



MERCADOS
ENERGÉTICOS
CONSULTORES



PSR

METODOLOGÍAS DE PLANIFICACIÓN ENERGÉTICA E INSTITUCIONALIDAD EN EL ESTADO PERUANO

ANEXO D

Cuarto Informe: Plan de desarrollo de competencias

Preparada para:



Agosto, 2015

M 1486

CONTENIDO

1. OBJETIVO	1
2. INTRODUCCIÓN	1
3. CONSIDERACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN.....	1
3.1. PROCESOS DE FORMACIÓN.....	3
3.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	4
3.3. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA	5
3.4. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA LOS ASUNTOS DE CAPACITACIÓN.....	8
4. CURSOS RECOMENDADOS.....	8
4.1. COMUNICACIONES INTERPERSONALES	9
4.2. PRESENTACIONES ESCRITAS	9
4.3. NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS.....	10
4.4. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	10
4.5. ECONOMÍA DE LA ENERGÍA	11
4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
4.7. CONCURSOS LICITATORIOS Y COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS	12
4.8. MANEJO DE CRISIS	12
4.9. TÉCNICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS O “SCENARIO BUILDING”	12
4.10. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	13
4.11. LIDERAZGO	13
4.12. TRABAJO EN EQUIPO.....	13
4.13. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	14
4.14. NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS DE ENERGÍA	14
4.15. HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN.....	14
4.16. MODELOS HIDRÁULICOS	14
4.17. SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE.....	15
4.18. INGENIERÍA DE RESERVORIOS	15
4.19. TEORÍA DE LA REGULACIÓN.....	15
4.20. UPSTREAM Y DOWNSTREAM DE HIDROCARBUROS	15
5. CURSOS POR PUESTO DE LA OPIE	16

FIGURAS

Figura 1 – Cuadro de identificación de necesidades (Análisis Persona – Cargo)	3
Figura 2 – Esquemas básicos de las escuelas de pensamiento	5
Figura 3 – Mapa de implementación del plan de capacitación	6

TABLAS

Tabla 1 – Aspectos a ser medidos	4
Tabla 2 – Beneficios de cada escuela	5
Tabla 3 – Niveles mínimos de cada grupo	8
Tabla 4 – Cursos esperados por puesto	16
Tabla 5 – Cursos esperados por puesto (cont.)	17

1. OBJETIVO

El objetivo general de este informe es establecer un plan de desarrollo de competencias para el personal que finalmente sea contratado por la OPIE.

2. INTRODUCCIÓN

En el capítulo 6.5.5. del informe 2, se esbozó un esquema básico del plan de formación y capacitación del personal de la OPIE, en este ANEXO se amplían los conceptos allí vertidos y se fundamentan las recomendaciones. También están incluidos una serie de instrumentos de formación que consoliden las competencias del personal perteneciente a cada uno de los equipos de trabajo de la Unidad.

Una competencia es una capacidad de la persona de colocar en acción un conocimiento en un determinado contexto, si el sujeto tiene el conocimiento pero es incapaz de discernir cuándo y cómo aplicarlo, no habrá competencia.

Las competencias están divididas en tres grupos:

- básicas,
- transversales y
- específicas.

Más adelante se explicitarán estos conceptos que serán base de los distintos programas de capacitación.

3. CONSIDERACIONES SOBRE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN

Dentro de organizaciones del tipo de la OPIE la capacitación debe ser un proceso que permita no sólo adquirir conocimientos, sino también que el personal logre desarrollar hábitos y habilidades que le permita realizar las tareas comprendidas en sus funciones dentro de la Unidad.

A continuación presentamos algunas definiciones de especialistas en esta materia, que confirman esta aseveración.

“Es una actividad que infunde en los funcionarios formas y actitudes para ejecutar su trabajo actual.”

Werther & Davis (1992).

“Es un proceso para la incorporación de conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de una organización, como parte de su proceso natural de cambio, crecimiento y adaptación de nuevas circunstancias internas y externas.”

Blake, O. (1997).

“Capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades y perspectivas de cualquier entidad, la cual está orientada en el sentido de un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitirán el desarrollo destinado a aumentar la eficacia de su trabajo.”

García Hill, F. (2001).

Como se ve en estas definiciones, la capacitación a nivel de las organizaciones es un conjunto de etapas concebidas para proveer los elementos importantes asociados al refuerzo de las capacidades y competencias para que los empleados se adecúen para desarrollar los fines propuestos.

Las habilidades, actitudes y competencias propias de cada persona favorecen su vinculación con el proceso de formación y son potencialmente un agente de cambio y productividad.

Por consiguiente, el **diseño de un Plan de Capacitación** debe constituirse en un conjunto de acciones preparatorias de los cursos, seminarios o talleres destinados a mejorar las habilidades y las calificaciones para garantizar un buen desempeño de las funciones atribuidas al personal.

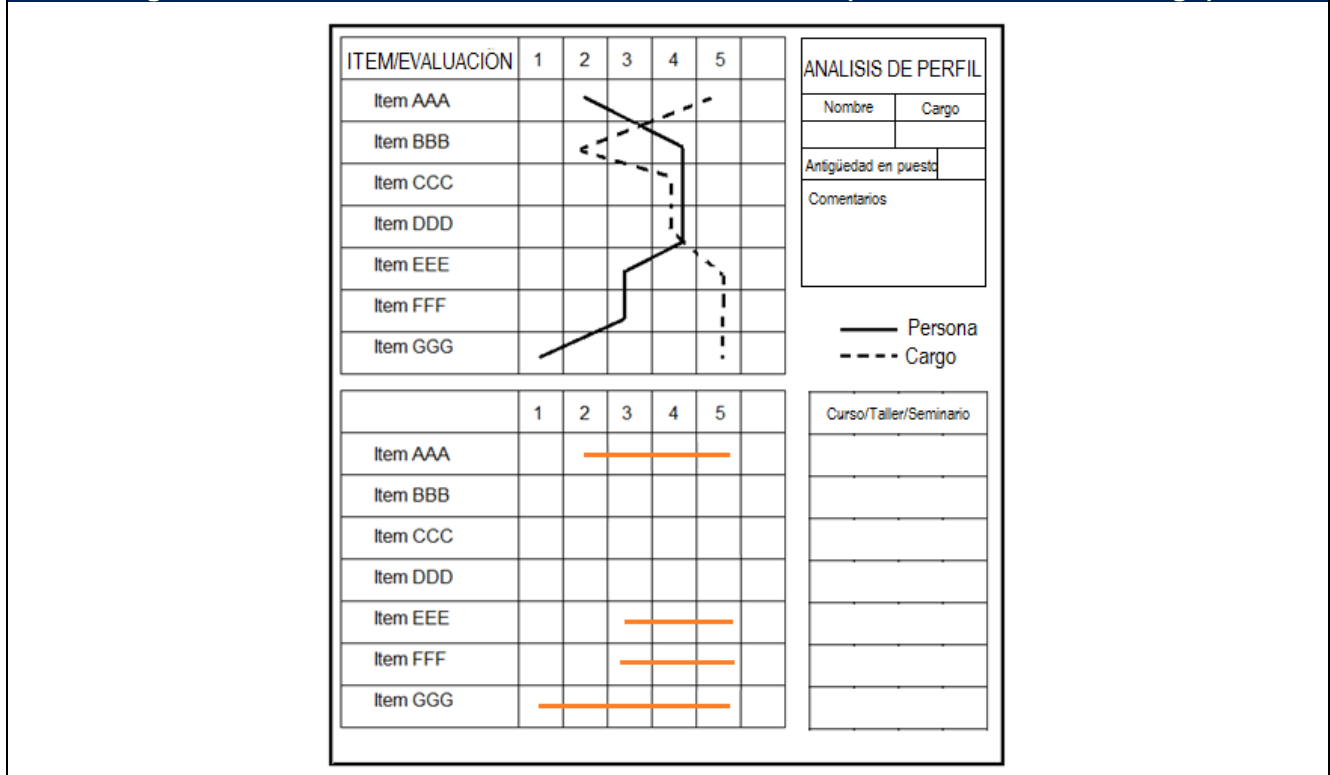
La formación del personal de organizaciones como la OPIE debe ser considerada una inversión consistente y sostenida y los gastos de los programas correspondientes deben ser incluidos en la estructura primaria de costos directos de la Unidad para poder garantizar su efectiva ejecución.

Así concebido, el Plan de Capacitación deberá primero definir las competencias de los colaboradores, las cualidades que se requieren para atender las exigencias de su posición y las calificaciones que garanticen un exitoso desempeño. Una vez definidas las competencias de cada cargo e identificada la persona que lo ocupa, deberá hacerse un análisis del "**perfil cargo/persona**", donde las habilidades requeridas por el puesto y las disponibles de la persona son comparadas y se determinan el desvío entre ambas.

En el esquema siguiente se indica un ejemplo de cómo se pueden determinar las diferencias entre el perfil de la persona y el del cargo.

El cuadro presentado abajo, permite identificar las necesidades de cada persona en concordancia con el puesto que ocupa y será un elemento clave del programa de formación para la integración de los planes individuales y globales de la organización.

Figura 1 – Cuadro de identificación de necesidades (Análisis Persona – Cargo)



Confeccionando una lista de conocimientos y competencias requeridas por el cargo (la enumeración de los distintos ítems) se establece cuál es su nivel de incidencia en el cargo calificándolo con un número, procediendo de la misma manera con las condiciones de la persona que ocupa ese cargo se determinan las diferencias. Esas diferencias detectadas establecen las necesidades (urgencia e importancia) y son las que justifican el tipo de capacitación que el colaborador deberá recibir.

Los ítems a considerar en cada caso de análisis están relacionados con tres aspectos del desempeño de la persona y su función.

- Los conocimientos de la tarea que debe ejecutar.
- La comprensión de los objetivos e intereses de la organización.
- Las capacidades para participar como miembro activo de un equipo de trabajo.

El orden de prioridades de estos ítems está dado por las características del puesto que se analiza.

3.1. PROCESOS DE FORMACIÓN

Se espera que, con base en los conocimientos y competencias adquiridas, la persona transfiera lo aprendido a su puesto de trabajo y mejore su desempeño. La evaluación de la formación se hace a partir de las conductas observadas antes e después del proceso de aprendizaje. Las conductas son las maneras como las personas reacciona a sus exigencias en el trabajo.

La implementación de la evaluación del entrenamiento debe ser realizada en dos niveles, el nivel

operacional y el comportamental.

Lo que se pretende medir en cada uno de estos niveles es lo siguiente:

Tabla 1 – Aspectos a ser medidos

Operacional	Comportamental
Competencias y/o capacidades que el participante adquirió o mejoró.	Repercusión en la forma de abordar toma de decisiones, resolución de problemas y conflictos.
Eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo.	Productividad y el nivel de comunicación adquirido.
Nuevas tareas o actividades que puede realizar a partir de la capacitación.	Modificación de las actitudes y comportamientos del empleado.

3.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

El plan de formación y capacitación tiene como objetivo principal agregar conocimiento teórico y incentivar las mejores prácticas de cada una de las actividades que desarrollarán los funcionarios.

La principal condición del plan es estar alineado al mismo tiempo con los objetivos personales y con los de la organización. De esta forma, siendo consistente con las mejores prácticas existentes en cada área de trabajo, puede orientar el comportamiento de los funcionarios en su trabajo y enseñar a aprender incentivando el reciclado de la persona a lo largo de su desempeño en la organización.

Para maximizar el éxito, el proyecto no sólo debe tener en cuenta las necesidades de la organización como un todo, sino también las expectativas y motivaciones de los trabajadores y la metodología debe incluir los tipos de acciones y modos de entrenamiento de conformidad con la cultura existente.

Es fundamental que las actividades de formación y capacitación mantengan continuidad en el tiempo. Esfuerzos aislados no sólo son ineficientes sino que además generan desestimación por los esfuerzos y desanimo en el grupo.

Los lineamientos para la implementación del Plan de Capacitación deben estar en sintonía con el Plan Estratégico y con los Objetivos Específicos de la institución –en forma global y para cada una de sus divisiones– y en concordancia con los resultados del diagnóstico realizado.

Se trata de buscar una fórmula que combine adecuadamente el desarrollo de competencias con las habilidades del personal en cada disciplina del trabajo, además procura desarrollar otras habilidades como comunicación, capacidad analítica, solución de problemas, perspectiva “holística”, capacidad de toma de decisión, interacción social y compromiso con la organización.

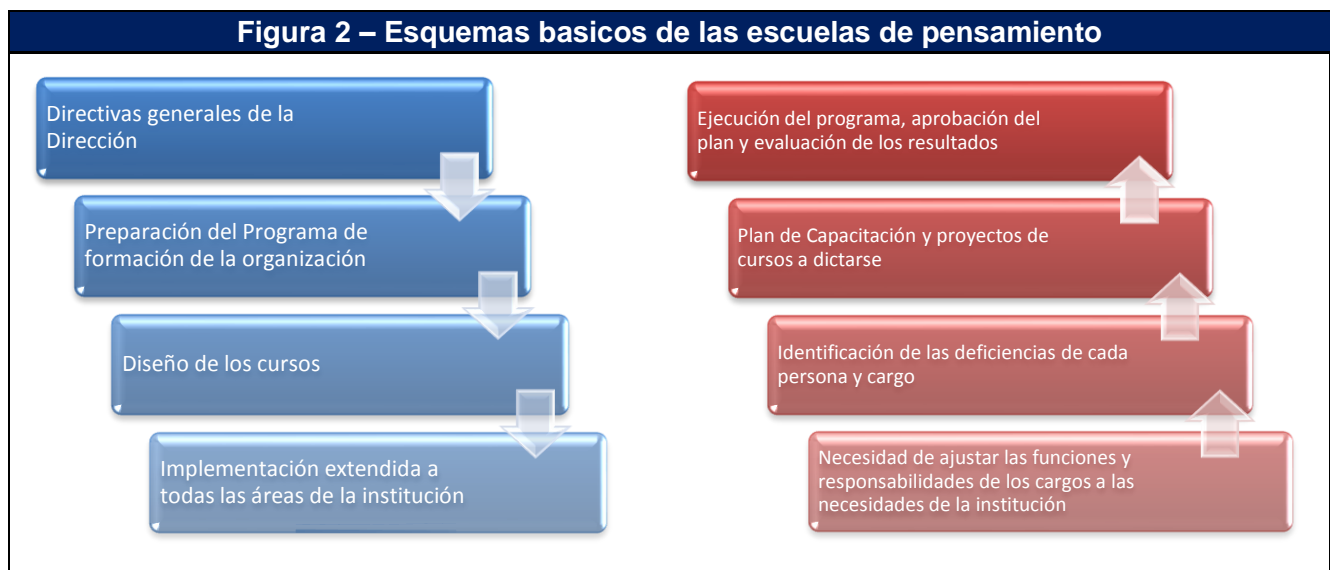
Los planes para cada área deben seguir las orientaciones descritas en este documento y desarrolladas de acuerdo con las necesidades específicas de cada trabajador con el acuerdo y la supervisión de los jefes de las distintas áreas.

Los criterios de los supervisores directos para la asignación de recursos deben tener en cuenta las diferencias entre las habilidades del trabajador y las necesidades de la posición o función que el empleado cumple y los resultados de ese diagnóstico deben ser registrados en un documento que será el “plan individual de formación”.

3.3. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

En relación a los planes de formación descriptos, existen diferentes maneras para crear programas de desarrollo del capital humano, concebidos en términos generales por dos “corrientes de pensamiento” distintas:

- Concepción del Plan descendente, esbozado con la directriz de la alta administración y adaptado por el área a cargo del Plan de Capacitación.
- Concepción del Plan ascendente, con base en las necesidades individuales integrándose para la constitución del plan global.



Los beneficios de cada concepción están detallados en la siguiente tabla.

Tabla 2 – Beneficios de cada escuela

Programa descendente	Programa ascendente
Se desarrolla coherente con el Plan Estratégico (Visión, Misión y Objetivos Generales de la organización).	Prioriza los objetivos de cada una de las áreas por sobre los objetivos globales de la organización.
Su implementación es más fácil y económica.	Es más eficaz y presenta resultados más rápido.
Es más fácil de aplicar cuando la organización es grande.	Es más fácil para aplicar en pequeñas organizaciones.
Es más práctico cuando se necesita el establecimiento de una cultura organizacional.	Es más práctico para asimilar conocimientos básicos de cada función.
Permite la formación conjunta de diferentes áreas y funciones.	La formación debe ser programada y propuesta por las áreas mismas.
Para los casos particulares deben programarse cursos individuales y especializados.	Para los casos generales y corporativos, se deben programar seminarios, talleres y cursos “ad hoc”.

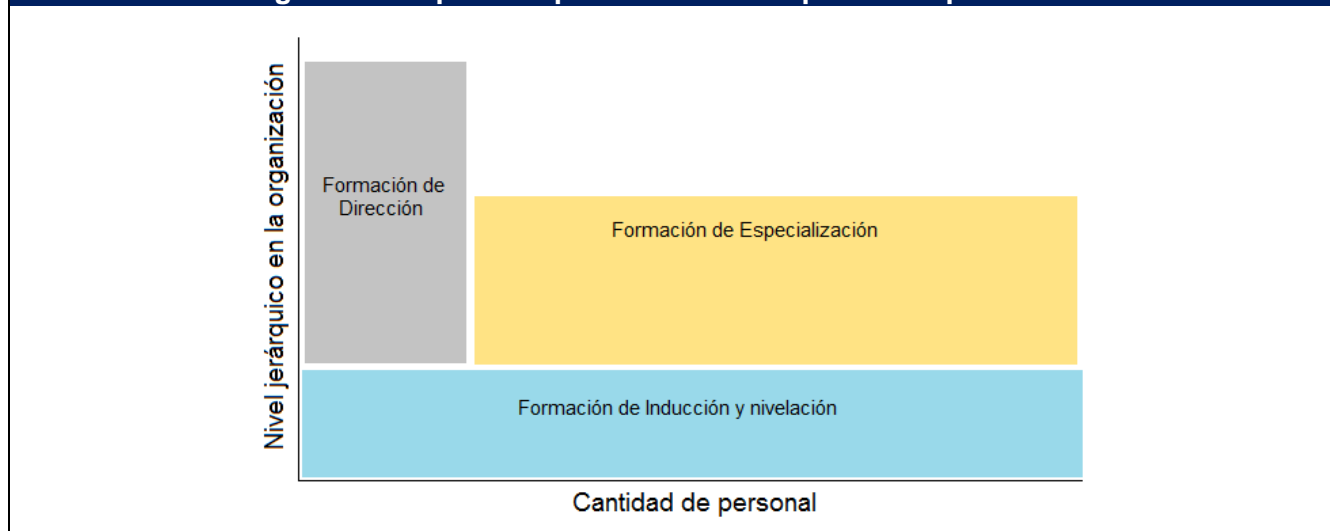
Para el caso de la OPIE, dado que es una organización incipiente que requiere la creación de su propia cultura común y considerando el tamaño y la diversidad de funciones se recomienda la aplicación de un programa de características descendente.

En el que la formación básica será definida por la Dirección General y la formación de cuadros técnicos y operacionales será sugerida y planificada por el grupo a cargo de los recursos humanos. La supervisión directa en cada área podrá solicitar formaciones específicas y

recomendar cursos específicos.

Como se indicó en el cuerpo principal del trabajo, el programa de formación general debe incluir varios niveles de capacitación y formación, como se mostró oportunamente.

Figura 3 – Mapa de implementación del plan de capacitación



La formación de la Dirección alcanza al Director Ejecutivo, a los Directores de Información y Estadísticas y de Análisis y Planeamiento y a los responsables de las dos Jefaturas (Relaciones Institucionales y Administración). Eventualmente podrán incluirse en este grupo aquellos profesionales cuya proyección de carrera indique que podrán ocupar alguno de esos cargos en un futuro no muy lejano.

En el grupo de la formación especializada estarán incluidos 20 los profesionales (senior, semi senior y junior) que conforman el grupo que implementa los modelos y procesos.

La formación de base se deberá diseñar para el total de los 31 colaboradores de la OPIE. Es probable que en algunos casos o eventualmente para algunas personas estas capacitaciones no sean necesarias por las competencias y formación que tiene la persona que ocupa ese cargo, sin embargo el programa general debe en principio contemplar a todo el grupo de modo de no excluir a nadie.

Esto implica que la capacitación será extendida a todo el personal, con distintos niveles de especificidad, y así todos los funcionarios tendrán un programa de actividades destinadas a los aspectos comunes de la organización y uno comprometido con el programa de desarrollo personal para permitirles mantenerse actualizados en sus respectivos campos de conocimiento.

La formación de inducción y nivelación se implementará a todos los colaboradores e incluirá los cursos de:

- Inducción: Cursos iniciales de información y conocimiento de los nuevos miembros del equipo de trabajo.
- Políticas, Normas y Procedimientos: Difusión e información sobre los reglamentos internos de la OPIE, de modo tal que todo el personal que ingresa sepa cuáles son las Normas y los Procedimientos que rigen la institución.

- Conceptos básicos del mercado energético local: Reglamentos vinculados a las actividades de planificación de energía. Misión y Visión del Departamento al que pertenece el participante y de otras agencias locales e internacionales relacionadas con sus tareas. Estructura organizacional de los mercados. Principios de los modelos y sistemas acordes a una realidad en constante evolución.

La formación de especialización será aplicada al grupo de profesionales y/o administrativos que requieran capacitación específica o la ampliación de conocimientos en determinadas áreas. No será global sino orientada y específica. Incluirá temas técnicos y de procedimientos como los que se detallan a continuación a modo de ejemplo:

- Planeamiento energético
- Programación lineal
- Dinámica de sistemas
- Evaluación de proyectos de inversión
- Producción y acondicionamiento de los hidrocarburos
- Comercialización de energéticos
- Medio ambiente
- Control de sistemas de operaciones

Este segmento incluye la participación en conferencias e intercambio de información y experiencias con otras agencias en el país y en el exterior.

La formación de Dirección estará reservada para el personal directivo y para los colaboradores que tengan potencialidad para llegar en un futuro a posiciones de dirección. Esencialmente ligada al desarrollo de gestión y liderazgo.

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de crisis
- Resolución de problemas
- Conflictos y soluciones

En la programación de los planes de capacitación, la alta Dirección deberá tener como objetivos a alcanzar que cada grupo de personas que pertenezcan a los distintos segmentos de la estructura alcancen el mejor nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.

A continuación se muestra los niveles mínimos esperados para cada grupo de trabajo de la OPIE.

Tabla 3 – Niveles mínimos de cada grupo

Concepto	Grupo de direccion	Grupo de especialistas	Grupo administrativo
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Además de los conocimientos de su especialidad, se recomienda que todo el grupo directivo esté familiarizado con: Planeamiento. Normas y Reglamentos existentes. Regímenes de contratos de trabajo. Organización y contratos. Instrumentos de gestión presupuestaria. Administración eficiente del tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> Además de los conocimientos de su especialidad, se recomienda que cada especialista esté familiarizado con: Normas y Reglamentos existentes. Conocimientos básicos sobre el negocio de la energía. Teoría de la regulación. Gerenciamiento de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Además de los conocimientos de su especialidad, se recomienda que cada especialista esté familiarizado con: Normas y procedimientos internos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación. Toma de decisión. Manejo de crisis. Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de problemas y resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de problemas y conflictos. Comunicación escrita.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> Confianza del personal. Abierto al diálogo. Orientación a la excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición a la delegación de tareas. Manejo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Trabajo en equipo. Colaboración.

El contenido de los cursos y seminarios deberá ser diseñado por el grupo de recursos humanos encargado de las capacitaciones en colaboración con el o los instructores y aprobado por el responsable de recursos humanos de acuerdo con procedimientos internos que normalicen estas actividades (en el siguiente apartado se recomiendan los principales procedimientos a redactar).

3.4. PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA LOS ASUNTOS DE CAPACITACIÓN

Como se mencionó anteriormente, es aconsejable que la OPIE cuente con algunos procedimientos mínimos para auxiliar a los responsables de los planes de formación y capacitación para mejorar y hacer más eficientes los objetivos de los programas estratégicos de formación del personal.

Se propone que por lo menos existan procedimientos para las siguientes situaciones:

1. Reglas para la contratación de capacitación externa.
2. Sistema y método de evaluación al final de los entrenamientos.
3. Procedimiento para la contratación de cursos en la empresa.
4. Procedimiento para que un empleado se inscriba en un entrenamiento o actividad externa.
5. Requerimientos y compromisos del equipo para ser incluido en el plan de formación.

4. CURSOS RECOMENDADOS

En función de todo lo presentado anteriormente y siguiendo la línea de recomendaciones realizada hasta aquí, presentamos a continuación una serie de cursos que consideramos imprescindibles pero no excluyentes que permitirá al personal encargado iniciar el diseño de un programa con

extensión a toda la organización.

En la siguiente lista se justifica la recomendación del curso, se orienta a quiénes deberían ser los asistentes y se da una idea de algunas instituciones de habla hispana que disponen de este tipo de capacitación en la región.

4.1. COMUNICACIONES INTERPERSONALES

El objetivo de este curso es mostrar los puntos claves de una comunicación eficiente y ayudar a desarrollar técnicas de comunicación eficaces.

Complementariamente preparará al personal en técnicas de presentación y exposición.

Duración del curso entre 8 y 24 horas (entre 1 y 3 días) dependiendo del alcance y la intensidad que se pretende dar.

Orientado a la Dirección (Director General y Subdirectores de Información Estadística y Análisis y Planeamiento) y al Jefe de Administración.

Es recomendable que este curso se haga extensivo a profesionales senior de todas las disciplinas. En el caso de la Jefatura de Relaciones institucionales este tema es una competencia específica y por lo tanto para ellos este curso resultará muy básico.

En ese caso y el de sus colaboradores será necesario realizar talleres periódicamente para mantener un entrenamiento constante.

Entre otras instituciones que lo dictan:

- Universidad Diego Portales
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Universidad Anahuac Mayab, México

4.2. PRESENTACIONES ESCRITAS

Este curso deberá estar orientado a la redacción de informes y documentos y a la preparación de reportes protocolares y notificaciones. Permitirá insertar la aplicación de estos métodos dentro del estilo de cada persona de modo de obtener un formato característico acorde a las circunstancias.

Duración del curso entre 8 y 24 horas (entre 1 y 3 días) dependiendo de la extensión de los contenidos y la cantidad de práctica a realizar.

Orientado a la Dirección (Director General y Subdirectores de Información Estadística y Análisis y Planeamiento) y al Jefe de Administración que por sus funciones deben redactar informes y documentos oficiales.

Sería recomendable hacerlo extensivo a todo el personal habida cuenta de las deficiencias globales que actualmente existen en la formación de las personas para su expresión escrita (no sólo en Perú sino en casi todo el mundo).

En el caso del Subdirector de Relaciones Institucionales y el de sus colaboradores este tema debe

ser parte de sus competencias básicas pero igual sería conveniente realizar talleres periódicamente para mantener un entrenamiento constante.

Entre otras instituciones que lo dictan:

- Universidad San Martín de Porres
- Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
- Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile
- Pontificia Universidad Católica Argentina.
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

4.3. NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Esta actividad estará dirigida a ayudar a los participantes a entender cómo solucionar toda la gama de conflictos que se pueden presentar. Los capacitará para utilizar eficientemente las técnicas de negociación en sus actividades internas y en el trato con el público en general.

Duración del curso entre 16 horas (2 días). Este tipo de cursos normalmente se dicta en dos etapas, un primer curso básico y en general luego se ofrece un curso avanzado que normalmente tiene una duración de otros dos días.

Este curso en sus dos fases (inicial y avanzado) se recomienda como imprescindible para los Directores y Subdirectores y ambas Jefaturas y se extiende como recomendable para los profesionales senior de las disciplinas de ingeniería, economía y finanzas. Es posible que alguno o varios de los profesionales hayan realizado ya este tipo de entrenamiento. El curso avanzado es recomendable para todos aún en el caso de que ya hayan tenido capacitación en estos temas.

El curso básico puede también hacerse extensivo a los profesionales semi.senior.

Entre otras instituciones que lo dictan:

- Universidad Católica de Perú
- Harvard School of Business
- Universidad Abierta Interamericana
- Universidad de Belgrano

4.4. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

El curso dictado para profesionales de áreas que no pertenezcan a la economía y las finanzas, tiene por objetivo mejorar las capacidades de evaluación de proyectos y negocios como herramienta para la determinación del valor de un emprendimiento y su performance.

Orientado a los profesionales senior de disciplinas de ingeniería y quienes deben desarrollar estudios analíticos de crecimiento negocios y viabilidad de desarrollo de nuevas oportunidades y programas de crecimiento en áreas críticas de un determinado sector.

El curso tiene una duración de 16 a 24 horas.

Entre otras instituciones que lo dictan:

- CEPAL
- Universidad de Chile

- Facultad de Ingeniería Universidad de Buenos Aires
- Departamento Nacional de Planeación Colombia
- Universidad de Belgrano Argentina

4.5. ECONOMÍA DE LA ENERGÍA

El objetivo de este curso es transmitir conocimientos para entender, y herramientas necesarias para decidir –operativa y estratégicamente– en la materia.

Está destinado al personal junior y semi senior que necesite entender la estrecha interacción entre la economía y la energía y conocer la dinámica y los aspectos críticos fundamentales de este sector.

Dirigido a no especialistas que necesitan entender la vinculación que hay entre los procesos económicos y los mercados energéticos.

El curso tiene normalmente una duración de 4 días.

Entre otras instituciones que lo dictan:

- Elite Training Colombia
- Fundación Bariloche
- Instituto Tecnológico de Buenos Aires
- CTI Argentina
- Universidad Austral, Argentina

4.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Instrucción sobre métodos y fundamentos de la Planificación estratégica.

Orientado a todo el personal de la Subdirección de Análisis y Planeamiento a los profesionales senior del área de información que no tengan una experiencia práctica en este tema.

En general los profesionales de la ingeniería no tienen formación académica sólida en este tema y la necesitarán por el tipo de actividades que van a desarrollar dentro del equipo de trabajo de la institución.

El curso tiene normalmente una duración de 4 a 8 medios días, dependiendo de la profundidad con que se toquen los distintos aspectos del tema.

Entre otras instituciones que lo dictan:

- Tecsup, Perú
- Escuela Politécnica Nacional de Quito
- Universia, España
- Universidad del Salvador, Argentina
- CTI Solari, Argentina
- IDEA, Argentina

4.7. CONCURSOS LICITATORIOS Y COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS

Con este curso se dará una visión de cómo preparar pliegos y llamados a licitaciones, como evaluarlas y negociar los contratos de ejecución.

La duración del curso deberá ser de un mínimo de 8 horas (1 día de trabajo en aula) y estará orientado a personal jerárquico de la institución y al personal técnico y administrativo que esté relacionado con los procesos licitatorios y de concursos.

Entre otras instituciones que lo dictan:

- ESAN Graduate School of Business, Perú
- Instituto peruano de marketing
- CEAC, Chile
- Universidad Tecnológica Nacional, Argentina

4.8. MANEJO DE CRISIS

Relativo a cómo manejar una crisis en los tiempos actuales. El propósito de este curso es entrenar a los ejecutivos de alto nivel en la previsión, anticipación, interpretación y el manejo de situaciones críticas de todo tipo.

En general estos cursos tienen una duración de entre 14 y 20 horas (2 a 2,5 días) y ayuda a identificar las crisis y a definir los procedimientos básicos para enfrentar una situación crítica.

Preparado para el Director General, los dos Subdirectores y los dos Jefes de sección.

Entre las instituciones que lo pueden dictar:

- Prodiálogo, Peru
- IPC Capacitación, Chile
- R & R Consultores, Argentina

4.9. TÉCNICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS O “SCENARIO BUILDING”

Normalmente tiene el formato de Seminario. Este entrenamiento mejora los procesos de toma de decisión y aporta una herramienta importante para el análisis estratégico.

Orientado al Director General de la OPIE para que pueda apoyarse en esta metodología para la toma de decisiones y al grupo de la Subdirección de Análisis y Planeamiento quienes deben desarrollar capacidades en la confección de planes estratégicos y programas de crecimiento en áreas críticas de un determinado sector.

Además, esta metodología se utiliza como un complemento informativo para tomar decisiones estratégicas sobre los planes de desarrollo de mercados.

El seminario tiene una duración de 8 a 16 horas. Durante ese tiempo los instructores generalmente desarrollan el marco conceptual del proceso y la aplicación por parte de los asistentes a casos prácticos concretos.

Instituciones que lo dictan:

- CTI, Argentina
- Universidad de Buenos Aires
- IDEA, Argentina

4.10. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Este taller ayuda a expandir la formación generalmente limitada en estas capacidades de la mente, sobre todo en las personas que tienen formación en ciencias duras como la Ingeniería, la Economía, etc...

Es un curso preparado apuntando a una formación multimetodológica para conocer y manejar los conceptos relacionados con la creatividad, promover la iniciativa y a desarrollar un espíritu innovador.

Se realiza a través de una serie de reuniones de adiestramiento que, sin cambiar los valores culturales ni las creencias individuales, despiertan y actualizan algunos rasgos dormidos por la formación académica.

La duración del curso es de 16 a 20 horas en las que se incluyen trabajos de taller.

Entre las instituciones que dictan estos talleres:

- Universidad Católica de Perú
- Universidad CAECE, Argentina
- Universidad peruana de ciencias

4.11. LIDERAZGO

Capacitación sobre conductas humanas y manejo y motivación de personal.

El formato puede ser de taller o de seminario, orientado a personal de supervisión y jerárquico que tiene personas a cargo.

El curso tiene normalmente una duración de 16 horas.

Entre las instituciones que dictan estos talleres:

- Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Cristóforo.
- Escuela de Liderazgo, SUPERA
- Instituto Dale Carnegie, Argentina

4.12. TRABAJO EN EQUIPO

Capacitación sobre grupos de trabajo y equipos de alta performance. Para todo el personal que trabaje en equipo o colabore en forma conjunta.

Normalmente es una actividad de las denominadas “outdoor” (al aire libre) en la que se hacen prácticas y ejercicios para concientizar sobre la importancia de los aportes de los equipos de trabajo. Pueden también tener formato de taller.

Es una actividad que requiere 2 a 3 días de dinámicas grupales.

Entre las instituciones que dictan estos talleres:

- Instituto Madero, Perú
- Coaching People Perú

4.13. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Destinado a gerentes o líderes de equipos de trabajo. Incorpora conocimientos teóricos y prácticos para un abordaje metodológico de resolución de problemas en la gestión. Ayuda a comprender los aspectos emocionales sobre cómo funcionan los mecanismos de toma racional de decisiones.

El formato puede ser de taller o de seminario de una duración de 16 horas.

Entre las instituciones que dictan estos talleres:

- ScolaTIC Perú
- Instituto TECSUP Perú.

4.14. NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS DE ENERGÍA

Este curso ayuda a los participantes a comprender en su totalidad la problemática de los contratos en general y de los contratos de energía en particular y aporta un conjunto de herramientas conceptuales y metodológicas.

Es un curso con exposición dialogada durante 24 horas de intercambio teórico práctico, destinado a la gente de planificación.

Entre las instituciones que dictan estos talleres:

- CIER (Comisión de Integración Energética Regional) Uruguay
- CTI Solari Argentina

4.15. HERRAMIENTAS DE COMPUTACIÓN

Capacitación orientada al manejo de software específico de utilidad para las actividades que se desarrollen en la institución.

Este curso debe implementarse y ponerse a disposición de todos los miembros del grupo de trabajo. Conviene que la decisión sobre la conveniencia de participación esté a directamente a cargo de cada persona. Se recomienda que se establezcan varios niveles de experiencia (principiante, intermedio, avanzado especialización).

Las empresas dedicadas al desarrollo de estos programas especiales de modelación y simulación como PSR, dan los cursos junto con la implantación del software.

4.16. MODELOS HIDRÁULICOS

Dentro de la diversidad de programas requeridos para las actividades que debe llevar a cabo la UPIE, en particular se usarán software para estudiar y predecir el comportamiento hidráulico de gasoductos, oleoductos y poliductos.

La capacitación de este tipo de programas estará orientada al personal que planifica el desarrollo de la infraestructura de gas, petróleo y derivados.

Este curso debe prepararse para los ingenieros que participen en las actividades de planificación.

4.17. SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Temática asociada a los aspectos ligados a los ecosistema y los impactos de los desarrollos industriales y energéticos, la necesidad de identificar los contaminantes y el grado de afectación ambiental por ellos producido; también se orientará a las metodologías de estudios de impacto, a las tecnologías para remediaciones ambientales, la restauración de sitios contaminados y la reparación del daño ambiental. Orientado al grupo de ingeniería de la UPIE.

En general son cursos de 30 a 40 horas de duración mínima. Se recomienda buscar cursos específicos dentro de las Universidades con especialización en estos temas y solicitar cursos “Ad-hoc”.

4.18. INGENIERÍA DE RESERVORIOS

Este curso debe capacitar a profesionales en el cálculo de las reservas “in-situ” de petróleo y gas de los yacimientos, en los métodos que posibilitan su recuperación, en la estimación de las reservas recuperables y en las herramientas tecnológicas para realizar pronósticos y estimación de reservas.

Normalmente es un curso extenso de modalidad presencial (generalmente una especialización de post-grado).

4.19. TEORÍA DE LA REGULACIÓN

Capacitar a los profesionales de las áreas legales y económicas, aportando experiencia regulatoria y transfiriendo conocimientos teóricos nacionales e internacionales del área regulatoria.

- Universidad de Comillas
- CIER (Comisión de Integración Energética Regional) Uruguay
- Fundación Bariloche
- Universidad de San Juan
- Universidad de Buenos Aires

4.20. UPSTREAM Y DOWNSTREAM DE HIDROCARBUROS

Este curso formará profesionales de ingeniería de distintas disciplinas que participen en actividades de planeamiento y estadísticas de la UPIE de manera que adquieran los conocimientos requeridos para su desenvolvimiento en las distintas actividades vinculadas con los mercados de petróleo y gas y desarrollen su capacidad de planificación aplicada a estos temas.

Normalmente es un curso extenso de modalidad presencial (generalmente una especialización de

post-grado).

La detección de necesidades puntuales de cada persona emergente del análisis “persona/cargo” determinará otros cursos y seminarios en forma puntual /o grupal. Entre otros cursos que deberían estar previstos para aquellas personas que los necesiten por las actividades que desarrollan dentro de la institución:

Estos cursos están indicados para las personas que ocupan los puestos, si la persona en una posición ya tiene la formación puede omitirse el curso o eventualmente reforzarse.

5. CURSOS POR PUESTO DE LA OPIE

Tabla 4 – Cursos esperados por puesto

Formación requerida	Director Ejecutivo	Subdirector de Información y Estadística	Subdirector de Análisis y Planificación	Jefe de Relaciones Institucionales y WEB	Jefe de Administración
Comunicaciones interpersonales	✓	✓	✓		✓
Presentaciones Escritas	✓	✓	✓		✓
Negociación y Manejo de conflictos	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluación de Proyectos de Inversión					
Economía de la Energía					
Planificación Estratégica		✓	✓		
Concursos Licitatorios y Comercialización de Servicios		✓	✓		✓
Manejo de Crisis	✓	✓	✓		
Construcción de Escenarios	✓	✓	✓		
Creatividad e innovación					
Liderazgo	✓	✓	✓	✓	✓
Trabajo en equipo					
Resolución de problemas				✓	✓
Toma de decisiones	✓	✓	✓	✓	✓
Negociación de contratos de energía		✓	✓		
Herramientas de computación	✓	✓	✓	✓	✓
Modelos hidráulicos					
Teoría de la Regulación					
Upstream y Downstream de Hidrocarburos					✓
Ingeniería de Reservorios			✓		
Seguridad y Medio ambiente		✓	✓	✓	

Notas:

- ✓ Necesario
- ✓ Recomendable

Tabla 5 – Cursos esperados por puesto (cont.)

Formación Requerida	Licenciados en Estadísticas		Economistas		Ingenieros		Especialistas en informática		Especialistas en comunicación	
	Senior	Semi senior y Junior	Senior	Semi senior y Junior	Senior	Semi senior y Junior	Senior	Semi senior y Junior	Senior	Semi senior y Junior
Comunicación interpersonal	✓		✓		✓		✓		✓	
Presentaciones Escritas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Negociación y Manejo de conflictos	✓		✓		✓					
Evaluación de Proyectos					✓	✓				
Economía de la Energía		✓		✓		✓		✓		✓
Planificación Estratégica	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Concursos Licitatorios	✓		✓		✓		✓		✓	
Manejo de Crisis										
Construcción de Escenarios										
Creatividad e innovación	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Liderazgo										
Trabajo en equipo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resolución de problemas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Toma de decisiones	✓		✓		✓					
Negociación de contratos de energía	✓		✓							
Herramientas de computación	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Modelos hidráulicos						✓	✓	✓		
Teoría de la Regulación	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Upstream y Downstream de Hidrocarburos			✓	✓						
Ingeniería de Reservorios					✓	✓				
Seguridad y Medio ambiente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓