

Evaluación y recomendaciones

Esta evaluación se centra en los mecanismos de gobernanza interna de la Comisión Reguladora de Energía (CRE). Es el resultado de un estudio del organismo realizado en paralelo con análisis de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) y la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA). La evaluación y las recomendaciones sobre la gobernanza externa de los tres órganos se presentan en *Impulsando el desempeño de los reguladores en materia energética de México* (OCDE, 2017), y se centran en la coordinación y las relaciones con otros actores federales y sectores interesados. Los estudios de gobernanza interna de la CNH y la ASEA se presentan aparte en otros informes.

El estudio de la gobernanza interna de los tres órganos reguladores mexicanos destaca diversos retos y oportunidades comunes para sinergias y las soluciones conjuntas mediante el establecimiento de un sistema integrado de órganos reguladores en materia energética, además de acciones específicas para cada órgano regulador. Con base en estas sinergias, en los retos compartidos y las soluciones conjuntas entre los tres reguladores de México, las recomendaciones se estructuran en dos grupos: primero, recomendaciones para el sistema integrado de los órganos reguladores en materia energética comunes a la CRE, la CNH y la ASEA, y segundo, recomendaciones específicas para la CRE.

Función y objetivos del órgano regulador

La CRE estuvo encargada inicialmente de regular la participación del sector privado en los mercados de hidrocarburos y electricidad. La CRE se estableció en 1993 con el objetivo de regular la nueva inversión privada (mediante permisos que determinan el alcance de la regulación

técnica y económica) en la generación de electricidad en el contexto, junto al proveedor paraestatal de electricidad integrado verticalmente: la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Desde 1993, el papel y las funciones de la CRE se ampliaron gradualmente para incluir la regulación de las instalaciones destinadas al almacenamiento, distribución y transporte de gas, paralelamente a lo manejado por Petróleos Mexicanos (PEMEX), también proveedor paraestatal de hidrocarburos integrado verticalmente (petróleo, productos derivados, GLP y gas natural). La CRE tenía, además, la responsabilidad de determinar los precios para las ventas de primera mano (VPM) de gas natural y licuado de petróleo que expende PEMEX en México.

Las modificaciones a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos de diciembre de 2013 y la promulgación de diversas leyes en agosto de 2014 (reforma energética) significaron reformas amplias de los mercados de energéticos de México e incrementaron sustancialmente las responsabilidades regulatorias de la CRE. Las reformas energéticas buscaron abrir a la competencia los mercados donde dominaban la CFE y PEMEX y, como consecuencia, aumentaron considerablemente las responsabilidades de la CRE. En los hidrocarburos, la CRE está a cargo de expedir nuevos permisos y determinar tarifas para las partes de la cadena de suministro que antes autorregulaba PEMEX, y da acceso a la infraestructura de PEMEX y a los mercados de transición de hidrocarburos a través de un proceso de liberalización. También se le dio la responsabilidad de determinar las normas oficiales mexicanas respecto a la calidad y medición de los combustibles. En electricidad, la CRE recibió la responsabilidad de expedir nuevos permisos, formular la regulación, determinar las tarifas eléctricas, incluidas las correspondientes a la red eléctrica de la CFE y al operador del nuevo sistema independiente, para vigilar el mercado mayorista de electricidad y diseñar un sistema de certificado de energía limpia (CEL).

La CRE reajustó rápidamente su organización y sus procesos para centrarse en la implementación de la reforma energética. La CRE atravesó por una fase inicial en que estableció procedimientos internos y enfoques de operación, que dio como resultado la creación de una regulación que dispone una estructura organizacional interna (Reglamento interno). La CRE también estableció consejos consultivos mediante los cuales podría consultar con la industria, el gobierno y los expertos respecto al desarrollo de la regulación. Desde la implementación de la reforma energética, el número de permisos que la CRE ha emitido y de los que está encargada de administrar registró un enorme aumento de 1 159 a 21 183 (hasta febrero de 2017). Entre otras cosas, emitió los reglamentos requeridos para implementar la reforma energética, fijó

normas de calidad para el petróleo, estableció las normas para los certificados de energía limpia, tomó decisiones sobre las tarifas para la red de distribución y transmisión de electricidad y para un ISO independiente, diseñó e implementó el código de la red eléctrica y asumió la responsabilidad de supervisar el mercado mayorista de electricidad.

La pesada carga de trabajo de la CRE proseguirá debido a la decisión del gobierno mexicano de acelerar la liberalización de los mercados de la gasolina y el diésel en México desde principios de 2017 a 2018. Una de las nuevas responsabilidades de la CRE, derivada de la reforma energética, fue liberalizar los mercados *downstream* de gasolina y diésel en México, facilitando la introducción, para 2018, de la competencia a lo largo de la cadena de valor, cuya propiedad y funcionamiento estaban antes en manos de PEMEX. A finales de 2016 se aprobó la legislación (iniciativa de ley de ingresos anual) que trasladó este requisito a inicios de 2017. Como resultado, la CRE necesitó hacer un rápido reajuste interno de sus recursos para priorizar esta parte de la reforma energética.

La liberalización de los mercados de gasolina y diésel prevé una estrecha coordinación entre los tres órganos reguladores para vigilar el estado de la competencia y adaptar los acuerdos regulatorios según corresponda. El proceso para la liberalización progresiva de los precios de gasolina y diésel en diferentes regiones geográficas de México, lo administran conjuntamente la Secretaría de Hacienda (SHCP) (fija los precios máximos para regiones donde aún no hay liberalización o donde los cambios de precio no reflejan las condiciones del mercado competido), la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) (investiga si las condiciones para la competencia son insuficientes y deben regularse otra vez), la CRE (establece el calendario para la liberalización de los precios al público, la realización de procesos de temporada abierta para brindar acceso a la infraestructura de almacenamiento y transporte de PEMEX, y gestiona un sistema de información de precios de los productos para darles seguimiento en cada área geográfica), y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) (garantiza que las estaciones de servicio o gasolineras despachen al consumidor litros completos de gasolina y diésel).

La CRE ha logrado grandes avances en la implementación de la reforma energética, pero este énfasis en la implementación ha significado que no ha hecho lo suficiente en planeación estratégica. La CRE cuenta con una unidad interna de planeación y evaluación (UPE) responsable de la planeación y la evaluación del desempeño. La CRE planea y gestiona su

programa de trabajo empleando su “programa regulatorio”, que es una lista exhaustiva de las decisiones que la UPE espera que, ese año, se sometan a la votación del órgano de gobierno. Sin embargo, la CRE aún no atraviesa por un proceso que refleje el nuevo mandato ampliado que tiene, resultante de la reforma, para definir un plan estratégico que incluya las metas de mediano y largo plazo. También es necesario establecer procedimientos para evaluar el desempeño de la CRE y medir el impacto que su toma de decisiones tiene en los sectores que regula o vincular su planeación estratégica con el financiamiento y los recursos.

La CRE ha pasado de funcionar como organismo desconcentrado, ligado a la Secretaría de Energía, para convertirse en un órgano que goza de una autonomía como la que poseen las secretarías, y ahora tiene oportunidad de centrarse en crear prácticas que consoliden su cambio a regulador independiente. La reforma energética también incluyó la Ley de los órganos reguladores coordinados en materia energética (LORCME), la cual dispone que tanto la CRE como la CNH tengan autonomía técnica, operativa y de gestión, y también capacidad para generar ingresos y cumplir con su papel y funciones. Dentro de esta autonomía, la CRE se coordina con la SENER y otros órganos responsables de implementar la reforma energética a través del Consejo de Coordinación del Sector Energético (CCSE) en lo tocante a política energética.

Según se establece en *Being an Independent Regulator* (OCDE, 2016), el mero diseño institucional no hace independiente a un regulador, necesita llevarse a la práctica durante la vida del organismo regulador. En particular, los reguladores necesitan tener la capacidad y habilidad para interactuar eficazmente con los interesados, incluyendo las secretarías (que formulan la política), los gobiernos (que aprueban las políticas y evalúan su desempeño), la industria regulada (que debe cumplir las decisiones del regulador) y los ciudadanos (beneficiarios últimos de las acciones de los gobiernos y reguladores). También deben tener procesos internos sólidos para la toma de decisiones.

Esto incluye la implementación de un plan operativo, su puesta en práctica, su vinculación a la planeación interna, la presupuestación y administración de recursos humanos, el desarrollo de indicadores de la efectividad de la implementación del plan operativo que se puedan comunicar a los interesados clave (Ejecutivo, Legislativo, la industria y el público) para demostrar la solidez del cumplimiento regulador, el desempeño del sector y la eficacia de la normativa regulatoria. Todo esto respaldado por la capacidad del órgano para establecer procesos que garanticen que tiene el

personal y el presupuesto necesarios para disponer de capacidad de ejecución independiente y sin interferencia externa.

Recomendaciones para el sistema integrado de órganos reguladores en materia energética

- ***Instaurar el Grupo de Reguladores en materia Energética (GRE), cuerpo colegiado que congregue a los tres órganos reguladores en materia energética con el fin de implementar y coordinar trabajo conjunto, y compartir información en el área de gobernanza de los organismos.*** Al crearse el GRE, su agenda la fijarían los tres órganos reguladores del sector energético. Los grupos de trabajo respaldarían sus labores cuando fuera necesario (p. ej., un grupo de trabajo para establecer una política y mecanismos compartidos de recursos humanos para ajustar los indicadores clave de desempeño, o para ajustar y simplificar los procedimientos de concesión de licencias), y podrían ser disueltos una vez cumplida la tarea asignada. La presidencia del GRE podría rotarse entre los tres órganos, y cada regulador sería responsable de garantizar la secretaría del comité durante su “mandato”. Este mecanismo, bajo la titularidad de los reguladores, sería una herramienta esencial para el correcto funcionamiento del sistema integrado de órganos reguladores en materia energética.
- ***Garantizar que los tres órganos cuenten con planes operativos, de trienales a quinquenales, incluyendo presupuestos y recursos, para lograr sus objetivos estratégicos de largo plazo.*** Los planes deberán considerar la secuencia y etapas de las actividades acordes con las obligaciones formales e incluir objetivos e información presupuestaria. Este plan deberá desarrollarse internamente con la participación de la alta dirección (jefes de agencias, jefes de unidades) y personal, en talleres donde un experto externo podría ser el facilitador. Los planes operativos podrían compartir con otras entidades federales a través del Consejo de Coordinación del Sector Energético.
- ***Efectuar una revisión de medio término de los planes operativos basada en la experiencia de los primeros años de implementación.*** Estos estudios podrían realizarlos los propios órganos reguladores con apoyo externo cuando sea necesario. Los estudios podrían utilizarse para identificar las modificaciones que se requieran al plan operativo, así como para evaluar la pertinencia y alineamiento de funciones y objetivos establecidos por los órganos.

Recuadro 1. Comités de gestión y periodicidad de mecanismos de presentación de informes en la Oficina Nacional de Energía de Canadá y la Comisión de la Industria del Agua de Escocia

La Oficina Nacional de Energía de Canadá (National Energy Board, NEB) creó diversos comités internos que se ocupan de diferentes rubros administrativos y adaptan sus calendarios de juntas e informes a los temas y asuntos cubiertos, como se observa en el siguiente cuadro:

Nombre	Dirección	Participantes	Frecuencia de las juntas	Intención	Beneficio
Comité de Alta Dirección (SMC)	COO (director de operaciones)	COO, VPE (vicepresidente ejecutivo), CFO (director de finanzas), jefe de personal y secretario	Una corta reunión diaria; una junta quincenal más larga según la agenda.	Priorizar el enfoque de resolución de problemas para el día y plantear nuevos temas estratégicos, garantizar que se aborden y que la NEB esté orientada en su enfoque a esos problemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar el enfoque de la solución de problemas por día. • Mayor transparencia y armonía en la NEB. • Brindar asesoría y recomendaciones al director general (CEO, director ejecutivo)/(DH)
Comité de Alta Dirección Plus (SMC+)	COO	COO, VPE, CFO, jefe de personal y secretario plus, VP, PL, AGC (procurador general de Canadá)	Base <i>ad hoc</i>	Dar una dirección clara, mensajes congruentes y ajustar las acciones hacia el logro de resultados estratégicos y responsabilidades fundamentales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor transparencia y armonía en la NEB. • Brindar asesoría y recomendaciones al CEO/DH
Comité de Gestión de Recursos (RMC)	CFO	CFO, VPE, VP, AGC y secretario	Mensuales o con mayor frecuencia cuando se necesite (<i>ad hoc</i>).	Analizar y planear la asignación de recursos financieros y humanos de la unidad de negocios y brindar la oportunidad de analizar restricciones y necesidades. Proporcionar al COO información para decidir cómo gestionar los recursos de la NEB.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor transparencia y armonía en la NEB. • Brindar asesoría y recomendaciones al COO.

Recuadro 1. Comités de gestión y periodicidad de mecanismos de presentación de informes en la Oficina Nacional de Energía de Canadá y la Comisión de la Industria del Agua de Escocia (cont.)

Nombre	Dirección	Participantes	Frecuencia de las juntas	Intención	Beneficio
Comité de Gestión de Datos (DMC)	CFO	CFO, VPE, director de Información y análisis regulatorio	Mensuales o con mayor frecuencia cuando se necesite (<i>ad hoc</i>).	Encargado de estrategia, normas, políticas, procedimientos, roles y responsabilidades que guían la gestión global de datos de la NEB; orienta para garantizar que los datos sean precisos y constantemente se capturan, están completos, disponibles y seguros; brinda asesoría sobre los requisitos de datos técnicos y aptitudes de la NEB; identifica los riesgos e incrementa las soluciones relativas a la funcionalidad del sistema y las actividades con los datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza la normalización y congruencia de la recopilación, almacenamiento y gestión de datos de la NEB que respaldan la disponibilidad y uso por parte de los interesados internos y externos. • Dar asesoría y recomendaciones al COO.
Comité empresarial de la junta ejecutiva	Presidente del Consejo	Presidente del Consejo, COO, VPE Depto. Jurídico, secretario	Semanal	Determinar la agenda para las juntas semanales y trimestrales de los miembros del consejo.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los materiales ofrecidos a los miembros del Consejo estén bien preparados, investigados y sean adecuados para la presentación.
Comité de Gestión Ejecutiva (EMC)	VP en un sistema rotativo	Todos los VP, AGC, subsecretario	Quincenal	Un foro para la gestión de las unidades de negocios para compartir información y mejores prácticas, coordinar	<ul style="list-style-type: none"> • Sincero intercambio de ideas y examen de diferentes perspectivas

Recuadro 1. Comités de gestión y periodicidad de mecanismos de presentación de informes en la Oficina Nacional de Energía de Canadá y la Comisión de la Industria del Agua de Escocia (cont.)

Nombre	Dirección	Participantes	Frecuencia de las juntas	Intención	Beneficio
				actividades e identificar y gestionar asuntos de importancia estratégica.	para permitir a los distintos VP incorporar en las decisiones la perspectiva de “la empresa es primero”. • EMC no es un órgano decisorio o que hace recomendaciones.

Para garantizar la flexibilidad y capacidad de respuesta de los informes, la Comisión de la Industria del Agua de Escocia (Water Industry Commission for Scotland, WICS) también introdujo marcos de informes diferenciados, dependiendo de la naturaleza de la actividad; la administración del mercado minorista no doméstico es objeto de una revisión constante, ya que se pueden tomar medidas rápido, los informes financieros son mensuales, la actualización para los miembros de la WICS se hace cada dos semanas, y las juntas mensuales se celebran con la Comisión de la Industria del Agua de Escocia y otras partes interesadas.

Fuente: información proporcionada por la Comisión de la Industria del Agua de Escocia y la Oficina Nacional de Energía de Canadá, febrero de 2017.

Recomendaciones para la CRE

- ***Elaborar planes anuales para implementar el plan operativo.*** La unidad de planeación estratégica (UPE) de la CRE deberá elaborar planes anuales que presenten las actividades que la CRE se propone emprender en ese año para implementar las metas de mediano y largo plazo establecidas en el plan operativo. La CRE también deberá poner en práctica disposiciones para garantizar que los planes de trabajo de las unidades se ajusten a estos planes anuales.

Recuadro 2. Estrategia corporativa y programa anual de trabajo anticipado de la Oficina de Mercados de Gas y Electricidad en el Reino Unido

A la luz de sus obligaciones legales, la OFGEM (Office of Gas and Electricity Markets, OFGEM) desarrolló una estrategia corporativa que plantea, entre otras cosas, la misión, resultados, enfoques regulatorios y actividades prioritarias para cumplir estos objetivos y causar un impacto positivo en los consumidores (OFGEM, 2014). También publicó por separado los planteamientos reglamentarios que son sus principios referentes en la formulación de la normativa dentro de los límites de sus obligaciones legales (OFGEM, 2016a). Estos planteamientos son:

- Promover la competencia eficaz para cumplir con los consumidores.
- Manejar la utilidad en actividades monopólicas mediante la competencia y la regulación de incentivos.
- Apoyar la innovación en materia de tecnologías, sistemas y modelos de negocios.
- Gestionar riesgos para contar con energía eficaz y sostenible.
- Proteger los intereses de los consumidores en situaciones vulnerables.

En el contexto de su estrategia corporativa, la OFGEM establece un programa anual de trabajo anticipado. La OFGEM publica inicialmente un proyecto de programa de trabajo y busca propuestas para este, que luego toma en consideración al concluir el programa de trabajo anticipado (p. ej., el proyecto de Programa de trabajo anticipado de la OFGEM para 2017-18 fue difundido para consulta el 19 de diciembre de 2016; las propuestas debían presentarse a más tardar el 15 de febrero de 2017, y el programa de trabajo final tuvo que darse a conocer en marzo de 2017, OFGEM, 2016b).

El proyecto de programa de trabajo para 2017-18 establece iniciativas clave, dentro de las cuales el proyecto de programa anticipado identifica los trabajos que la OFGEM considera que traerán el máximo beneficio a los consumidores dados sus recursos. Las iniciativas contenidas en el proyecto de este programa de la OFGEM para 2017-18 son (OFGEM, 2016b):

- Permitir que el mercado minorista funcione mejor.
- Facilitar la transición energética.
- Aprender del primer marco RIIO y establecer el RIIO-2 para tener éxito.
- Introducir la competencia en las áreas monopólicas.
- Convertirse en fuente autorizada del análisis cualitativo

Recuadro 2. Estrategia corporativa y programa anual de trabajo anticipado de la Oficina de Mercados de Gas y Electricidad en el Reino Unido (cont.)

El programa de trabajo anticipado también establece el presupuesto de la OFGEM para el periodo, e incluye indicadores regulatorios de desempeño *e-serve* y elementos para cada uno de los trabajos acordes a las iniciativas.

Fuente: OFGEM (2014), “Our Strategy”,

https://www.ofgem.gov.uk/sites/default/files/docs/2014/12/corporate_strategy_0.pdf

(acceso: 4 de abril de 2017); OFGEM (2016a), “OFGEM’s regulatory stances”,

<https://www.ofgem.gov.uk/publications-and-updates/ofgems-regulatory-stances>

(acceso: 4 de abril de 2017); OFGEM (2016), “Forward Work Programme 2017-18”,

https://www.ofgem.gov.uk/system/files/docs/2016/12/draft_forward_work_programme_2017-18.pdf

(acceso: 4 de abril de 2017).

- ***Comunicar el avance de la CRE en el cumplimiento de su plan anual.***
Si bien la UPE elabora, actualiza y distribuye el programa regulatorio vigente a la alta dirección y el Consejo de gobierno, dicho programa no incluye todas las actividades de la CRE y no está vinculado a su plan anual. La UPE deberá pensar en reexaminar el programa regulatorio de modo que sea integral y refleje las actividades que se proponga realizar para cumplir el plan anual y, como resultado, incorpore todas las actividades de la CRE. Las actualizaciones regulares de los avances de la CRE en la implementación de su plan operativo podrían hacerse públicas y analizarse en el Consejo Consultivo de la CRE para orientar a los interesados sobre el cumplimiento de lo relacionado con su plan operativo. También deberá haber un proceso para establecer nuevas prioridades cuando haya trabajo adicional o si acontecen hechos imprevistos.
- ***Establecer un mecanismo formal de coordinación entre la SHCP, la COFECE, la CRE y la PROFECO, a la luz de la relación entre estos órganos respecto a la aplicación efectiva de la liberalización de los mercados downstream de la gasolina y el diésel de México.***
La CRE es responsable de proporcionar información a cada uno de estos organismos, por lo que un mecanismo formal de coordinación facilitaría la planeación conjunta del proceso y el establecimiento de protocolos de intercambio de información; esto permitiría la oportuna transferencia de información cuando los datos recopilados por la CRE

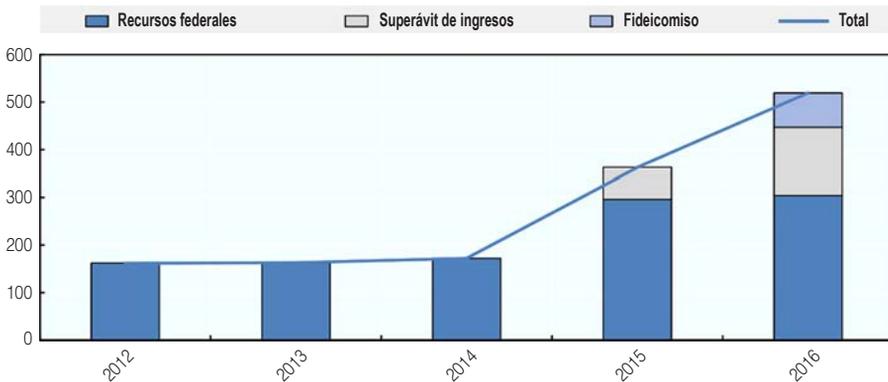
indican que hay información de precios que muestra que la conducta del mercado necesita ser investigada. Esto podría establecerse de manera semejante a la forma en que la CRE estableció su acuerdo actual con la PROFECO para compartir la responsabilidad de abordar las quejas en materia de electricidad entre los órganos.

Aportación

En consonancia con el considerable aumento de funciones y responsabilidades que tuvo la CRE a partir de la reforma energética, sus recursos financieros y humanos se han incrementado de modo notable en un corto periodo. Como se observa en la gráfica 1, el presupuesto total de la CRE subió 221% entre 2012 y 2016, y el incremento más marcado de 201% se dio entre 2014 y 2016. En la gráfica 2 se ve que la fuerza de trabajo de la CRE también aumentó marcadamente en 163% durante el periodo, con un incremento porcentual entre 2014 y 2016.

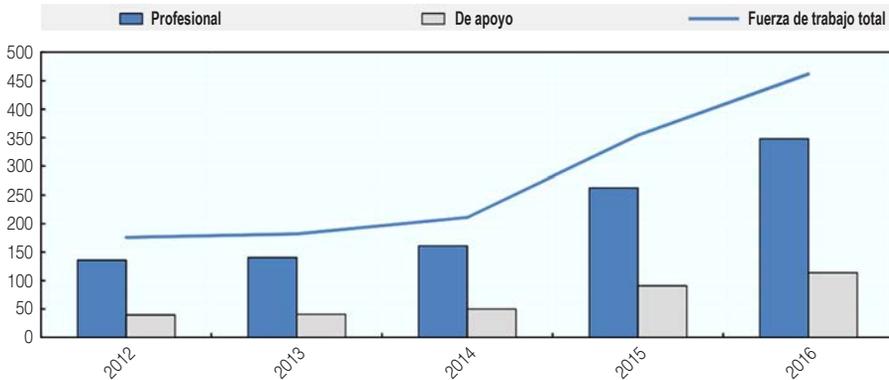
Como resultado de estos incrementos, la CRE se aproxima progresivamente al nivel de recursos que estima necesarios para implementar la reforma energética y llevar a cabo sus funciones actuales. La CRE consideró que requeriría 650 personas, y el número actual de empleados que aprobó la SHCP es de 500. En enero de 2017, la CRE tenía 452 miembros.

Gráfica 1. Egresos de la CRE en el periodo de 2012 a 2016
(millones de pesos)



Fuente: Información proporcionada por la CRE.

Gráfica 2. Fuerza de trabajo de la CRE en el periodo de 2012 a 2016



Fuente: Información proporcionada por la CRE.

La CRE se encamina a que, para 2019, su financiamiento proceda totalmente de las cuotas y derechos cobrados a la industria. Además de autonomía técnica, operativa y de gestión estipulada en la LORCME, también se incluyen disposiciones presupuestarias que establecen que, para realizar sus funciones, los órganos coordinados en materia energética pueden recaudar ingresos de las empresas reguladas, y que lo percibido por encima de su presupuesto se coloque en un fideicomiso cuyo límite sea el triple del presupuesto anual del organismo regulatorio (los ingresos adicionales se transferirán a la Tesorería de la Federación).

De jure, la reforma energética ha concedido a la CRE cierto grado de autonomía financiera. Sin embargo, la implementación de este nuevo modelo de financiamiento no ha logrado este resultado en la práctica. La Secretaría de Hacienda (SHCP) recauda los ingresos de la CRE por concepto de cuotas y derechos, y los divide entre el gobierno federal, los gastos de operación de la CRE y el fideicomiso (en vez de permitir que el fideicomiso crezca hasta el tope y que los recursos adicionales se transfieran al gobierno federal). Si bien los ingresos por concepto de cuotas y derechos en 2016 ascendieron a 1 036 millones de pesos, en 2016 la CRE recibió menos de la mitad de esta cantidad. En particular, la CRE recibió 447 millones de pesos (de ingresos federales, cuotas y derechos) con 200 millones asignados al fideicomiso. Además, el saldo del fideicomiso de la CRE en 2016 fue 441.1 millones de pesos, muy por debajo del tope dispuesto en la LORCME (alrededor de 1 100 millones de pesos, basándose en el presupuesto de la CRE para 2016).

Los procedimientos internos de la CRE para elaborar propuestas de presupuesto para la SHCP todavía no están ligados a su Unidad de Planeación y Evaluación (UPE). En particular, el enfoque de la CRE para desarrollar su propuesta presupuestaria anual implica que la unidad de finanzas internas trabaje directamente con las distintas unidades de la CRE para determinar sus necesidades presupuestarias en el periodo presupuestal siguiente. Esto lo desarrolla la unidad de finanzas como punto de partida de la propuesta presupuestaria que se envía a la SHCP. A falta de un plan operativo o estratégico, estas propuestas presupuestarias tampoco están ligadas por ahora a las metas y objetivos de mediano y largo plazo de la CRE.

La CRE tiene un gran número de puestos temporales que le permiten cumplir su mandato. Si bien el personal de la CRE ha aumentado rápidamente, esto ha ocurrido sin los correspondientes procedimientos de reclutamiento y sin haber establecido su servicio profesional de carrera regulatorio. En octubre de 2016, la SHCP concedió 142 puestos a la CRE, y durante el periodo entre el 16 de octubre y el 1 de noviembre de 2016, la CRE cubrió 116 de estos puestos. El proceso actual de reclutamiento de personal incluye el anuncio de las vacantes a través de alianzas informales con universidades para publicarlas en sus páginas web. Aunque esta es una buena iniciativa en sí, es necesario un proceso más amplio basado en una evaluación de habilidades y experiencia que la organización requiere ahora y en el futuro. Las vacantes no se publican en la base de datos de empleos del gobierno federal porque la CRE aún no establece su sistema de servicio profesional de carrera regulatorio. El proceso de selección no incluye un grupo de seleccionadores, pero hay entrevistas con los jefes de unidad y el supervisor directo.

La CRE enfrenta la competencia por su personal por parte del sector privado y público, pero parece haber oportunidades para mejorar la retención de personal mediante otros incentivos no relacionados con los sueldos. La CRE no tiene una estrategia en particular para reclutar y retener talento e intenta ofrecer sueldos competitivos dentro de los límites de los tabuladores salariales del gobierno. También le resulta difícil atraer conocimiento específico, y actualmente busca profesionales que tengan las habilidades y la experiencia necesaria para fijar tarifas, entre otras actividades.

Recomendaciones para el sistema integrado de órganos reguladores en materia energética

- ***Consolidar las prácticas de gestión interna para alinear de manera eficaz los recursos del sistema integrado de órganos reguladores en***

materia energética con sus funciones, objetivos y productos más allá de la exigencia del gobierno federal. Los tres reguladores están sujetos a disposiciones de gestión financiera y planeación del gobierno federal, las cuales incluyen la obligación de desarrollar indicadores para dar seguimiento al ejercicio del presupuesto y presentar informes sobre riesgos. Estas disposiciones son positivas y útiles. Los tres órganos reguladores pueden mejorar más sus sistemas internos para garantizar que estas obligaciones de informar sean herramientas de gestión eficaces. Esto podría incluir el desarrollo de un conjunto interno de indicadores que dará seguimiento al uso de recursos para cumplir los objetivos más allá de los informados a la SHCP. Esto podría constituir la base para desarrollar un sistema presupuestario con base en resultados (cuando tiene lógica y es viable) que vincule aún más claramente objetivos, necesidades de recursos y asignación de presupuestos.

- ***Recompensar informes del personal sobre riesgos internos y externos.*** Las disposiciones federales también incluyen informes internos sobre riesgos. Como se recomienda más adelante, los reguladores deberán ir más allá de este requisito de integrar la gestión de riesgos a sus operaciones. Una cultura interna de gestión de riesgos sólida también deberá traducirse en incentivos no económicos y económicos para informar sobre riesgos emergentes y posibles en cada dependencia y en la relación de cada dependencia con el sector regulado. Esto podría incluir recompensar al personal (y no castigarlo) por informar los riesgos internos y externos y el desarrollo de una estrategia para apoyar la gestión de riesgos.
- ***Realizar una revisión colectiva coordinada de fuentes y necesidades financieras después de 2019.*** Un sistema integrado de órganos reguladores en materia energética puede brindar oportunidades únicas para identificar necesidades de financiamiento global en el mediano y largo plazo. El objetivo deberá ser vincular claramente las misiones y actividades, los costos relacionados y las fuentes de ingresos, con base en un mecanismo de recuperación de costos. Los tres reguladores deberán evaluar las fuentes actuales y futuras de financiamiento de manera coordinada para identificar:
 - **necesidades a largo plazo**, por ejemplo, en un horizonte de planeación de tres a cinco años, identificando también las posibles sinergias para fuentes de financiamiento colectivo si fuera pertinente (p. ej., a través del Centro Nacional de Información de

Hidrocarburos [CNIH], que podría servir como plataforma para compartir información esencial con la industria en la modalidad de pago de honorarios por servicio prestado que recuperaría los costos de la plataforma);

- **costos acumulativos para las entidades reguladas** de honorarios y derechos que necesitarían pagar, es decir, fuentes de ingresos fuera del presupuesto federal para optimizar las fuentes de recursos y minimizar la carga del sector regulado;
- **un sistema de gestión del fideicomiso modernizado**, en coordinación con la SHCP, para garantizar que los fideicomisos (vigentes para la CNH y la CRE y previstos para la ASEA) proporcionan flujos de efectivo suficientes y oportunos para financiar las necesidades operativas y de inversión de los tres órganos reguladores. El sistema de gestión del fideicomiso podría requerir el rediseño de mecanismos de entradas y salidas del fideicomiso para ajustarlos a las disposiciones presupuestarias de los tres órganos reguladores y los costos que los reguladores necesitan para llevar a cabo sus misiones y actividades. Como medida provisional, podría haber necesidad de garantizar que los tres órganos reguladores obtengan créditos a corto plazo para satisfacer los requisitos financieros antes de que accedan a los recursos del fideicomiso si llegan a financiarse por completo con sus propios recursos. Un sistema de gestión de fideicomiso modernizado deberá incluir también un examen de la pertinencia y viabilidad del tope actual con vistas a que las dependencias lleguen a tener plena autonomía financiera. La gestión del fideicomiso deberá tener recursos suficientes con el conocimiento adecuado y respaldado por una regulación satisfactoria si ha de convertirse en el principal conducto para el financiamiento de los reguladores.
- ***Establecer un Servicio Profesional de Carrera integrado para los órganos reguladores en materia energética (SPC)***. Hay oportunidades significativas para desarrollar un servicio profesional de carrera que integre a los órganos reguladores en materia energética, común a los tres reguladores, que puede ser mayor que la suma de sus partes. El SPC propuesto brindaría oportunidades para atraer y retener talento más fácilmente al ofrecer posibilidades de movilidad y desarrollo de la carrera en las tres dependencias. También ayudaría los tres reguladores compartieran el conocimiento, la experiencia

y las habilidades (y cubrir sin esfuerzo las necesidades temporales de ciertas habilidades y exigencias en alguno de los reguladores, por ejemplo). También crearía economías de escala para establecer sistemas comunes, como la planeación de la fuerza de trabajo, marcos de competencia y programas para graduados y similares. Cada regulador mantendría el control de las decisiones de reclutamiento, la evaluación del desempeño y la identificación de competencias y habilidades específicas. El SPC podría incluir:

- Mecanismos/procedimientos comunes para anunciar los puestos.
- Que todos los de nuevo ingreso asistan a un curso de reglamentos técnicos de una semana de duración.
- Un grupo común de técnicas reguladoras que identificarán conjuntamente los tres órganos reguladores (además de las específicas de cada dependencia).
- Oportunidad de ofrecer programas de inducción conjunta a los nuevos empleados (p. ej., sobre habilidades reguladoras).
- Sistema de reclutamiento de graduados común con intercambios entre reguladores.
- Políticas comunes de género y diversidad entre los reguladores.
- Sistemas de carrera comparables para facilitar el desplazamiento en las tres dependencias.
- Escalas salariales comunes.

Recuadro 3. Procesos de reclutamiento en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, España

Introducido en diciembre de 2016 para contratar personal en puestos de técnicos auxiliares después de varios años de “contrataciones congeladas”, el proceso de selección en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), en España, sigue los principios de transparencia, méritos y no discriminación. Los principios y pasos del proceso están publicados en el *Boletín Oficial del Estado* español, así como en la CNMC y la administración pública de España.

Para puestos técnicos se definen tres perfiles diferentes: técnico-científico, jurídico y económico. El proceso de selección consta de dos fases:

Recuadro 3. **Procesos de reclutamiento en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, de España (cont.)**

En la fase uno, los solicitantes tienen que aprobar:

- Las pruebas que miden las capacidades generales (de razonamiento verbal, abstracto y numérico); el nivel de inglés y los conocimientos básicos de los principios de reglamentación y competición. Los solicitantes tienen que aprobar cada una de estas pruebas para pasar al siguiente ejercicio.
- Un ejercicio escrito práctico seguido de una presentación oral pública. El ejercicio práctico será diferente para cada uno de los perfiles definidos. Los solicitantes pueden obtener un máximo de 40 puntos en este ejercicio y deben obtener cuando menos 20 para pasar a la fase dos.

En la fase dos se evalúa el currículum de los solicitantes:

- Educación universitaria y especializada: 18 puntos máximo, tomando en cuenta las calificaciones obtenidas en los estudios universitarios, de posgrado y otros títulos académicos.
- Experiencia profesional: 12 puntos máximo.
- Entrevista personal: 10 puntos máximo.

El proceso de selección está a cargo de la junta de selección, integrada por seis miembros de alto rango de la CNMC e incluye a expertos en las distintas áreas de conocimiento.

Todas las fases del proceso pueden seguirse en la página web de la CNMC y los solicitantes pueden impugnar la decisión final en los tribunales si consideran que el proceso no se desarrolló conforme a los principios y procedimientos publicados en el *Boletín Oficial del Estado*.

Otros métodos de reclutamiento de la CNMC, así como los ascensos internos, están sujetos a los mismos principios de transparencia, méritos y no discriminación. En el caso de los puestos de directores y jefes de unidad, el Consejo de la CNMC toma la decisión final.

Fuente: Información proporcionada por la CNMC.

- ***Secuenciar la implementación del Servicio Profesional de Carrera de los reguladores en materia energética (SPC) y desarrollar las capacidades internas para su diseño y puesta en marcha.*** El SPC no necesita ser demasiado complicado ni oneroso. De hecho, si la

estructura se basa en los principios de gestión eficiente, puede incluir solo unos cuantos pasos relativamente sencillos que aumentarían en forma progresiva, a medida que evolucionen las necesidades. Una prioridad clave será establecer un sistema de reclutamiento abierto y transparente, con procesos para anunciar los puestos, examinar solicitudes, evaluar candidatos (p. ej., a través de los centros de evaluación) y tomar las decisiones finales de reclutamiento. Crear grupos de candidatos idóneos salidos de los procesos de reclutamiento incrementaría más la eficiencia. El desarrollo de un marco de competencia potenciaría el proceso de reclutamiento al jerarquizar las necesidades de talento, así como las de reclutamiento potenciales. También es importante abordar la diversidad en el reclutamiento. Es probable que la ausencia de mujeres en la alta dirección, y en otros niveles de las organizaciones donde sucede esto, así como de minorías, entorpecerán a la larga los resultados de la reforma, porque no se habrá aprovechado la considerable reserva de personas capacitadas.

- ***Garantizar que la estrategia de reclutamiento enfatice la diversidad.*** Si los órganos reguladores no buscan proactivamente en todas las reservas de talentos, no es probable que atraigan una fuerza de trabajo diversa, vibrante y competitiva.
- ***Mutualizar los recursos digitales y desarrollar la capacidad analítica de datos.*** La digitalización brinda oportunidades significativas para atender las prioridades y acciones en forma sencilla, pero se requiere que, con las capacidades internas, se desarrollen y gestionen procesos digitales. Asimismo, en la digitalización hay oportunidades para mutualizar algunas de las capacidades de los tres reguladores, por ejemplo, desarrollar soluciones comunes (y compatibles) y tener potencialmente un grupo compartido de especialistas en tecnologías de la información (TI) y apoyarse en soluciones existentes. El conocimiento en TI deberá complementarse con la capacidad de usar la digitalización para leer y gestionar datos para facilitar la realización de las actividades fundamentales (y convertir realmente la digitalización en un medio para un fin).

Recomendaciones para la CRE

- ***Reforzar el proceso de reclutamiento y los incentivos para retener al personal.*** Desarrollar un proceso de reclutamiento competitivo

que atraiga y retenga al personal, con base en el servicio de carrera regulatorio recomendado, incluido un número potencial de futuros puestos de trabajo necesarios y evaluaciones de desempeño periódicas, junto con los procedimientos seguidos para los ascensos. Los puestos de alta dirección deberán anunciarse públicamente, y la evaluación la harán grupos de evaluadores independientes y centros de evaluación para atraer diversos talentos cuya experiencia sea diferente. Incluir en la estrategia un proceso de reclutamiento dedicado a profesionales jóvenes y recién graduados, con una clara trayectoria profesional y oportunidades de desarrollo, a fin de diversificar las fuentes de reclutamiento junto a funcionarios que estén a mitad de su carrera y aquellos de alto rango que tengan experiencia en la industria.

Recuadro 4. Programa de la OFGEM de desarrollo para graduados

La Oficina de Mercados de Gas y Electricidad (Office of Gas and Electricity Markets, OFGEM) tiene un programa para graduados (que en la actualidad se lleva a cabo junto con el órgano regulador del agua del Reino Unido, la Autoridad Reguladora del Servicio del Agua [Water Services Regulation Authority, OFWAT]).

El programa para graduados ofrece capacitación en materia de habilidades para hacer presentaciones, gestión de proyectos y una introducción al programa de desarrollo de gestión de la OFGEM. Los graduados también reciben la oportunidad de hacer una rotación por las diferentes divisiones de la OFGEM.

Los graduados cuentan con el apoyo de un superior inmediato y un tutor. También hay coordinadores de programas para graduados que se reúnen con los egresados una vez al mes para hacer valoraciones en función de sus objetivos y ayudarlos a identificar sus necesidades de desarrollo.

A los graduados les dan un contrato fijo por 18 meses, después de lo cual les ofrecen un puesto permanente, dependiendo de su desempeño y de los puestos disponibles.

Fuente: Información proporcionada por la OFGEM, OFGEM (2017), programa de la OFGEM de desarrollo para graduados, <https://www.ofgem.gov.uk/careers/ofgem-graduate-development-programme> (acceso: 4 de abril de 2017).

- ***Armonizar los procesos de evaluación y desarrollo con el plan operativo y anual.*** El enlace de los procesos de evaluación y desarrollo del desempeño con el plan operativo armonizaría mejor los recursos

con el plan anual y, por ende, con los objetivos estratégicos de la CRE. Conforme a ese criterio, el desempeño y las recompensas del personal estarían vinculados al grado en que contribuyen a que la CRE realice las actividades del plan anual y, por consiguiente, a que alcance sus objetivos de mediano y largo plazo. Por ejemplo, en vista de la función de la CRE para facilitar la competencia y enfrentar el poder de mercado en los mercados de electricidad e hidrocarburos, este proceso podría armonizar al personal para lograr estos resultados y recompensarlos por un eficaz cuestionamiento a la industria regulada en el desempeño de su papel.

- ***Armonizar los procesos internos de presupuestación con el plan operativo.*** La Unidad de Planeación y Evaluación (UPE) deberá incorporarse al proceso de determinación del presupuesto anual para garantizar que esté armonizado con las actividades de la CRE según lo expresado en el plan anual. El enlace del proceso interno de presupuestación con la UPE y con el plan operativo una vez desarrollado permitirá a la CRE cerciorarse de que tiene un financiamiento suficiente para realizar las actividades que necesita para alcanzar sus metas de mediano plazo y cumplir con su plan operativo.
- ***Realizar la planeación estratégica de la fuerza de trabajo.*** La planeación de la fuerza de trabajo estratégica incluye identificar las necesidades de la organización en función de número y habilidades a mediano plazo coincidentes con los objetivos que se busca alcanzar en el plan operativo. Esta función podría desarrollarla la unidad de finanzas y recursos humanos, que también tendría en cuenta la capacidad de la organización para reclutar, orientar y capacitar al nuevo personal, y con esta información, difundir el plan operativo. Esta planeación de la fuerza de trabajo estratégica informaría de las discusiones con la SHCP acerca de las futuras necesidades de recursos y podría evitar el amontonamiento de recursos humanos de forma tal que plantee un reto que la organización deba asimilar.
- ***Considerar incentivos no económicos adicionales para atraer y retener al personal y aumentar la capacidad interna.*** Las medidas podrían incluir:
 - Intercambio de personal con otros reguladores económicos. Por ejemplo, como la CRE busca adquirir experiencia para fijar tarifas, esta experiencia puede estar disponible en otros reguladores

económicos que estén completando sus procesos regulatorios de fijación de precios (en algunos reguladores económicos los procesos para fijar tarifas tienen plazos regulares). Los intercambios también podrían ser una recompensa para el personal con buen desempeño para trabajar en un área en la cual la CRE necesite conocimiento especializado, el cual traerá de vuelta para implementarlo en la CRE al terminar el periodo de intercambio. El programa de intercambio de personal en la CNMC es un buen ejemplo de experiencia compartida entre órganos reguladores, y esto se plantea con mayor detalle en el informe de la OCDE sobre la gobernanza interna de la CNH.

- La CRE deberá seguir buscando formalizar acuerdos para establecer una alianza con el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) a fin de conseguir personal con acceso al diplomado en política energética. La CRE podría contemplar ampliar la ayuda para otras titulaciones afines en ingeniería, economía y derecho, a cambio de que los destinatarios permanezcan en la CRE varios años después de hacer sus estudios (los destinatarios que se separen anticipadamente deberán reembolsar parte de la ayuda que recibieron para estudiar).

Recuadro 5. Apoyo para que el personal tenga una formación complementaria en la OFGEM

La Oficina de Mercados de Gas y Electricidad (Office of Gas and Electricity Markets, OFGEM) brinda apoyo al personal para que tenga una formación complementaria. Para conseguir el apoyo, el personal debe desarrollar un caso de negocio indicando los beneficios para el miembro del personal, su equipo y los objetivos de la OFGEM. Esta solicitud la evalúa su jefe de conformidad con varios factores, y quien toma la decisión final es el director ejecutivo/socio. Los elementos pertinentes que los jefes tienen en cuenta al evaluar una solicitud incluyen:

- Presupuesto disponible.
- Prioridades organizacionales (p. ej., si la organización necesita expertos en temas ambientales, se dará prioridad a esos cursos).
- Relevancia para la función actual o futuras aspiraciones.
- Relevancia para la actividad de la OFGEM.

Recuadro 5. Apoyo para que el personal tenga una formación complementaria en la OFGEM (*cont.*)

- Capacidad del solicitante para terminar el curso.
- Capacidad del solicitante para gestionar su propia carga de trabajo.

La formación complementaria no recibe subsidio completo de la OFGEM, y los solicitantes deben contribuir al costo de su curso en proporción a la relevancia de la función de la persona y al mayor beneficio de la organización. Además de contribuir al costo del curso, la OFGEM brinda distintos niveles de apoyo para las cuotas por exámenes, la afiliación a organismos profesionales, materiales para el curso y gastos por el programa pertinente para la computadora. También ofrece permiso académico, de acuerdo con el tipo de titulación y para asistir a los exámenes.

Sin embargo, el apoyo para la formación complementaria está supeditado a que el empleado siga trabajando en la OFGEM durante dos años después de terminar sus estudios. Los empleados que se separan antes de este periodo tienen que reembolsar los costos del curso que rebasen las 3000 libras esterlinas con base en una escala variable. Esta escala dispone que el personal reembolse:

- 100% del costo pagado a la fecha si se separan durante el curso;
- 75% del costo pagado a la fecha si se separan en un plazo de un año después de terminar el curso; y
- 50% del costo pagado si se separan en un plazo de dos años después de terminar el curso.

Además, el personal que recibe el apoyo tiene que hacer una presentación anual sobre sus estudios a su equipo. La OFGEM intenta recompensar al personal que transmite los conocimientos que obtuvo en los estudios complementarios, los cuales agregan valor a su función o al equipo y dejan un margen para que su jefe analice nominarlos para que avancen en sueldo.

Fuente: Información proporcionada por la OFGEM.

- Sistemas flexibles de horario de trabajo que permiten al personal armonizar mejor sus horas de trabajo con sus responsabilidades personales.

Recuadro 6. Acuerdos de trabajo flexibles en la CNMC

El horario de trabajo en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), de España, lo establece su presidente mediante una resolución, de acuerdo con las disposiciones generales para la administración española. La presente regulación permite un amplio grado de flexibilidad, muy apreciado por el personal.

Las normas generales son las siguientes:

- Horas de trabajo: 37.5 a la semana.
- De las cuales, 27.5 horas a la semana deben trabajarse de 9:00 a 14:30 horas, de lunes a viernes (tiempo presencial obligatorio).
- Las 10 horas restantes a la semana pueden trabajarse, a elección del personal, en cualquier horario de 7:30 a 9:00 y de 14:30 a 19:00 horas, también de lunes a viernes (tiempo presencial flexible).
- Horario de verano: del 16 de junio al 15 de septiembre, el horario de trabajo es de 32.5 horas a la semana, respetando en todo caso el tiempo presencial obligatorio.

Otras medidas para conciliar la vida personal y profesional incluyen:

- Las personas que tengan hijos menores de 12 años u otras responsabilidades familiares (como estar a cargo de adultos mayores) tienen derecho a reducir el tiempo presencial obligatorio una hora diaria (aumentando por tanto el tiempo presencial flexible).
- En algunos casos específicos (estar a cargo de personas con discapacidad), la flexibilidad tiene un aumento de dos horas diarias.
- Para los directivos y algunos puestos específicos, las normas generales no son válidas y el grado de flexibilidad es menor.

El personal de la CNMC valora mucho este horario de trabajo flexible, y alrededor de 25% (a saber, padres con hijos menores de 12 años) se beneficia de las medidas de conciliación adicionales.

Asimismo, en 2015 y 2016 se realizó un programa piloto de trabajo a distancia, el cual permite al personal participante trabajar tiempo parcial en casa (tres días a la semana en las instalaciones de la CNMC y dos días en casa). Los resultados todavía están en evaluación.

Fuente: Información proporcionada por la CNMC.

- Además de contratar consultores externos para completar parte de los proyectos, también podrían ser contratados para enseñar sus habilidades al personal de la CRE. Por ejemplo, si bien la CRE contrató conocimiento especializado externo para auxiliar en su primer proceso de determinación de las tarifas de distribución de electricidad, también podrían ser contratados para transmitir sus conocimientos al personal de la CRE, en particular porque se necesitará pasar de determinar tarifas de electricidad en este periodo transitorio a establecer el enfoque regulatorio que, en lo sucesivo, se aplicará de manera permanente.

Proceso

Procesos decisorios

El consejo de gobierno es responsable de la toma de decisiones en la CRE, y lo forman siete comisionados (la CRE tiene seis actualmente), uno de los cuales funge como comisionado presidente. El presidente de México nombra a los comisionados y la decisión del nombramiento le corresponde al Senado. En particular, el presidente de la República presenta una lista de candidatos al Senado, el cual vota después de que los candidatos pasan una prueba en la sesión del Senado. Los comisionados tienen un mandato de siete años que puede ampliarse a uno más. En la CRE no hay director general y esta función la asume el comisionado presidente. Entre otras cosas, la función del comisionado presidente la establece la LORCME e incluye implementar las resoluciones dictadas por el Consejo de gobierno, implementar y vigilar las políticas internas, proponer el nombramiento del secretario ejecutivo, designar al personal de la CRE (aparte de los colaboradores personales de los otros comisionados), formular su presupuesto e informar sobre su desempeño.

La CRE también ha empleado grupos de trabajo para distribuir la carga laboral relacionada con la implementación de la reforma energética. La LORCME dispone que la CRE establezca grupos de trabajo de los comisionados y los ocupe para ayudar con la carga laboral de la CRE. Por ejemplo, para implementar la reforma energética, la CRE creó grupos de trabajo de los comisionados en cuestión de electricidad, gas natural y petróleo.

Los comisionados también asumen un papel más directo en el cumplimiento de proyectos o programas de trabajo específicos. Además de los grupos de trabajo, los comisionados también participan en el desarrollo de la regulación conforme a su interés en estos asuntos, junto con el personal.

El personal mantiene a los comisionados actualizados sobre estos proyectos a medida que se desarrollan y los comisionados pueden actualizarse sobre el avance de los proyectos al incluir una solicitud de nota de información del secretario ejecutivo, o pedir reuniones directas con el personal. Una vez terminado, este comisionado presenta la regulación al Consejo de gobierno para la decisión.

Rendición de cuentas y transparencia

La LORCME impone condiciones de transparencia en el funcionamiento del Consejo de gobierno de la CRE. En particular, todas las juntas del Consejo de gobierno se transmiten por internet (excepto cuando se analiza información confidencial) y los comisionados se ven impedidos de participar en la toma de decisiones cuando tienen conflicto de intereses. Aún más, todas las reuniones entre comisionados y la industria deben celebrarse en las oficinas de la CRE (cuando menos, deben estar presentes dos comisionados), se debe elaborar el acta de la junta y grabar la reunión. Más allá de estas condiciones de transparencia, la LORCME incluye restricciones previas y posteriores al empleo que son aplicables a los comisionados, y exige que la CRE establezca su propio código de conducta.

Si bien la CRE prepara su propio informe anual, no hay una obligación vigente para que la CRE informe de su desempeño al Congreso. Esto contrasta con la obligación del secretario de Energía, que tiene que informar anualmente al Congreso después de que la SENER desarrolla su informe anual para explicar las actividades de la Secretaría durante el año. Sin embargo, en cualquier momento le pueden pedir al comisionado presidente de la CRE que comparezca ante el Congreso para que proporcione información sobre sus actividades. La CRE puede ser supervisada por dos órganos auditores del gobierno: la Auditoría Superior de la Federación, que informa directamente al Congreso, y la Secretaría de la Función Pública, que informa al presidente de la República. Además, la CRE tiene su propio órgano de control interno con facultades para inspeccionar y auditar al personal de la CRE.

Gestión organizacional interna

La estructura organizacional de la CRE se expone en la regulación conocida como reglamento interno. Además de establecer el papel del Consejo de gobierno, del comisionado presidente y del secretario ejecutivo, el reglamento interno define cada una de las unidades y divisiones de la CRE y asigna responsabilidades específicas a sus jefes.

La CRE está en proceso de reestructurarse internamente, como lo aprobó hace poco un nuevo reglamento interno. La CRE buscó consolidar su reglamento interno para armonizar la organización en función de los mercados que regula (gas natural, GLP, petróleo y electricidad) y redujo el número de unidades y coordinaciones generales de 15 a 8. En la estructura actual, el gran número de unidades transversales y de áreas específicas para el segmento industrial creó circunstancias en las que los comisionados estarían en situación de conciliar las diversas opiniones de las diferentes unidades, en vez de considerar una posición consolidada del personal. Además, la CRE considera que su estructura organizacional previa estaba fragmentada, dificultaba a las unidades transversales (como la Unidad de Análisis Económico) priorizar su trabajo y dispersaba la responsabilidad de las diferentes partes del proceso de concesión de permisos entre los distintos equipos.

Herramientas de calidad regulatoria y participación de los actores

Si bien la CRE tiene un Comité de Evaluación del Desempeño Regulatorio, aún no cuenta con procedimientos establecidos para revisar su regulación. La CRE no ha desarrollado un enfoque o estrategia global para revisar su regulación, ya que implementa nuevas funciones o actualiza las regulaciones existentes a la luz de la reforma energética.

Sin embargo, aunado a las responsabilidades de establecer tarifas emanadas de la reforma energética, la CRE está en proceso de revisar su enfoque respecto al establecimiento de tarifas en los diferentes mercados. En particular, la CRE ha reconocido que es buena idea hacer una amplia revisión de su enfoque actual del establecimiento de tarifas de los hidrocarburos con objeto de modernizarlo con miras a tener un enfoque coherente de los diferentes productos sobre los cuales tiene responsabilidad regulatoria. Como parte de esta revisión, también contempla examinar los enfoques internacionales pertinentes sobre establecimiento de tarifas, hacer congruente su enfoque del establecimiento de perfiles de depreciación, y replantear los requisitos de datos que las empresas reguladas proporcionan con vistas a considerar los requisitos de auditoría fortalecidos y facilitar la comparación de costos entre las diferentes empresas reguladas. La UPE está en proceso de desarrollar una metodología y criterios para revisar el impacto de la regulación que emitió.

Si bien la regulación nueva y reformada que la CRE desarrolla está sujeta al proceso de consulta de la COFEMER, otras decisiones que la CRE toma no incluyen la consulta pública. En particular, los actuales procesos para la determinación de tarifas solo establecen una relación entre

la empresa regulada y la CRE, donde parecería haber margen de acción para los participantes cuyos intereses se ven afectados (usuarios, consumidores, gobierno, otras empresas reguladas).

La CRE ha hecho análisis de riesgos, pero no son parte de un proceso regular continuo que consista en vigilar, definir con precisión, actualizar los riesgos e iniciar la acción de mitigación. A finales de 2016, la CRE atravesó por un proceso de análisis de riesgos con los jefes de unidad. Sin embargo, no fue parte de un proceso regular continuo para gestionar y revisar los riesgos que enfrenta la organización. Tal proceso se concentraría más, una vez que la CRE establezca un plan operativo que indique sus metas de mediano y largo plazo.

Recomendaciones para el sistema integrado de órganos reguladores en materia energética

- ***Contemplar la creación de una estrategia de gestión de riesgos conjunta para el sector energético en la que los tres órganos compartan información de las medidas que aplican para enfrentar los riesgos y tengan una plataforma que permita sinergias dentro del sistema integrado de órganos reguladores en materia energética.*** La estrategia puede tomar en cuenta, entre otros, elementos tales como fijar una clara gobernanza y responsabilidades en la gestión de la estrategia, con una puntuación para resolver los problemas más imperativos, las medidas y medios para ocuparse de los riesgos antes mencionados y la guía específica para elaborar la matriz de riesgos. Los temas podrían analizarse en el grupo de reguladores en materia energética.

Recuadro 7. Estrategia de gestión de riesgos en la Comisión de la Industria del Agua de Escocia

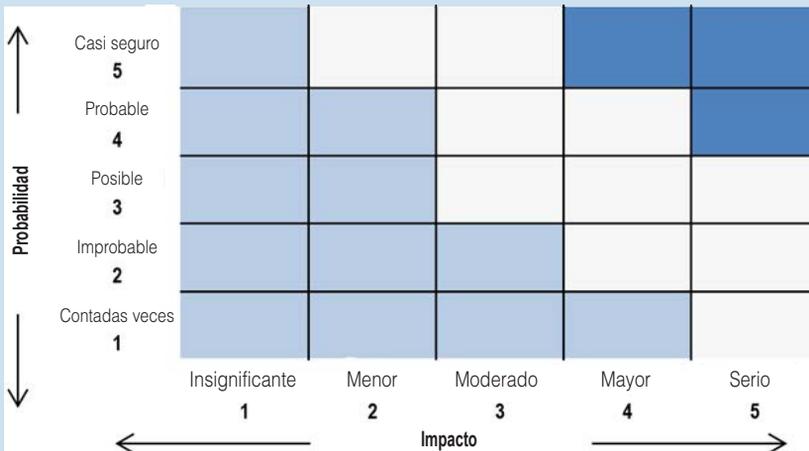
La Comisión de la Industria del Agua de Escocia tiene una estrategia de gestión de riesgos aplicada por una Comisión de Auditoría y Riesgos especializada que celebra juntas regulares para analizar los problemas y riesgos nuevos o emergentes y su evaluación, las decisiones requeridas y quién las tomará, las medidas de mitigación, los encargados de las medidas, los plazos y puntos de revisión, la identificación de nuevos riesgos y el examen de los controles vigentes. La estrategia de gestión de riesgos define claramente el grado de responsabilidad de la fuerza de trabajo del regulador frente a problemas y riesgos.

Recuadro 7. Estrategia de gestión de riesgos en la Comisión de la Industria del Agua de Escocia (cont.)

Responsabilidad	Consejo	Comisión de Auditoría y Riesgos	Directores y alta dirección	Empleados
Establecer normativa e interés	✓			
Evaluar el riesgo	✓	✓	✓	✓
Tratar el riesgo		✓	✓	
Vigilar e informar	✓	✓	✓	✓

La estrategia toma en cuenta los riesgos de cuatro áreas clave diferentes: *política* (satisfacer las expectativas de funcionarios públicos y clientes, incluso fijar topes de cobros), *de mercado* (facilitar un marco competitivo), *operativa* (lograr objetivos acordes a los lineamientos financieros y presupuestos, cumplir con lo requerido legal y regulatoriamente, centrarse en el desarrollo de personal en la organización) y *expansión del pensamiento* (vigilancia y participación en la innovación nacional e internacional para presentar nuevos métodos a los clientes).

El riesgo se monitorea mediante un sistema de código cromático para distinguir la importancia de los diferentes riesgos, conforme a la siguiente clasificación: rojo/ elevado (nivel inaceptable de riesgo que requiere medidas urgentes); amarillo/ mediano (nivel de riesgo que requiere medidas y vigilancia activa); verde/ bajo (riesgo aceptable con base en la operación eficaz de controles pertinentes).



Recuadro 7. Estrategia de gestión de riesgos en la Comisión de la Industria del Agua de Escocia (cont.)

Para cada riesgo identificado se consideran tres tipos de puntuación:

- A cada riesgo se le asigna una **puntuación bruta del riesgo** que evalúa el nivel de riesgo que existiría si no se aplicaran controles.
- La **puntuación del riesgo objetivo** es el nivel de riesgo considerado alcanzable si todos los controles se implementan y funcionan eficazmente
- La **puntuación del riesgo vigente** es la evaluación del riesgo en vista de los controles vigentes antes de cualquier mejora o acción planeadas.

Si bien algunos riesgos, como la pérdida de sistemas de oficinas o de computadoras clave, tal vez no cambien significativamente con el tiempo, otros, como los relacionados con el examen estratégico de los cargos, sí pueden tener cambios relevantes. Por lo tanto, es importante revisar la evaluación de las puntuaciones antes mencionadas, ya que incluso la puntuación bruta de un riesgo puede modificarse. La estrategia va acompañada de una guía para puntuación de riesgos para el personal y un cuadro de riesgos que deberá rellenarse.

Fuente: Información proporcionada por the Water Industry Commission for Scotland (February 2017).

- ***Analizar las necesidades de digitalización de cada regulador.*** Evaluar dónde es posible tener coincidencias y establecer procesos para compartir tecnología de información y comunicaciones (TIC) y así reducir costos y compartir conocimientos (es decir, plataformas de servicio para la analítica de datos y gestión de personas capacitadas). Deberá ponerse especial atención a las necesidades más inmediatas y centrarse en examinar maneras de automatizar los procesos de gestión interna.
- ***Intentar un proceso armonizado dentro del sistema integrado de órganos reguladores en materia energética para mejorar la calidad regulatoria.*** Los tres órganos deberán armonizar su proceso de reglamentación, incluyendo el marco para la participación de los actores (además del proceso de consultoría obligatorio practicado por la COFEMER para evaluaciones del impacto regulatorio), con base en los *OECD Best Practice Principles on Stakeholder Engagement* que están por publicarse; agendas de planeación para nuevas regulaciones

o actualizaciones con el fin de informar mejor al sector regulado; evaluaciones *ex post* para verificar que se cumplieron los objetivos buscados con la regulación. Las sinergias potenciarían los beneficios de un proceso armonizado y reducirían los costos de las transacciones implícitas en el diseño e implementación de estos mecanismos.

- ***Evaluar y revisar los acuerdos de gobernanza interna a la luz de los cambios en objetivos y actividades del órgano provocados por la reforma.*** Habrá que poner atención especial a la evaluación de funciones y responsabilidades para la toma de decisiones y la gestión decisoria diaria de los órganos, así como a la continuidad necesaria y la estabilidad de estas funciones.

Recomendaciones para la CRE

- ***Facilitar que el Consejo de gobierno se centre en la estrategia de la CRE y en el cumplimiento de las metas de largo plazo de su plan operativo.*** Esto deberá incluir la revisión de factores que llevaron a la participación más directa en el periodo inicial de la reforma energética, así como de medidas para capacitar al personal con el fin de que lleve a cabo las actividades de manera más independiente y para que el Consejo de gobierno revise, cuestione y examine las implicaciones estratégicas de los reglamentos y decisiones que le presenten para decidir. Esto podría conllevar:
 - **Seguir invirtiendo** en la capacidad del personal, incluyendo seguir buscando construir con base en las mejores prácticas internacionales a través de intercambios y colaboración. Por ejemplo, en preparación para asumir la responsabilidad de su nueva función en la supervisión del mercado mayorista de electricidad, el personal de la CRE asistió a capacitación, seminarios y talleres específicos, donde los facilitadores fueron expertos en monitoreo del mercado de la electricidad. El personal de la CRE participó en la observación de profesionales en organizaciones de otras jurisdicciones que hoy día desempeñan funciones de monitoreo del mercado. Si bien el nivel de compromiso y capacitación tal vez no requiera ser el mismo para las responsabilidades y funciones actuales en los que la CRE ya cuenta con experiencia, habrá que proseguir con ese enfoque sistemático de búsqueda de las mejores prácticas y emplearlas cuando sea preciso.

- **Definir con mayor claridad** la relación de trabajo entre el personal y los comisionados a quienes se asigna la responsabilidad del reglamento y otras decisiones. Esto podría incluir el establecimiento de procesos claros para dotar a los comisionados de planes de proyectos y mantenerlos al día de los principales elementos a considerar a lo largo de la realización del proyecto hasta el punto en que este se presenta al Consejo de gobierno para que decida.
- **Garantizar** que haya suficientes delegaciones, de modo que las decisiones que tenga enfrente el Consejo sean de carácter sustantivo y no administrativo, como simples permisos. Esto también incluiría examinar la modernización de algunas funciones administrativas (p. ej., para hacer una inspección del personal de la estación de servicio minorista se requiere la firma de todos los miembros del Consejo de gobierno).
- **Afianzar la capacidad** del Consejo para entender las implicaciones estratégicas de reglamentos y decisiones que el personal le presenta para que tome una determinación, estableciendo un nuevo puesto (que podría contar con los antecedentes legales y conocimientos de los procesos regulatorios de la CRE). Este puesto brindará asesoría sobre el proceso, el riesgo de impugnación y otros puntos derivados de documentos del Consejo. Repasan esos documentos antes de las juntas y luego asisten. Son un recurso para que los comisionados pongan a prueba la solidez de las decisiones que les presentan para la determinación independiente del personal.

Recuadro 8. El secretario del Consejo, órgano de apoyo para el trabajo y decisiones del Consejo

El Consejo de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) es el cuerpo colegiado encargado de adoptar decisiones sustantivas relacionadas con sus funciones de normativa en materia regulatoria y de competencia.

Para desempeñar estas funciones, lo auxilia el secretario del Consejo, quien realiza diferentes tareas:

- Prestar apoyo administrativo al Consejo.
- Asesorar en cuestiones de derecho al Consejo y garantizar la legalidad de sus decisiones.

Recuadro 8. El secretario del Consejo, órgano de apoyo para el trabajo y decisiones del Consejo (cont.)

- Fungir como secretario en las juntas del Consejo.

El ocupante del puesto de secretario del Consejo tiene que ser un servidor público experto en derecho para encabezar una sección de unas 50 personas. Esta sección incluye la Unidad de Asesoría Jurídica, que puede ser consultada para garantizar la solidez legal de las decisiones del Consejo, y la conforman 10 expertos.

Fuente: Información proporcionada por la CNMC.

- **Establecer una función de cuestionamiento** interno para reglamentos o determinaciones significativos, en virtud de la cual un servidor de alto rango asuma el papel de “abogado del diablo” para tomar la posición contraria a la recomendada por el personal del Consejo. Este proceso ayuda a destacar para el equipo y la alta dirección los puntos débiles en el puesto recomendado vigente, y puede emplearse para afianzar esas partes de las decisiones antes de que el Consejo de gobierno tome la decisión final.
- ***Examinar si los procesos para fijar tarifas deberán abrirse a la consulta pública y analizar si hay suficientes consultas para los procesos que se efectúan conforme a otros reglamentos que la CRE ya emitió.*** Cuando el órgano regulador toma decisiones cuyo amplio impacto afecta los intereses de los interesados, la consulta para medir sus opiniones sobre la decisión da mayor solidez a la toma de decisiones del regulador. Por ejemplo, la CRE determina tarifas para la infraestructura de electricidad e hidrocarburos que afectan los intereses de las partes interesadas más allá del poseedor del permiso. En otras jurisdicciones, los órganos reguladores toman estas decisiones en procesos abiertos donde el plan de negocios de la empresa regulada y el proyecto de decisión del regulador se hacen públicos, y las opiniones de los interesados son incorporados a la toma de decisiones del regulador mediante consulta pública.
- ***Vincular el actual análisis de las metodologías para fijar las tarifas de los hidrocarburos al proceso en que se establecen los acuerdos para determinar las tarifas que se aplicarán a la electricidad después del presente periodo de transición.*** En vista de la

necesidad de desarrollar metodologías para desarrollar tarifas eléctricas después del periodo de transición, sería buena idea armonizar los dos procesos de revisión de las metodologías vigentes de la CRE para fijar tarifas de hidrocarburos y establecer más metodologías permanentes de la CRE para fijar tarifas eléctricas. La CRE observa cómo hacen otros reguladores para determinar las tarifas y es probable que esto sirva para los hidrocarburos y la electricidad, en particular en el área de vinculación de las tarifas con el rendimiento que los clientes exigen.

Recuadro 9. Criterio de la OFGEM para vincular ingresos con rendimientos

La OFGEM (Office of Gas and Electricity Markets) tiene un marco para la regulación de precios llamado “ingresos igual a incentivos más innovación, más rendimiento” (Revenue Incentives Innovation Outputs, RIIO), que aplicó en la transmisión de electricidad, distribución de gas y distribución de electricidad.

Un elemento importante del marco RIIO es ligar los ingresos concedidos a la empresa regulada al rendimiento que la OFGEM espera que tenga dicha empresa. Por ejemplo, en cuanto a su control de precios de la distribución de electricidad para el periodo regulatorio 2105-23 (RIIO-ED1), la OFGEM definió seis categorías de rendimiento primario:

- Seguridad
- Medio ambiente
- Satisfacción del cliente
- Conexiones
- Obligaciones sociales
- Confiabilidad y disponibilidad.

La OFGEM desarrolla indicadores con los que las empresas reguladas tienen que informar su desempeño para permitir a la OFGEM dar seguimiento a los rendimientos a lo largo del tiempo.

La OFGEM estimula el logro del rendimiento al emplear diferentes mecanismos específicos. En el caso de la seguridad para RIIO-ED1, se prevé que las empresas reguladas cumplan con las obligaciones legales, y el incumplimiento da lugar a medidas coercitivas. Para la generación de confiabilidad y disponibilidad, entre

Recuadro 9. Criterio de la OFGEM para vincular ingresos con rendimientos (cont.)

otras medidas, las recompensas y sanciones financieras se unen a las metas fijadas en el esquema de incentivos por menos interrupciones. La OFGEM incentiva el servicio al cliente uniendo recompensas y sanciones financieras a una encuesta de satisfacción del cliente, el parámetro de quejas y un incentivo relacionado con la participación de los interesados y la vulnerabilidad del consumidor.

Fuente: OFGEM (2017), “Guide to the RIIO-ED1 Electricity Distribution Price Control”, https://www.ofgem.gov.uk/system/files/docs/2017/01/guide_to_riioed1.pdf (acceso: 3 de abril de 2017); OFGEM (2013), “Price Controls Explained”, <https://www.ofgem.gov.uk/ofgem-publications/64003/pricecontrolexplainedmarch13web.pdf> (acceso: 3 de abril de 2017).

Rendimiento y resultados

Recopilación y uso de datos

La CRE recopila gran cantidad de información de la industria regulada a fin de asumir sus responsabilidades regulatorias, que en algunas circunstancias incluye hacer accesibles los datos para el público. La CRE recibe información de la industria en el proceso de efectuar sus actividades, incluyendo, por ejemplo:

- requisitos de informes vigentes en los permisos,
- visitas de verificación,
- vigilancia del mercado mayorista de la electricidad y
- revisiones de tarifas.

Además, la CRE tiene la responsabilidad de establecer sistemas para recopilar información de la industria con el fin de vigilar sus actividades. Por ejemplo, como resultado de la liberación acelerada de los mercados de la gasolina y el diésel, la CRE recibió recientemente la responsabilidad de desarrollar un sistema de información que difunda la información de los precios de la gasolina. La CRE también está en proceso de establecer un sistema de seguimiento de las transacciones comerciales (llamado SIRETRAC) para determinar qué tipo de producto (petróleo, gas natural y GLP) tiene cada industria y cuánto, para identificar el origen lícito de los combustibles.

La CRE desarrolla una estrategia global para recopilar, procesar y distribuir información para uso interno y externo. La CRE también está en proceso de desarrollar indicadores de desempeño para la vigilancia periódica de los sectores regulados.

Indicadores

La CRE tiene el compromiso de desarrollar un conjunto de indicadores para medir su desempeño y ha tomado ciertas acciones en esta dirección. La CRE desarrolló un proyecto de medidas cuantitativas para medir su propio desempeño como parte de la matriz de indicadores que informa a la SHCP en forma trimestral.

Informes (internos y externos)

No hay mecanismos regulares de rendición de cuentas para la CRE más allá de los informes de un conjunto de indicadores de desempeño clave para dar seguimiento al grado en que se usan los fondos para cumplir eficazmente sus responsabilidades y funciones. La CRE prepara un informe anual que expone sus actividades y logros cada año. A diferencia de la SENER, no tiene la obligación de informar regularmente sobre su desempeño al Congreso, ya se trate del desempeño interno o del de los mercados de energéticos.

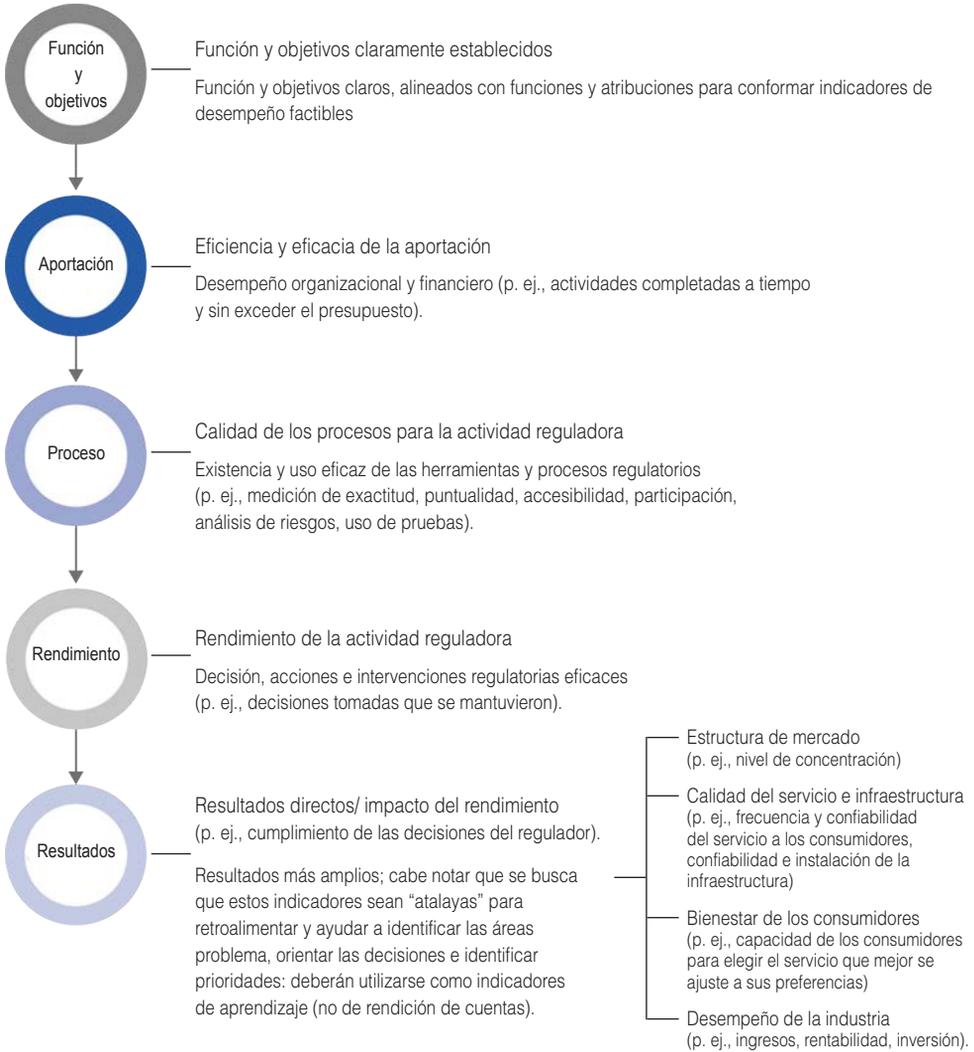
Recomendaciones para el sistema integrado de órganos reguladores en materia energética

- ***Establecer indicadores de desempeño organizacional para medir y dar seguimiento a la eficacia del órgano en la implementación de las metas y actividades estratégicas del plan operativo.*** Estas deberán ser encabezadas por el personal de cada uno de los reguladores encargados de diseñar e implementar los planes operativos y anuales, e incluir la colaboración de cada una de las unidades del órgano. Los indicadores deberán:
 - **medir** las aportaciones y procesos a través de dimensiones críticas, como calidad, eficiencia, oportunidad;
 - **evaluar** el impacto del rendimiento logrado (p. ej., permisos otorgados, periodos autorizados, inspecciones) en los resultados

(p. ej., nuevo ingreso a mercados, tasa de concentración del mercado para cada uno de los mercados de hidrocarburos, la capacidad que terceros ponen a disposición en periodos autorizados, monto de la inversión en infraestructura requerida para abastecer mercados *midstream* y *downstream*, y cumplimiento de obligaciones regulatorias).

- ***Al desarrollar las medidas de los indicadores, es importante tener en cuenta el principio del proceso que se utilizará para evaluar el desempeño.*** En particular deberán considerarse los datos y la información que será necesario recopilar para contar con las pruebas requeridas para medir el desempeño de cada uno de los indicadores. Cuando sea posible, estas medidas se prepararán con la información que los órganos ya recopilan de la industria regulada y de otras fuentes. El marco de aportación-proceso-rendimiento-resultados de la OCDE para los indicadores de desempeño (véase la gráfica 3) deberá utilizarse para desarrollar estas medidas.
- ***Los resultados generales del sector energético deberán usarse como indicador del impacto del cumplimiento de un regulador, reconociendo que hay diversos factores que influyen en el desempeño del sector.*** Habrá que reconocer el grado en que los resultados generales son necesariamente atribuibles a las actividades del regulador. Los indicadores generales podrían utilizarse como “atalaya” para evaluar el desempeño general del sector y el propio desempeño del regulador al cumplir su plan operativo. Esta información deberá comunicarse periódicamente a la alta dirección de los órganos reguladores para que sirva como registro del progreso y de las tendencias vigentes en el sector energético.

Gráfica 1. Marco de aportación-proceso-rendimiento-resultados para los indicadores de desempeño



Nota: Este marco fue propuesto en la metodología inicial para el Marco para la Evaluación del Desempeño de los Reguladores Económicos (Performance Assessment Framework for Economic Regulators, PAFER) analizado con la Red de Reguladores Económicos (Network of Economic Regulators, NER) de la OCDE. Se afinó para reflejar la retroalimentación de los miembros de la NER y la experiencia de otros reguladores en la evaluación de su propio desempeño.

Fuente: OECD (2015), *Driving Performance at Colombia's Communications Regulator*, gráfica 3.3 (actualizada en 2017), OECD Publishing, París, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264232945-en>.

Recuadro 10. Medición del desempeño organizacional y normativo: marco de resultados departamentales de la Oficina Nacional de Energía (Canadá) y marco para la revisión del mercado minorista de la OFGEM (Reino Unido)

Marco de resultados departamentales de la Oficina Nacional de Energía

La Oficina Nacional de Energía (National Energy Board, NEB) mide su eficacia para cumplir su mandato empleando un marco de resultados departamentales (Departmental Results Framework, DRF). Dentro del DRF, la NEB vincula sus responsabilidades fundamentales con los resultados y les adjunta los indicadores que intentan demostrar su desempeño en el cumplimiento de su mandato. El DRF proporciona información que utiliza la NEB y perfecciona el criterio que sigue para cumplir su mandato al cabo del tiempo.

La NEB también ha establecido un Comité de Evaluación de las Mediciones del Desempeño (Performance Measurement and Evaluation Committee, PMEC). El PMECC, formado por funcionarios de alto nivel de la NEB y su director general, examina el DRF y presenta trimestralmente los resultados al consejo. El informe de desempeño del DRF para el tercer trimestre de 2016 expone los resultados e indicadores departamentales de áreas combinadas (p. ej., supervisión de seguridad y medio ambiente). Para cada una de estas secciones, el DRF también establece el desempeño de los programas de la NEB. Para cada uno de estos programas, los resultados que la NEB trata de obtener están ligados a un indicador y una meta de desempeño. Además, también se exponen la finalidad de la medida, los resultados y acciones que la NEB propuso emprender habida cuenta de su desempeño.

Marco para la revisión del mercado minorista de la Oficina de Mercados de Gas y Electricidad (Office of Gas and Electricity Markets, OFGEM)

La OFGEM comenzó una revisión del mercado minorista de la electricidad en 2010 debido a las inquietudes de que había barreras para la participación eficaz del consumidor, incluida la complejidad de opciones de tarifas, poca calidad de la información ofrecida a los consumidores y bajos niveles de confianza en los proveedores de energía (OFGEM, 2017a). La revisión del mercado minorista (Retail Market Review, RMR) terminó en agosto de 2013, y como parte de esa revisión la OFGEM incluyó diversas propuestas para mejorar la participación del consumidor y la competencia en el mercado minorista de la electricidad.

La OFGEM estableció un marco de evaluación de la RMR para evaluar la eficacia de sus políticas en la participación del consumidor y la competencia en el mercado de la electricidad. La OFGEM desarrolló un marco teórico que plantea los resultados previstos de la normativa y los indicadores para medir el impacto.

Recuadro 10. Medición del desempeño organizacional y normativo: marco de resultados departamentales de la Oficina Nacional de Energía (Canadá) y marco para la revisión del mercado minorista de la OFGEM (Reino Unido) (cont.)

Estos resultados e indicadores estaban ligados a tres áreas temáticas de la reforma: crear confianza, aumentar el conocimiento y simplificar las alternativas de tarifas. El enfoque de evaluación de la OFGEM incluyó técnicas para determinar el impacto que sus políticas tienen en el mercado, incluida una investigación de mercado específica, un estudio de series de tiempo, vigilancia descriptiva, contexto holístico (poner las conclusiones en contexto con una vigilancia y evaluación del mercado más amplias), y evaluación del proceso (conocimiento de cuántos terceros habían implementado sus reformas) (OFGEM, 2014).

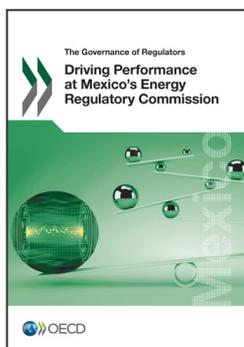
La OFGEM pretende realizar encuestas anuales que observen el impacto de estas políticas. Hasta ahora, ha encargado dos, las cuales incluyen a 6 000 consumidores de energía. La encuesta de la OFGEM de 2014 creó una referencia de las actitudes y la conducta de los consumidores, mientras que la de 2015 estudió los cambios ocurridos a lo largo del tiempo (TNS BRMB, 2015).

Fuente: National Energy Board (2016), Performance Report, Q3 report, March 2017, OFGEM 2015, Retail Market Review - a proposed way forward, <https://www.ofgem.gov.uk/ofgem-publications/85836/retailmarketreviewmonitoringandevaluatingtheimpactofthenewrules.pdf> (acceso: 4 de abril de 2017). (OFGEM, 2017) Retail Market Review, <https://www.ofgem.gov.uk/gas/retail-market/market-review-and-reform/retail-market-review> (acceso: 4 de abril de 2017). TNS BRMB (2015), Retail Market Review 2015 Survey Report, https://www.ofgem.gov.uk/sites/default/files/docs/ofgem_rmr_survey_2015_report_published.pdf (acceso: 4 de abril de 2017).

- ***Cuando sea pertinente, los reguladores deberán colaborar al desarrollo de indicadores de desempeño.*** Si bien la diversidad de funciones de los reguladores implica que no hay un enfoque “que sirva para todos” en el desarrollo de indicadores (en particular respecto al rendimiento y los resultados), tendría mérito garantizar que los indicadores relacionados con las responsabilidades fundamentales de cada regulador estén armonizados y coordinados de modo que las actividades de uno no entren en conflicto con las actividades del otro. Además, hay algunos elementos comunes en las etapas del proceso y la aportación (p. ej., desempeño organizacional y financiero, uso eficaz de herramientas y de procesos regulatorios) para los cuales podrían desarrollarse los indicadores en colaboración. Los indicadores

comunes del desempeño organizacional facilitarían la comparación de la eficacia de los procesos internos de las agencias al propiciar la identificación de procesos internos alternativos más eficaces. Los reguladores deberán utilizar el GRE como foro para coordinar el desarrollo de estos indicadores.

- ***Establecer una plataforma común para proporcionar información a las partes interesadas en el desempeño del sector energético.*** Los indicadores generales que usan los reguladores como atalaya para evaluar el desempeño del sector también deberán ponerse a disposición externamente para permitir que los interesados den seguimiento al desempeño del sector energético. Una sola fuente de información sobre el desempeño del sector energético garantizaría que los interesados tuviesen un conjunto de datos comunes de donde podrían sacar conclusiones sobre el desempeño del sector, la eficacia de la regulación y los problemas venideros. Esto podría desarrollarse a través del GRE.
- ***Las agencias deberán entregar informes regulares al CCSE, a las comisiones de energía ordinarias de las dos cámaras del Congreso, a la Comisión Especial de los órganos reguladores coordinados en materia de energía.*** El contenido de los informes deberá adaptarse al mandato específico de la comisión; por ejemplo, los informes podrían concentrarse en el desempeño del sector para el CCSE y la Comisión Especial de los reguladores coordinados en materia energética (por su mandato para supervisar la implementación de la reforma energética). En contraste, los informes a las dos comisiones del Congreso podrían centrarse en el desempeño del sector y el funcionamiento interno de los órganos reguladores en materia energética, teniendo en cuenta la función del Congreso para determinar el presupuesto federal y la función del Senado de decidir los nombramientos de los comisionados en la CRE y la CNH.



From:
**Driving Performance at Mexico's Energy
Regulatory Commission**

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264280830-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2017), "Evaluación y recomendaciones", in *Driving Performance at Mexico's Energy Regulatory Commission*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264280960-4-es>

El presente trabajo se publica bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los países miembros de la OCDE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.