

FACILIDAD SECTORIAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

DESARROLLO INSTITUCIONAL DE CADAPE

(VE-L1005)

RESUMEN EJECUTIVO

Prestatario y Garante:	República Bolivariana de Venezuela	
Organismo Ejecutor:	Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAPE)	
Plan de financiamiento:	IDB (CO):	US\$ 5,000,000
	Local:	<u>US\$ 5,000,000</u>
	Total:	US\$10,000,000
Términos y Condiciones Financieras:	Plazo de Amortización:	20 años
	Período de Gracia:	3 años
	Desembolso:	3 años
	Moneda:	Dólares de los Estados Unidos de América de la Facilidad Unimonetaria
	Tasa de interés:	opción ajustable / opción basada en LIBOR
	Comisión de inspección y vigilancia:	0,00%
	Comisión de Crédito:	0,25%
<p>La Tasa de Interés, la Comisión de Crédito y la Comisión de Inspección y Vigilancia que se mencionan en este documento se establecen de acuerdo con el documento FN-568-3-Rev. y podrán ser modificadas por el Directorio Ejecutivo tomando en consideración los antecedentes existentes a la fecha, así como también la respectiva recomendación del Departamento de Finanzas. En ningún caso la Comisión de Crédito podrá exceder del 0,75%, ni la Comisión de Inspección y Vigilancia del 1%¹.</p>		
Objetivos:	<p>El objetivo general del proyecto es contribuir a que se superen las limitaciones institucionales de CADAPE y fomentar su sostenibilidad. Sus objetivos específicos son, en el campo institucional, desarrollar un plan de acción y recomendaciones</p>	

¹ En lo que respecta al cargo por Inspección y Vigilancia, en ningún caso podrá cobrarse en un semestre determinado más de lo que resulte de aplicar el 1% al monto del Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

concretas para adecuar la estructura del grupo empresarial CADAFE a la modernización prevista para el sector eléctrico venezolano en la legislación vigente. Adicionalmente, en el campo de la sostenibilidad, se pretende financiar elementos de la solución tecnológica requerida para resolver los agudos problemas de facturación y cobro de la empresa.

Componentes:

El Gobierno de Venezuela (GV) ha puesto en marcha un programa de actividades orientadas a mejorar ciertos aspectos de CADAFE, empresa crítica para el desarrollo y sostenibilidad del sector eléctrico venezolano. Para apoyar este esfuerzo, el GV ha solicitado el apoyo técnico y financiero del Banco para encontrar una solución urgente y necesaria a la adecuación de la empresa a las disposiciones legales vigentes, que simultáneamente facilitara la modernización del sector; y desarrollar un componente modesto, completo y autónomo de fortalecimiento de la gestión comercial, que propiciara la implantación del gran proyecto integral de reestructuración de la gestión comercial llamado “PARTICIPA”.

Dentro de las circunstancias señaladas y del espíritu de la Política de Servicios Públicos, el Banco propone avanzar con una operación de financiamiento concebida esencialmente como una de desarrollo institucional de CADAFE que apoye la reconversión institucional de esta empresa y a la vez permita poner en marcha un proceso de reestructuración en busca de su sostenibilidad financiera. Las características, objeto y urgencia del proyecto permitieron concebirlo como un proyecto de desarrollo institucional financiable mediante el Mecanismo/Facilidad Sectorial de Desarrollo Institucional (MSDI) apoyado por los siguientes dos componentes:

Componente de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (US\$1,00 millón). Este componente financiará un estudio destinado a preparar un plan concreto para adecuar a la empresa CADAFE a la modernización del sector eléctrico venezolano dispuesta por la Ley y demás medidas reglamentarias y regulatorias. El componente también busca evitar que la empresa, por razón de su gran importancia dentro del sector eléctrico obstaculice la modernización sectorial. El plan incluye el camino de transición a partir de la situación vigente; comprende el desarrollo de diseños organizativos y funcionales acordes al modelo de cada negocio y al marco de referencia en que deberán funcionar, incluyendo análisis de procesos, funciones y procedimientos, empleo de los recursos físicos y humanos disponibles, determinación de los nuevos recursos requeridos, y determinación de la viabilidad y forma de implantación de las adecuaciones recomendadas.

Componente de Apoyo a la Reestructuración de la Gestión Comercial (US\$3,76 millones). Este componente financiará el subproceso de facturación del proyecto PARTICIPA, que es el gran emprendimiento de mejora de la gestión comercial de CADAFE. Este componente comprende las siguientes actividades: (i) la contratación de servicios técnicos para la configuración de sistemas, implantación de la solución tecnológica, parametrización de variables, transferencias de datos y de conocimientos tecnológicos; (ii) la capacitación del grupo implantador; (iii) la adquisición de servidores y equipos principales y de respaldo para el manejo de los datos y el procesamiento de las transacciones y adquisición de los programas a ser instalados para el proceso de la gestión comercial, así como de los manejadores de base de datos y sistemas operativos; (iv) la actualización del censo de clientes existentes e incorporación de los nuevos; (v) la adecuación de la infraestructura de comunicaciones e incorporación de sistemas de transmisión de datos; (vi) la adquisición de las PCs, impresoras y validadoras requeridas para oficinas y procesos comerciales; (vii) la adquisición de equipos portátiles de lectura y de inspecciones a equipos de medición; y (viii) la identificación de equipos a ser reemplazados y la determinación de su disposición final ambientalmente adecuada.

Este componente, crítico ya que el sistema de facturación de la empresa es obsoleto y ha llegado al final de su vida útil, será implantado en un proyecto piloto formado por las zonas de Aragua, Anzoátegui y Carabobo que contienen el 30% de los clientes y el 40% de las ventas totales de CADAFE. El tamaño del proyecto piloto es adecuado a un proyecto esencialmente de facturación donde los equipos más costosos se dimensionan para el universo que se piensa cubrir.

Ambos componentes son independientes entre sí en el sentido de que cualquiera puede desarrollarse sin necesidad de que el otro se ejecute, se implante o resulte exitoso. El diseño del componente de apoyo a la reestructuración de la gestión comercial contempla la flexibilidad suficiente para que sea posible la futura implantación del componente de desarrollo y fortalecimiento institucional tomando en cuenta sus resultados esperados, especialmente los relacionados con la segmentación de la distribución actualmente concesionada a las filiales en empresas del servicio de distribución de electricidad de CADAFE.

Los dos componentes constituyen proyectos completos y autónomos en el sentido de que cada uno de ellos posee sus propios costos y produce sus propios beneficios. El componente de apoyo a la reestructuración comercial producirá mayores

Condiciones contractuales especiales:

beneficios si se ve acompañado de otros subsistemas del proyecto PARTICIPA, tal como el de medición.

Antes del primer desembolso, el Organismo Ejecutor presentará al Banco:

- Que el Prestatario y el Organismo Ejecutor hayan suscrito un acuerdo mediante el cual el primero delegue y el segundo asuma todas las funciones y obligaciones relacionadas con la ejecución del Proyecto.
- Evidencia del establecimiento formal de la Coordinación General del Proyecto.
- El Plan de Adquisiciones Final y los pliegos de licitación requeridos para la contratación de bienes y servicios de consultoría de ambos componentes.

A los 18 meses contados a partir de la fecha de vigencia del contrato o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos del financiamiento, lo que ocurra primero, el Organismo Ejecutor presentará al Banco evidencia de que:

- El plan de acción, para adecuar a la empresa a la modernización del sector eléctrico, a ser preparado como parte del componente de desarrollo y fortalecimiento institucional ha sido sometido a la consideración de la Junta Directiva de la empresa.

Relación con la estrategia del Banco en el país, y el sector y estrategia del Proyecto:

La estrategia de país del Banco incluye las áreas social, económica, institucional y de ciencia y tecnología. El Proyecto propuesto se enmarca y contribuye al desarrollo del objetivo estratégico institucional ya que está orientado a mejorar el desempeño de CADAPE, empresa pública cuya situación institucional ha afectado tanto su sostenibilidad propia como la del sector eléctrico venezolano en conjunto.

La estrategia del Banco para el sector eléctrico tiene como uno de sus objetivos centrales el apoyo a la consolidación de reformas institucionales, estructurales y económicas (sostenibilidad económica, financiera, ambiental, social y política).

La estrategia del Proyecto se enmarca en este objetivo de la estrategia sectorial del Banco en vista que el componente de desarrollo y fortalecimiento institucional apoya la consolidación de la reforma institucional de la empresa CADAPE, la mayor empresa distribuidora de electricidad de Venezuela y suministra los medios para que resulte viable la implantación de la LOSE. Asimismo, el componente de apoyo a la reestructuración comercial promueve la sostenibilidad financiera de esta empresa ya que contribuye a su fortalecimiento financiero. Este

fortalecimiento representa un avance en la búsqueda de la sostenibilidad financiera sectorial, en especial de la relacionada con la empresa EDELCA que es su fuente de suministro de electricidad y ejecutora de la Central Hidroeléctrica de Tocomá, cuyo financiamiento por parte del Banco se encuentra actualmente en estudio.

**Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:
Revisión social y ambiental:**

El equipo de proyecto coordinó con la CAF durante la etapa de preparación de este proyecto. No existe otra entidad con actividades en esta empresa (§1.30).

No se prevén impactos ambientales directos ni indirectos. El componente de desarrollo y fortalecimiento institucional incluye el análisis y fortalezas de los sistemas ambientales a la luz de la LOSE. El componente de apoyo a la reestructuración de la gestión comercial identificará el tipo de equipos a ser reemplazados y determinará su disposición final ambientalmente adecuada.

No se prevén impactos sociales directos ni indirectos del componente de desarrollo y fortalecimiento institucional. El componente de apoyo a la reestructuración comercial posee impactos sociales directos en los clientes receptores de las pérdidas no técnicas o beneficiarios del no pago, y su mitigación considera la promoción de la cultura del pago oportuno, del uso eficiente de la electricidad y del correcto comportamiento individual.

Beneficios potenciales:

El componente de desarrollo y fortalecimiento institucional facilitará la implantación ordenada y generalizada de la reforma del sector eléctrico venezolano pues identifica la forma de modernizar CADAFE que es el mayor objetivo de la reforma sectorial dentro del campo empresarial. Los beneficios potenciales de este componente están representados, como mínimo, por la anticipación a que puede dar lugar en el proceso de modernización sectorial, lo cual conlleva múltiples beneficios relacionados con la correcta asignación de los recursos.

Los principales beneficios potenciales del componente de apoyo a la reestructuración de la gestión comercial se esperan por la liberación de recursos que tienen un alto costo de oportunidad dentro de la misma empresa y en la economía en general.

En el ámbito de los consumos de electricidad de los clientes servidos por CADAFE, la mejor facturación se manifiesta como un incremento en el precio que observan los clientes. Esto da lugar a una disminución de sus consumos. Los beneficios están representados por la diferencia entre el menor costo económico originado en la electricidad dejada de consumir por el efecto

precio, menos la correspondiente pérdida del excedente del consumidor.

En lo relacionado con el factor trabajo, el nuevo proceso de facturación desplaza mano de obra semicalificada cuyo beneficio es igual al costo de oportunidad que tiene en el mercado del trabajo. Adicionalmente, el nuevo proceso de facturación permite la cancelación de las facturas en cualquier oficina de recaudo o mediante métodos electrónicos modernos, ahorros en el menor costo de transporte y del tiempo del cliente requerido para pagar sus facturas.

**Riesgos
potenciales:**

Un riesgo potencial de la operación tiene relación con la resistencia al cambio. En este momento, la empresa y el MEM apoyan la implantación de los dos componentes pues los consideran necesarios y urgentes. También se cuenta con el apoyo de las bases empresariales. Sin embargo, si estos apoyos dejaran de existir, se plasmaría en realidad el riesgo de que el Proyecto no se lleve a cabo. La mitigación de este riesgo considera la motivación del MEM y de la empresa originada en las bondades intrínsecas del Proyecto, en el mandato legal, en la necesidad real de implantar la reforma y en la fuerza propulsora de los compromisos adquiridos. La mitigación por el lado de las bases empresariales, considera la participación de los trabajadores en la Junta Directiva de CADAFE.

Existe un riesgo financiero consistente en la disponibilidad oportuna de los recursos de contrapartida. El Gobierno de Venezuela ha manifestado su anuencia a la asignación oportuna de los recursos de contrapartida, los cuales están presupuestados para el primer año. Para mitigar este riesgo deberá promoverse y verificarse tal asignación para los años subsiguientes.

Por fuera del ámbito de CADAFE existe el riesgo potencial de no lograr el cambio cultural que exige el éxito del componente de apoyo a la reestructuración de la gestión comercial. Este riesgo se puede fortalecer por las probables coincidencias entre las mejoras de la facturación y los incrementos tarifarios esperados, que pueden ser visualizadas equivocadamente como de un mismo origen. La mitigación de este riesgo se fundamenta en actividades educativas contempladas en el proyecto PARTICIPA que promueven el comportamiento del buen ciudadano y el uso racional de la electricidad.

Clasificación de la equidad social y de la pobreza:	Esta operación no califica como un proyecto que promueve la equidad social, como se describe en los objetivos clave para la actividad del Banco contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento General de Recursos (documento AB-1704). Tampoco califica como un proyecto orientado a la reducción de la pobreza (PTI).
Plan de Adquisiciones y Cronograma, montos límites para licitación internacional:	<p>La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría se realizará en estricta concordancia con los lineamientos de política y procedimientos del Banco en la materia. Antes de iniciar el proceso de selección, y una vez cumplidos los requisitos locales que puedan requerirse, la CGP deberá presentar para la no objeción del Banco toda la documentación relacionada con los procesos de adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios de consultoría.</p> <p>El Anexo II presenta el Plan Tentativo de Adquisiciones. Los montos a partir de los cuales se realizarán licitaciones internacionales son US\$350,000 para la adquisición de bienes y US\$200,000 para la contratación de servicios de consultoría. En caso de montos inferiores, se aplicará la legislación nacional.</p>
Indicadores de desempeño clave y de seguimiento:	<p>Al final del proyecto los siguientes indicadores serán utilizados para medir el logro de los fines y propósitos:</p> <p><u>Fines:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforma sectorial implantada; • Instituciones sectoriales y empresas del sector cumplen con las disposiciones de la LOSE. <p><u>Propósitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Camino de transición aprobado al finalizar la ejecución del proyecto; • En las zonas el proyecto piloto, el 100% de su facturación se efectúa mediante el nuevo sistema al finalizar el tercer año de ejecución; • Los cobros pasan del 66% al: 70% al finalizar el primer año; al 74% al finalizar el segundo año; y al 78% al finalizar el tercer año de ejecución.
Arreglos para la presentación conjunta de informes por parte del Banco y el Organismo	<p>Evaluaciones de medio término y final. Se realizarán dos evaluaciones, una de medio término y otra final a realizarse después de haberse desembolsado 50% y 95% de los recursos totales previstos en el plan de financiamiento, respectivamente.</p> <p>Informes semestrales de avance. La CGP presentará al Banco informes de avance al final de cada semestre. Estos informes</p>

Ejecutor: serán preparados de acuerdo a las reglas del Banco y evaluarán el progreso con respecto a la implementación del proyecto.

Disponibilidad de la información. La CGP recopilará y archivará toda la información e indicadores de desempeño relacionados con el seguimiento y evaluación de la ejecución del proyecto, informes de auditoría, informes de evaluación del proyecto, entre otros. Esta información estará disponible para su revisión: (i) en el momento en que se prepare la Evaluación de Medio Término y el Informe de Terminación de Proyecto; y (ii) como insumo para la preparación de informes de evaluación por parte de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) u otras partes interesadas, con base en sus propios criterios y de acuerdo con los lineamientos de política del Banco al respecto (GN-2254-6).