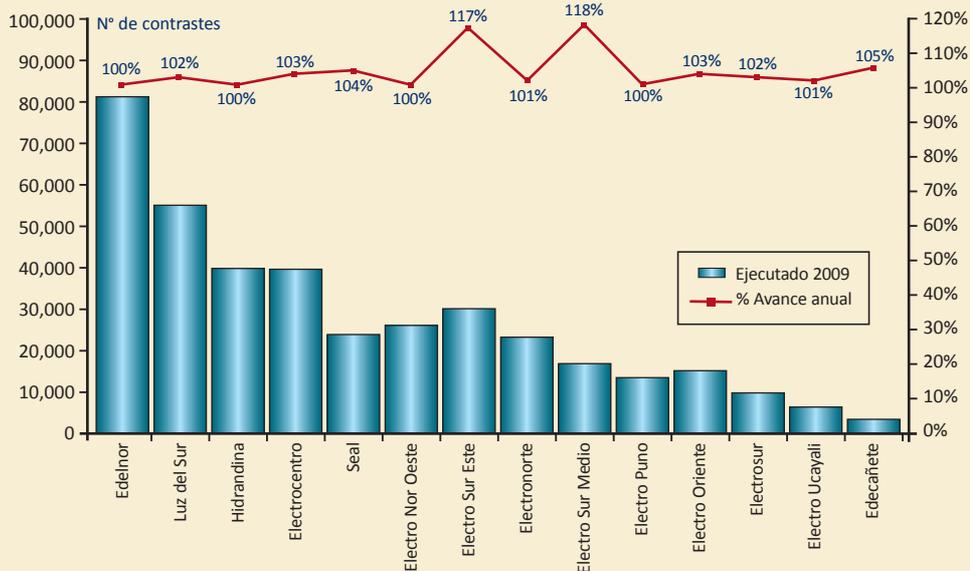


Fuente: OSINERGMIN

En lo que respecta a la supervisión de alumbrado público, el porcentaje de alumbrado público con deficiencias es de 1.45%, por debajo del 27% de la tolerancia establecida (2%), registrándose en el año 2009 un total de 94,634 inspecciones, que representan el 111% de la meta anual.



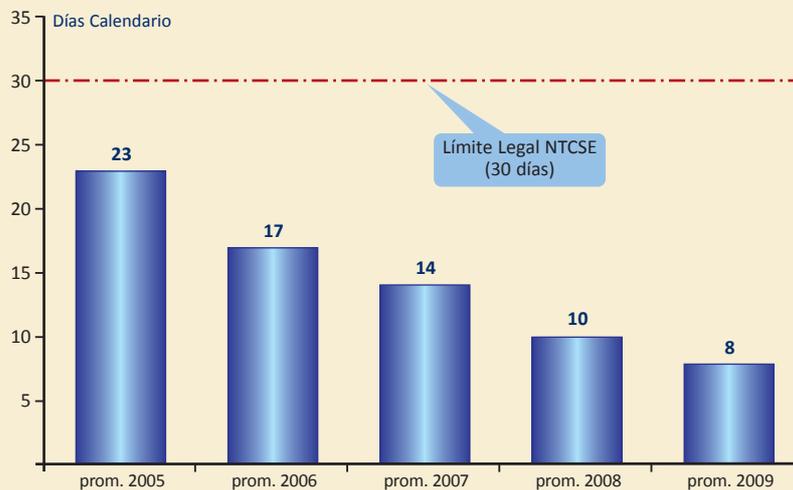
Gráfico N° 38
CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE MEDIDORES DE ELECTRICIDAD



Fuente: OSINERGMIN

Se registran a fines del año 2009, 397,924 medidores domiciliarios contrastados y verificados, que representan el 103% de la meta anual establecida.

Gráfico N° 39
TIEMPO DE ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE FUERZA MAYOR



Fuente: OSINERGMIN



En el año 2009 se atendieron 3,179 solicitudes de fuerza mayor, con un tiempo promedio de atención anual de 8 días calendario, inferior al límite legal establecido en la Norma técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos (NTCSE) 30 días e inferior en 16% al tiempo del año 2008.

GERENCIA DE FISCALIZACIÓN MINERA

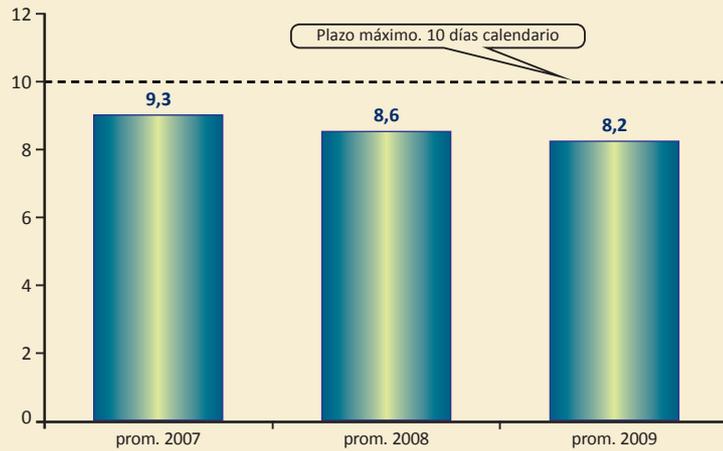
Gráfico N° 40
ACCIDENTES FATALES



Fuente: OSINERGMIN

En el año 2009 se contabilizaron 44 accidentes fatales (número menor al total de accidentes en los últimos 6 años), originados principalmente por desprendimiento de rocas.

Gráfico N° 41
TIEMPO PROMEDIO DE PREPARACIÓN DE INFORME DEL FISCALIZADOR



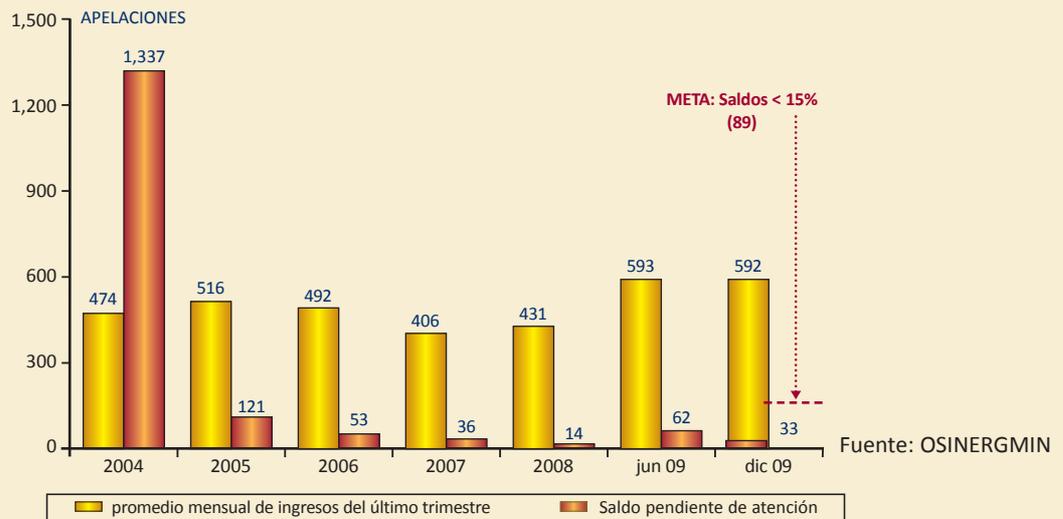
Fuente: OSINERGMIN

En el año 2009 se registra un tiempo promedio menor para la elaboración del informe de supervisión de 8.6 días (año 2008) a 8.2 días (año 2009), tiempo menor en 18% a la meta establecida de 10 días.



SECRETARIA TÉCNICA DE ÓRGANOS RESOLUTIVOS

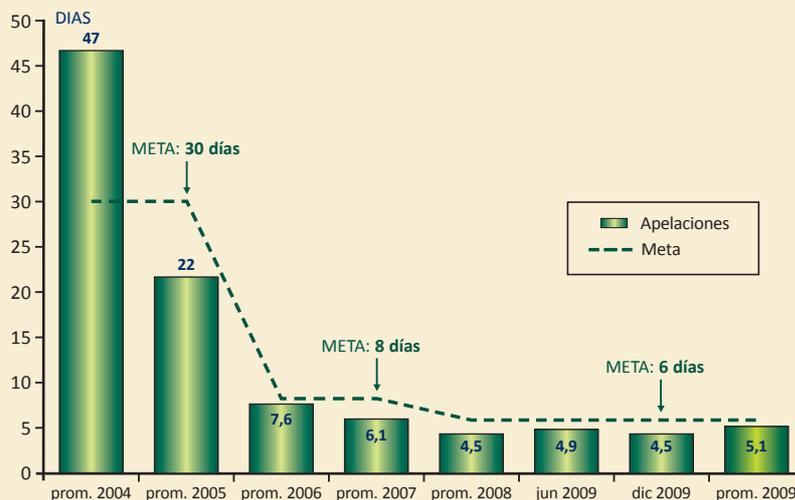
Gráfico N° 42
ATENCIÓN DE APELACIONES DE RECLAMOS DE USUARIOS (JARU)



Fuente: OSINERGMIN

Al final del año 2009 se registró un total de 33 apelaciones pendientes, es decir crecen en 19 de 14 expedientes, esto debido al incremento en el ingreso de expedientes de 5,132 (año 2008) a 6,794 (año 2009), que representa un incremento de 1,662 expedientes (32% en el año).

Gráfico N° 43
TIEMPO DE ATENCIÓN DE APELACIONES
JUNTA DE APELACIONES DE RECLAMOS DE USUARIOS

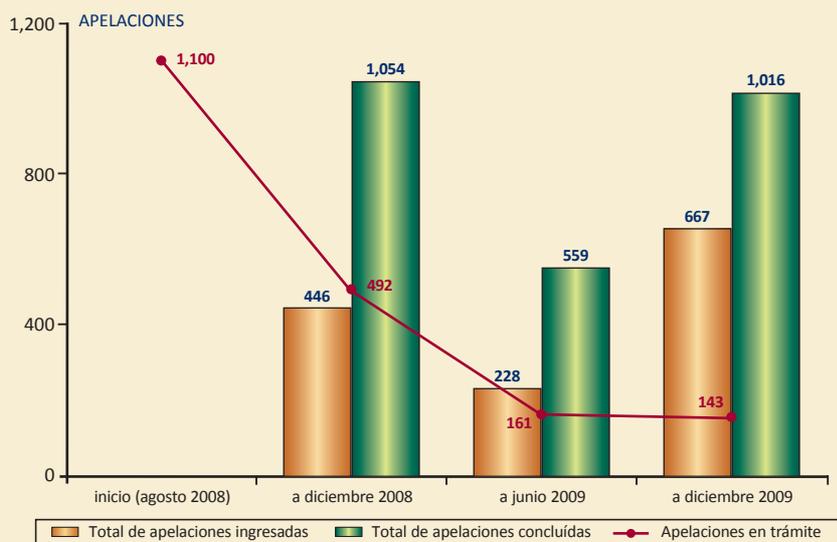


Fuente: OSINERGMIN



El tiempo promedio de atención de las apelaciones del 2009 fue de 5.1 días hábiles, menor en 15% a la meta anual de 6 días hábiles, debido al incremento en 32% de expedientes ingresados para su atención.

Gráfico N° 44
NÚMERO DE APELACIONES Y RECURSOS IMPUGNATIVOS A SANCIONES
TRIBUNAL DE APELACIONES DE SANCIONES EN TEMAS DE ENERGIA Y MINERIA (TASTEM)



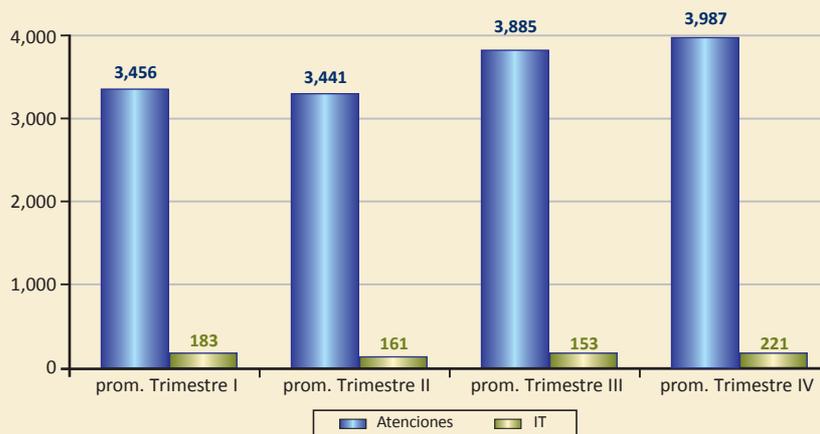
Fuente: OSINERGMIN

El TASTEM disminuyó el saldo de apelaciones pendientes de resolver a 143 expedientes (año 2009) de 492 expedientes (año 2008), lo que representa una disminución del 71%.

ÁREAS DE APOYO OFICINAS REGIONALES

Gráfico N° 45

ATENCIÓNES REALIZADAS E INFORMES TÉCNICOS PROMEDIO MENSUAL POR TRIMESTRE



Fuente: OSINERGMIN



En el año 2009 se produce un crecimiento del promedio de atenciones mensuales por trimestre, pasando de 3,456 atenciones al I trimestre del 2009 a 3,987 atenciones en el último, lo que representa un crecimiento del 15%. Asimismo, se tiene un crecimiento del promedio mensual por trimestre en la atención de informes técnicos de 183 por mes en el I trimestre a 221 por mes en el último trimestre, lo que refleja un crecimiento del promedio por mes del 21%.

OFICINAS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Gráfico N° 46

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL (Miles de S/.)

NATURALEZA DEL GASTO		PIA	PIM	Ejecutado ^{1/}	
Personal y Obligaciones Sociales	Personal	39,563	44,563	40,076	90%
Pensiones y Prestaciones Sociales	Prestaciones	2,761	3,286	2,247	68%
Bienes y Servicios	Bienes y Ss	135,516	126,930	114,118	90%
Donaciones y Transferencias ^{2/}	Transferencias	6,745	6,609	6,589	100%
Otros Gastos	Otros GC	75	291	238	82%
Adquisición de Activos no financieros ^{3/}	Adquisic. Act.	5,340	8,321	6,193	74%
Total		190,000	190,000	169,461	89%

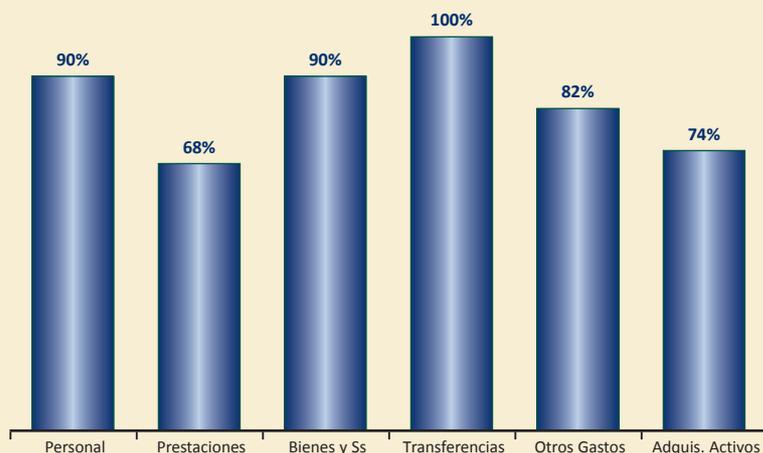
1/ Información preliminar

2/ CARELEC

3/ Incluye la continuación del Proyecto de Inversión Adquisición del local Sede OSINERGMIN

Fuente: OSINERGMIN

Gráfico N° 47
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL
(En Porcentaje)



Fuente: OSINERGMIN



PREMIOS INSTITUCIONALES 2009

Premio Nacional a la Calidad	Buenas Prácticas Gubernamentales	Creatividad Empresarial
<p>Medalla Oro Empresa Líder en Calidad</p>	<p>Premio Especial a la Mejora Integral</p> <p>Premio del Quinquenio</p> <p>Premio Categoría Fiscalización y cumplimiento de la ley "Iluminando mejor el Perú mediante participación ciudadana y supervisión efectiva"</p>	<p>Premio Categoría Logística "Control electrónico del destino de los combustibles con el GIS-SAT"</p>

Fuente: OSINERGMIN