

## Generación de Sinergias como Modelo Regulatorio

Documento preparado por la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones de la República de Colombia



Simposio sobre Desarrollo para Organismos reguladores

Ginebra, 20 – 22 de noviembre del 2.000

Septiembre, 2.000

## 1. INTRODUCCION

En el presente documento se describe la estrategia de desarrollo adoptada por el regulador de telecomunicaciones de Colombia, basada en la generación de sinergias entre gobierno, empresas y usuarios de los servicios de telecomunicaciones. Describe la estructura organizacional orientada por procesos y el modelo regulatorio adoptado por la CRT resultado de su estrategia y propone la convergencia regulatoria para los reguladores en Latinoamérica como punto vital en la integración regional.

## 2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Las telecomunicaciones son un factor estratégico para el desarrollo del país y su competitividad internacional, los cuales se logran mediante un alto grado de efectividad en el ejercicio de la libre y leal competencia, garantizada por el Estado. El concepto global de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones de Colombia (CRT) parte de este principio que destaca el papel de las telecomunicaciones como medio para el desarrollo, no como un fin. Es claro que si las telecomunicaciones no tienen un impacto real sobre los sectores productivos de la economía y sobre la calidad y modo de vida de los ciudadanos, no tienen razón de ser.

La CRT creada en 1.994 tiene el propósito de promover tanto el desarrollo del Sector, como la prestación eficiente de los servicios de telecomunicaciones a todos los habitantes del territorio nacional, dentro de los lineamientos definidos por el Estado. Para la CRT los medios para lograr lo anterior son:

- ✓ Una regulación clara, confiable y consistente.
- ✓ La promoción de altos niveles de calidad en los servicios.
- ✓ La integración del sector de las telecomunicaciones de Colombia al ámbito internacional
- ✓ La promoción de la competencia en el Sector.
- ✓ La promoción de la inversión en el Sector

La visión de la CRT es la de ser reconocido como organismo técnico *generador de sinergias* entre el Estado, las Empresas y los Usuarios de los servicios de telecomunicaciones. Para generar sinergias es indispensable ser un factor multiplicador de los tres agentes de la economía anteriormente mencionados y por lo tanto un creador de valor agregado. Por esto, el marco regulatorio debe ser proactivo, claro, imparcial, estable y que regule lo mínimo posible. Debe proteger al usuario, procurar la mayor cobertura de los servicios y permitir el libre desarrollo del mercado y su integración con los mercados internacionales.

Igualmente fundamental, para el proceso de desarrollo y la generación de valor, es el ser una organización que promueva permanentemente la adecuada incorporación de los desarrollos tecnológicos (técnicos, financieros, comerciales, administrativos, de mercadeo, etc.) al Sector de Telecomunicaciones de acuerdo con las características del país.

De otra parte, la Cultura Organizacional es la base de un regulador de estas características, por esto es primordial para la organización la consolidación de una cultura organizacional fundamentada en los principios de Respeto, Responsabilidad y Justicia; y en los valores de Creatividad, Calidad, Desarrollo y Trabajo en Equipo que afiancen la entidad como una organización abierta, dinámica y efectiva.

# COMISION DE REGULACION DE TELECOMUNICACIONES



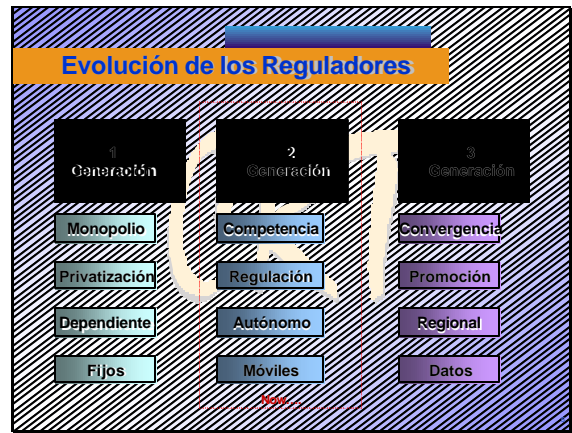
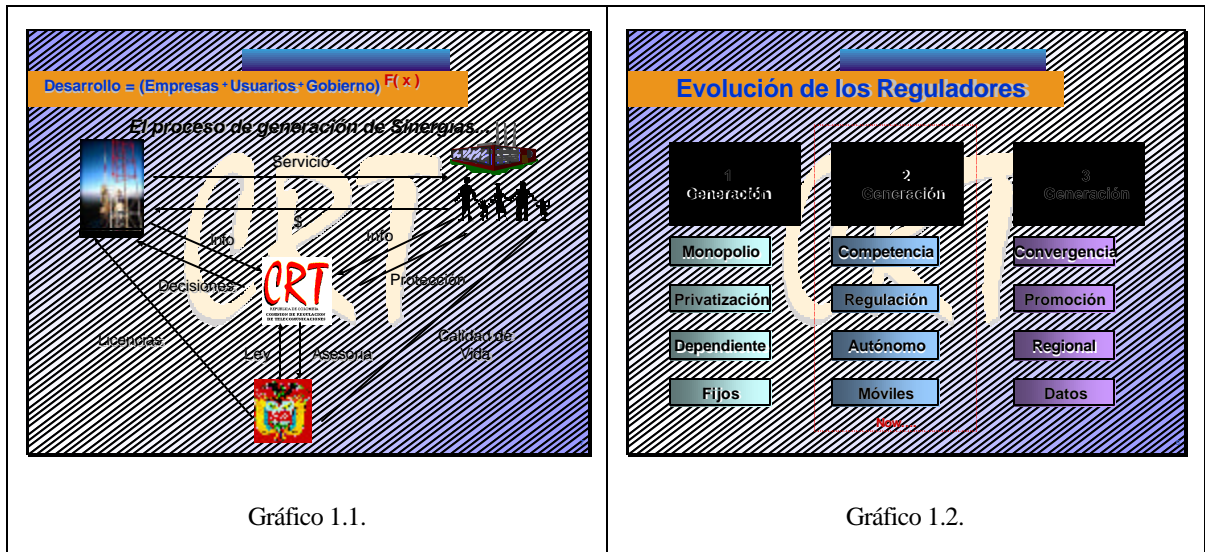
En resumen, la ecuación de desarrollo del sector de telecomunicaciones se reduce a la suma de los tres agentes de la economía, en un sector específico en convergencia como el de telecomunicaciones, con un organismo regulador autónomo e independiente que actúa como multiplicador y generador de sinergias entre los actores:

$$\text{Desarrollo} = (\text{Empresas} + \text{Usuarios} + \text{Gobierno}) \cdot \text{F(x)}$$

$$\text{Regulador Autónomo e Independiente} = \text{F(x)}$$

$\text{F(x)}$  = (Regular lo mínimo Posible, Protección al Usuario, > Cobertura de Servicios, Libre Desarrollo del Mercado, Integraciones Regionales)

El proceso de generación de sinergias se puede resumir en el gráfico 1.1. que recoge las relaciones entre usuarios, empresas y gobierno, y ubica al organismo regulador como un creador de valor:



El gráfico 1.2. muestra la evolución de los organismos reguladores en el mundo en donde el papel del regulador en la nueva economía cambia radicalmente. En mercados que antes eran monopólicos y hoy son convergentes, su papel cambia de regulador a promotor con la necesidad de integrar los marcos normativos regionales.

Por último la generación de sinergias en la nueva economía no puede ser un trabajo aislado de cada país, debe responder a políticas de desarrollo conjuntas entre países vecinos con características económicas similares.

### 3. MODELO REGULATORIO

El valor agregado del regulador es entonces la visión planteada por la CRT. Antes organizada en una estructura funcional, ahora la entidad está orientada por procesos con una estructura orgánica totalmente plana y matricial, donde la asignación de recursos a los diferentes procesos se realiza de manera dinámica según la demanda y el perfil académico de la gente.

En términos generales la estructura organizacional de la CRT (Gráfico 2.1) para la generación de sinergias consiste de tres procesos críticos y tres de apoyo, y la dirección del Comité de Expertos cuya cabeza es el Director Ejecutivo de la entidad:

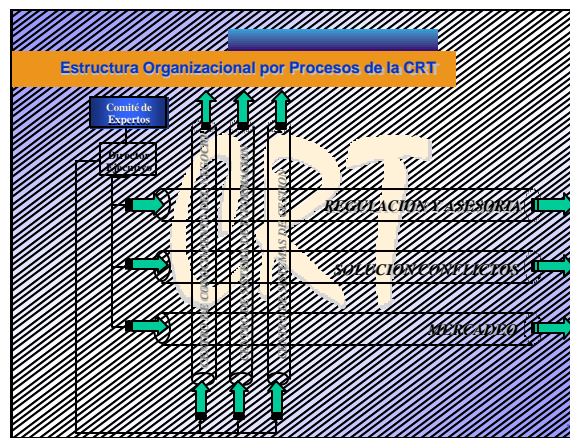


Gráfico 2.1.

En primer lugar el mercado de telecomunicaciones como otros, presenta imperfecciones que deben ser corregidas por agentes externos cuando las fuerzas internas del mercado no son suficientes. El monitoreo constante al mercado, el seguimiento y mantenimiento continuo a la regulación y las decisiones regulatorias ante solicitudes de los diferentes actores son algunas de las actividades del proceso de **Regulación y Asesoría**.

Seguidamente y como reacción natural de respuesta a la competencia, los operadores incumbentes tienden a mantener su condición de único en el mercado, dificultando la entrada a los nuevos operadores en sus nichos. Por esto el proceso de **Solución de Conflictos**, totalmente orientado hacia la mediación y no al arbitramento, garantiza la resolución de diferencias entre los actores, no solo expidiendo un marco general para la causa, sino capacitando a los representantes de los operadores de telecomunicaciones en cualquier tipo de temas de negociación.

Tercero, el proceso de **Mercadeo**, además de administrar la actividad de atención al cliente en donde se tramita todo tipo de solicitudes provenientes desde usuarios hasta inversionistas, con base en la información que maneja, envía señales al mercado para hacerlo reaccionar, sin necesidad de tomar medidas normativas. Tal es el caso de los reportes sobre comportamientos de las tarifas de un mercado específico, e incluso proyecciones emitidas por la entidad.

De otro lado, la necesidad de promover permanentemente la adecuada incorporación de los desarrollos tecnológicos, entendiendo tecnológicos como todas las características del negocio de telecomunicaciones

(técnicas, financieras, comerciales, administrativas, de mercadeo, etc.) es la actividad principal del *Centro de Conocimiento del Negocio*. Allí se investiga profundamente el mismo y se desarrollan productos regulatorios de avanzada que no necesariamente son textos normativos sino mecanismos, herramientas, etc. que permitan regular lo mínimo posible. La integración de las telecomunicaciones colombianas al ámbito internacional es tema constante de investigación y desarrollo en este proceso.

Por su parte, la administración de los recursos humanos, físicos y financieros son la actividad principal del *Centro de Sistemas de Gestión*. Finalmente, el *Centro de Sistemas de Información* desarrolla y mantiene actualizados los sistemas de información interno y externo de la entidad, consolidando la mayor cantidad de información posible para permitir a los organismos de control del Estado acceder a él y así disminuir los costos que se generan para las empresas por este concepto.

#### 4. CONVERGENCIA REGULATORIA

El valor agregado que un regulador del sector de telecomunicaciones le puede generar al mercado es inmenso, sin embargo esta posibilidad es mucho mayor si las acciones de los reguladores son conjuntas y responden a lineamientos de un organismo supranacional, legítimamente reconocido por las administraciones de cada uno de los países.

En un mundo globalizado, es necesario integrar los mercados para hacer de éstos nichos importantes con masas críticas relevantes que fomenten la inversión. Por ejemplo, en Latinoamérica existen más de 15 reguladores de telecomunicaciones, cada uno con políticas que en algunos casos pueden diferir, lo que hace que dicha integración sea más difícil de concretarse.

En la nueva economía, las fronteras tienden cada vez más a desaparecer. No tiene sentido que empresas basadas en comunidades virtuales independientes del origen de las personas o la cultura de la que provengan, tengan que responder a 5 legislaturas distintas, si se trata por ejemplo de una comunidad virtual de la región andina.

El gráfico 3.1. muestra algunos de los reguladores en Latinoamérica, que como respuesta a los acuerdos de liberalización suscritos ante la Organización Mundial del Comercio se han ido creando en la región. El siguiente paso entonces es darle legitimidad y el suficiente impulso a los acuerdos regionales internacionales en todos los temas que tengan que ver con telecomunicaciones y las tecnologías de información.



Gráfico 3.1.

## 5. CONCLUSIONES

- ✓ La estrategia de desarrollo basada en generación de sinergias adoptada por la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones es una propuesta dirigida a reguladores de tercera generación, en donde lo más importante es darle valor agregado al sector, en un mercado convergente, en competencia y migrando a redes de conmutación de paquetes.
- ✓ La estructura organizacional de los reguladores de telecomunicaciones debe responder a la estrategia de desarrollo propuesta por cada país. La propuesta implantada por la CRT en Colombia desde finales del año 1.999 es una organización orientada por procesos, basada en un modelo de generación de sinergias entre los actores del sector.
- ✓ La integración regional es vital en la nueva economía, por lo que es necesaria la convergencia regulatoria. Para que efectivamente se de dicha convergencia las administraciones en cada país deben dar legitimidad a los acuerdos supranacionales, de manera que las decisiones que se tomen sean de carácter obligatorio en cada uno de los países, y efectivamente se logre la integración.