

PRESENTACIÓN

Programas de Gobierno para el Sector de Infraestructuras de Servicios Públicos Nacional [S.I.S.P.N.]

- (1) Programa de Reconstrucción de Instalaciones y Equipamiento estructurado para cada una de las Empresas de Servicio Público [E.S.P.] y**
- (2) Plan de Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P.**

**Exposición realizada a los Miembros de la
Comisión de Infraestructura
Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat (ANIH)**

Lámina 01 ... Sección 00 ... Introducción

Lámina 03 ... Sección 01 ... Alcance y Objetivos ... Programa de Gobierno del S.I.S.P.N. durante el plazo de la transición de un nuevo Gobierno Nacional

Lámina 05 ... Sección 02 ... Expropiación – Estatización de las Empresas de los sectores industriales y de servicios del País

Lámina 06 ... Sección 03 ... Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... “dimensiones del “negocio”

Lámina 07 ... Sección 04 ... Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... “acciones no aplicables”

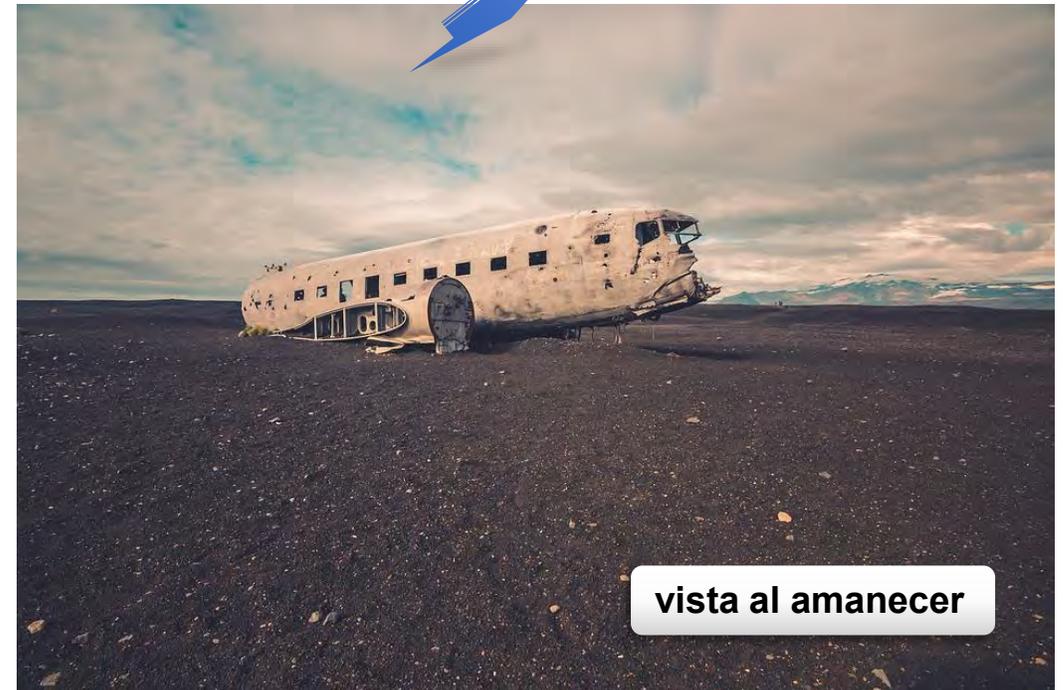
Lámina 11 ... Sección 05 ... Procesos de Reforma de los Mercados de Servicios Públicos, Marco Regulatorio y Tarifas... “estructura legal atractiva”

Lámina 17 ... Sección 06 ... Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... Plan de Regionalización de Empresas

... de prolongarse la presente situación de crisis en la gestión de la Infraestructura Operativa del Sector de Infraestructuras de Servicios Públicos Nacional [en adelante S.I.S.P.N.], la realidad del País que se recibirá antes de iniciar el plazo de la transición de un nuevo Gobierno Nacional, podría parecerse a ésta ...



vista al atardecer



vista al amanecer

... la realidad de las Empresas de Servicio Público [en adelante E.S.P.] – Hídricas, Transporte Público Terrestre, infraestructura de Vialidad y de Puertos y Aeropuertos, CORPOELEC, CANTV, Navales, Aéreas, ... – es que son unas empresas en crisis y desprovistas de capacidad operativa

... las Empresas de Servicio Público están en crisis y desprovistas de capacidad operativa, por al menos la concurrencia de más de tres (3), de las condiciones siguientes ...



instalaciones físicas y operacionales

(a) con un sinnúmero de instalaciones físicas y operacionales en “condición de fuera de operación”,

escaso personal calificado

(b) con escaso personal calificado en la “plantilla de operaciones – por el impacto de la amplia deserción laboral –,

pasivos laborales

(c) sin solución inmediata para eliminar los pasivos laborales,

gestión por personal no-calificado

(c) con personal no-calificado en posiciones de gestión tanto por inexperiencia profesional o por provenir de sectores con actividades no-propias de la función original de las E.S.P.,

(d) con los inconvenientes ocasionados en la cultura laboral de las E.S.P., por el modelo de gestión implantado

modelo de gestión socialista

(e) y lo más grave no es que las E.S.P., tomando las orientaciones expresadas por el Gobierno Nacional, las E.S.P. se encuentran organizadas para operar en todas las funciones de gestión del S.I.S.P.N. y por consiguiente, estructuradas como unas E.S.P. bajo condición de MONOPOLIO

condición de MONOPOLIO

Sección 01 ... Alcance y Objetivos ...

Programa de Gobierno del S.I.S.P.N. durante el plazo de la transición de un nuevo Gobierno Nacional

... mínimo se extenderá en treinta y seis (36) meses

Programa de Reconstrucción

Cambio del “modelo de gestión”

... para cada una de las E.S.P., la adecuación organizativa del negocio debe ejecutarse con una estructura confiable de personal calificado; ya que todos los procesos que apliquen la fórmula de la transferencia de activos y responsabilidades operativas y de gestión a “nuevos agentes”, deben ser adelantados con la requerida transparencia y cumplimiento de las leyes bajo los criterios de entrega de información en “due dilligences”, procesos de Licitaciones Públicas abiertas, Adjudicaciones debidamente justificadas, y Contrataciones legalmente ejecutadas.

... y de no ser así, no existirá “un cambio en S.I.S.P.N. la situación actual”

... para superar la presente situación de crisis en la gestión de la Infraestructura Operativa del Sector de Infraestructuras de Servicios Públicos Nacional, durante un plazo para la transición política – que como mínimo se extenderá en treinta y seis (36) meses – se requiere disponer – y casi con la prontitud del caso – (a) de un Programa de Gobierno para el S.I.S.P.N. estructurado para cada una de las Empresas de Servicio Público y (b) concentrado en la implementación concurrente de dos (2) orientaciones básicas que incluyan, un conjunto de medidas organizativas y de gestión con suficiente precisión y detalle, que aseguren ejecutar:

Programa de Reconstrucción

1) tanto un Programa de Reconstrucción de Instalaciones y Equipamiento estructurado para cada una de las E.S.P. – Hídricas, Transporte Público Terrestre, infraestructura de Vialidad y de Puertos y Aeropuertos, CORPOELEC, CANTV, Navales, Aéreas ... –

... focalizado en las actividades de financiamiento, instalación, reparación, mantenimiento, gestión, operación y expansión de las capacidades instaladas.

Cambio del “modelo de gestión”

2) como un Plan de Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de éstas E.S.P. – y por ende, de la cultura del personal – para modificar su actual condición de MONOPOLIO en la prestación de Servicios Públicos en el País ... focalizado en la adecuación organizativa de los “negocios” con personal calificado para operar, en un plazo prudencial; y en algunos casos, bajo un “régimen de libre competencia”.

... es conveniente aplicar un enfoque diferente y un “cambio de la narrativa” que se ha venido empleando hasta la fecha dentro de los programas de gobierno elaborados por la oposición

... en la situación actual es preciso trascender del acostumbrado enunciado de “catálogos de actividades a ejecutar e intenciones de promoción a futuro”, que ha venido caracterizando los programas de gobierno ...

... esto no implica otra cosa diferente, que aprovechar el instante actual de indefiniciones para profundizar:

(a) no sólo en el plan para adelantar las actividades de Análisis, Evaluación Técnico – Operativa de la infraestructura de servicios del país, que permita identificar las soluciones apropiadas para su recuperación operativa;

Planes de “gestión de negocios”

(b) sino en la definición de Planes de “gestión de negocios”, que podrían implicar la separación de funciones administrativas y operativas de las E.S.P. – para que superen su condición de MONOPOLIO – y preparar a éstas Empresas para operar bajo un nuevo “régimen de libre competencia”.

decisiones a nivel Ministerial

(c) y definir medidas organizativas y de gestión para facilitar y agilizar la toma de decisiones por las organizaciones operativas del Estado de las cuales dependen las E.S.P. – Ministerios con competencia en materia de energía, transporte, comunicaciones, suministro de agua –

Sección 02 ... Expropiación – Estatización de las Empresas de los sectores industriales y de servicios del País

estatización y MONOPOLIOS

“modelo de gestión socialista”

... a partir del año 2.007 el Gobierno Nacional inició un plan de promulgación de Leyes Orgánicas de Reorganización de las Empresas de los sectores industriales y de servicios del país,

- (a) creando Corporaciones Estatales,
- (b) ordenando la fusión de las empresas públicas existentes a la fecha, e
- (c) iniciando los Planes de Estatización; por la vía de expropiar las empresas de capital privado en operación.

Expropiación – Estatización de las Empresas de los sectores industriales y de servicios del País ... desde el año 2.007

La realidad es que ésta situación de procesos de (a) estatización, (b) establecimiento de monopolios e (c) implantación de modelos de gestión socialista por parte del Gobierno Nacional, se encuentra extendido a todo el entramado de los sectores industriales y de servicios del país.

Para los efectos y sin tomar en cuenta la expansión del control del Gobierno Nacional en todas las empresas hídricas, de transporte terrestre, de administración de puertos – aeropuertos y las agroalimentarias, se tiene sólo por nombrar algunas:

(a) la expropiación de SIDOR y la estructuración del Complejo Siderúrgico Nacional, S.A. que arranca en 2.012 con la expropiación de empresas y agrupa siete (7) Plantas – Casima, Barquisimeto, Antímano, Lara, Guarenas, Valencia y Guacara – y catorce (14) Centros de Acopio de Insumos Metálicos;

(c) desde el 2.007 la transferencia de la administración de OPCO – Planta de Briquetas – a Ferrominera, al igual que las Plantas de Pellas;

(d) la estatización de las empresas de servicios navales y los talleres de estructura metálica de la Costa Oriental del Lago y de Puerto Ordaz y su integración en la estructura corporativa de PDVSA Industrial;

(b) la eliminación o reducción (acciones) de participación de los socios privados en las plantas “aguas abajo” del sector del aluminio: ALUMINIO DE CARABOBO (CVG-ALUCASA), CVG-CABELUM, ALUMINIOS NACIONALES, S.A (CVG-ALUNASA), Servicios de Laminación (SERLACA) , Centro de producción de rines de aluminio (CVG-RIALCA), Aleaciones Nacionales, C.A (ALENTUY), Aluminio de Barquisimeto, C.A (ALBARCA) y Aluminio de Venezuela, C.A (ALEVEN);

(e) la expropiación de Minera Loma del Níquel;

(f) en el 2.007 la creación de CORPOELEC y en el 2.012, la fusión de todas las operadoras del Sector Eléctrico.

Sección 03 ... Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... “dimensiones del “negocio”

“negocios de compleja operación”

“gran dimensión financiera”

... ésta situación de monopolios integrados verticalmente y que agrupan empresas de diferentes dimensiones, objetivos y capacidades y operadas bajo modelos de gestión que no permiten la libre competencia, y que se ha extendido a todo el entramado de los sectores industriales y de servicios del país, precisa de un enfoque apropiado para identificar :

- (a) el alcance de medidas inmediatas de recuperación industrial y de procesos de operación – bajo un escenario de presupuestos limitados o inexistentes – y
- (b) los programas de adecuación organizativa de los “negocios” ...

Plan de Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... dimensiones del “negocio”

... los “negocios” gestionados por las E.S.P., por su distribución territorial exponen a una realidad que de por sí sola, es demostrativa de estar ante la presencia no sólo de “negocios de muy compleja operación” sino de una “gran dimensión financiera” ...

... para efectos demostrativos, las E.S.P. – Hídricas o CORPOELEC – relacionadas con los servicios de suministro de agua y energía eléctrica:

- 1) se han convertido (a) no sólo en las empresas operadoras de la infraestructura física y de operaciones, (b) sino en las propietarias de todos los activos asociados al almacenamiento, tratamiento y suministro del agua y de las instalaciones del Sector Eléctrico Nacional (S.E.N.) – incluyendo los despachos de carga –;**
- 2) adicionalmente se encuentran organizadas con instalaciones distribuidas en todo el Territorio Nacional y disponen operativamente de todo el alcance del suministro del servicio de agua y de electricidad – industrial, residencial y comercial – y de porciones de las redes de telecomunicación;**
- 3) y operan, como monopolios integrados verticalmente y que en el caso de CORPOELEC, ha sido construido por la vía de (a) la agrupación de antiguas empresas eléctricas estatales de diferentes dimensiones, objetivos y capacidades, (b) la absorción de todas las empresas eléctricas privadas existentes hasta el año 2.012 y (c) un conjunto de industrias integradas en PDVSA Industrial.**

Sección 04 ... Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... “acciones no aplicables”

liquidación / personal ... “cajita feliz”

“nueva empresa” para E.S.P. existente

... para superar la presente situación de crisis en la gestión de las E.S.P., pareciera que concentrar los esfuerzos en **implementar soluciones tradicionales** de “corte empresarial y de amplia tradición en el sector corporativo” no aplicarían en el momento actual, por las razones siguientes ...

Plan de Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... las acciones “no aplicables” ... 1 / 4

Solución UNO ... entramado legal

NO EXISTEN NORMAS para esquemas tarifarios de servicios públicos por E.S.P.

retornar al “status quo” legal y jurídico de las leyes anteriores a los procesos de expropiación y estatización, iniciados en el 2.007



... las leyes derogadas por el Gobierno Nacional a partir del 2.009, aplicaban a un entramado industrial y de servicios en los cuales operaba la empresa privada al mismo nivel que las empresas del estado – más bien el estado no participaba en actividades en las cuales ahora es el único operador –

las E.S.P. operan bajo MONOPOLIO

**empresas privadas NO SON propietarias
NI disponen de activos en E.S.P.**

**... excepción
Sector Telecomunicaciones**

**Leyes Orgánicas del S.E.N. del 2.001
están superadas para la operación bajo
“mercados mayorista y regulado”**

**... se requiere un “nuevo marco legal” para (a) facilitar la
implementación de los Procesos de Reforma del Mercado Eléctrico y
(b) alcanzar un “régimen de libre competencia” del S.E.N.**

**Leyes Ambientales están superadas
con los acuerdos del Medio Ambiente
de Tokio y Paris**

Plan de Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... las acciones “no aplicables” ... 2 / 4

Solución DOS ... personal de gestión

devolver a sus funciones profesionales previas a ocupar cargos de gestión en E.S.P., al personal que no provenga del sector industrial o de servicios correspondiente



... retirar a todo el personal que no provenga del sector industrial o de servicios correspondiente, es correr el riesgo de quedarse hasta sin personal administrativo que gestione “las comisiones de enlace”

... ¿ y también se retiraría a ese personal de las organizaciones operativas del Estado de las cuales dependen las E.S.P. ?

– Ministerios con competencia en materia de energía, transporte, comunicaciones, suministro de agua –

★ NO EXISTEN PLANES para resolver el problema del personal cesante

Solución TRES ... “cajita feliz”

emplear soluciones como la “cajita feliz” para desprenderse de personal no capacitado



... soluciones como la “cajita feliz”, implementada en los procesos de privatización del pasado para desprenderse de personal, será de difícil aplicación, mientras las empresas continúen siendo propiedad del Estado; y no existan fuentes de trabajo alternativo para destinar y/o contratar a ese personal desincorporado en las E.S.P.

★ NO EXISTEN PLANES para reubicar en el mercado laboral al personal cesante

... soluciones de “corte empresarial y de amplia tradición en el sector bancario” como la creación de una “nueva empresa” – en éste caso estatal – para trasladar todos los activos operativos de la anterior empresa – aunque no los “tóxicos” – e impedir que los pasivos contraídos afecten su operación, no aplican:

Solución CUATRO ... nueva E.S.P.

creación de una “nueva empresa estatal”, propietaria de los activos de la “nueva” E.S.P. – CORPOELEC, Hídricas, CANTV, Puertos y Aeropuertos, etc. –

... acción que incluye de manera simultánea resolver lo siguiente :

Asunto A ... pasivos laborales

... obliga a la solución inmediata de la eliminación del pasivo laboral, y que bien podría ejecutarse en la actual E.S.P. de manera “más amigable y negociada” y menos compulsiva

... ésta es una “solución mágica de cambio de nombre”, (a) porque el propietario de todos los activos de la “nueva empresa” seguiría siendo el Estado Venezolano y (b) ésta “nueva” E.S.P. continuaría operando en su rol de MONOPOLIO en el territorio de implantación

... el problema principal a ser resuelto radica en el “asunto del personal actual de la empresa” y que como no hay otro disponible de manera inmediata en la dimensión numérica que requiere la operación de modo confiable y eficiente de las instalaciones, el personal disponible deberá ser trasladado en su totalidad a la “nueva” E.S.P.

Asunto B ... cultura de gestión

... y arrastrando el inconveniente ocasionado en la cultura del personal, por el modelo de gestión imperante; sin acción de adaptación de conductas

Asunto C ... desembolsos de capital

... incurrir en fuertes desembolsos de capital en la creación de una “nueva” E.S.P., cuando deberían ser destinados a Planes (a) de Reconstrucción y (b) de Mejoras de Gestión

Solución CINCO ... descentralizar

★ NO EXISTE capacidad de gestión financiera y operativa en las Alcaldías

transferir responsabilidades de E.S.P. a gobernaciones y alcaldías, aplicando fórmulas de descentralización del pasado de empresas públicas, ministerios y servicios autónomos

... no es lo mismo aplicar programas de descentralización de ministerios en la época cuando se disponían de gobernaciones y alcaldías operando con autonomía y a las cuales, se podían transferir responsabilidades de ministerios y organizaciones del Estado, que en la situación actual, cuando el Estado es omnipresente y la cultura de los empleados se rige por “modelos de gestión centralizada”

suministro del servicio de agua y de electricidad – industrial, residencial y comercial – por gobernaciones y alcaldías

... es una realidad incontestable que los 335 Municipios, las 2 Alcaldías Mayores y las 24 Gobernaciones del País, no disponen ni han alcanzado un desarrollo homogéneo en su capacidad de gestión financiera y operativa para : (a) acometer una tarea tan compleja como es la ejecución, aplicación de principios técnicos y obligaciones en la prestación del servicio por las E.S.P. – Hídricas o CORPOELEC – relacionadas con el suministro de agua y energía eléctrica y además, (b) asumir las responsabilidades comerciales como “propietario de los activos” de las E.S.P.; ni del personal como “patrono” ...

Sección 05 ... Procesos de Reforma de los Mercados de Servicios Públicos, Marco Regulatorio y Tarifas ... “estructura legal atractiva” a instituciones financieras

**S.E.N. ... cinco (5) años
15 Millardos de Dólares USA**

“fondos adicionales privados”

“nuevos agentes operativos y financieros”

... las proyecciones sobre **inversiones de mantenimiento de la infraestructura nacional** muestran la necesidad de invertir y alcanzar en los próximos diez (10) años, alrededor de 80 Millardos de Dólares USA y de los cuales para el 75% de las E.S.P., se discrimina así:

- **20 Millardos de Dólares USA corresponden al S.E.N. – 2 MMM \$ USA / año –;**
- **06 Millardos de Dólares USA corresponden al suministro de agua;**
- **09 Millardos de Dólares USA corresponden a obras sanitarias;**
- **18 Millardos de Dólares USA corresponden a vialidad;**
- **07 Millardos de Dólares USA corresponden a Puertos y Aeropuertos ...**

... en los primeros cinco (5) años será necesario agregarle a esa previsión de gastos de mantenimiento, un monto que alcanza los 40 Millardos de Dólares USA y disponer:

- (a) no sólo del monto del presupuesto apropiado para emprender la recuperación, adaptación y mejora de la Infraestructura Operativa de las E.S.P.,
- (b) sino de los presupuestos para concluir “trabajos incompletos” y ejecutar “trabajos de reparación” de las instalaciones de operaciones ...

... primeros cinco (5) años
E.S.P. ... 16 MMM \$ USA / año

... y es hacia el cumplimiento del objetivo de disponer de un presupuesto para emprender la recuperación, adaptación y mejora de la Infraestructura Operativa del S.I.S.P.N., que es necesario establecer un Programa de Gobierno para cada una de las E.S.P. que promueva opciones claras y aceptables para (a) la consecución de “fondos adicionales” de parte de “nuevos agentes operativos y financieros” interesados en la gestión y operación de servicios públicos y (b) que se corresponderán, a fuentes diferentes a las que logre disponer el Gobierno Nacional ...

... y cumplir con éste objetivo, pasa por una acción que coincide con asegurar e incrementar la participación de la inversión privada en todos los eslabones de la cadena industrial del S.I.S.P.N. y ésta condición sólo se alcanza cuando se logra disponer de una “estructura legal atractiva” y que no es otra cosa, que un Nuevo Marco Legal que modifique la “forma de hacer negocios” en el País.

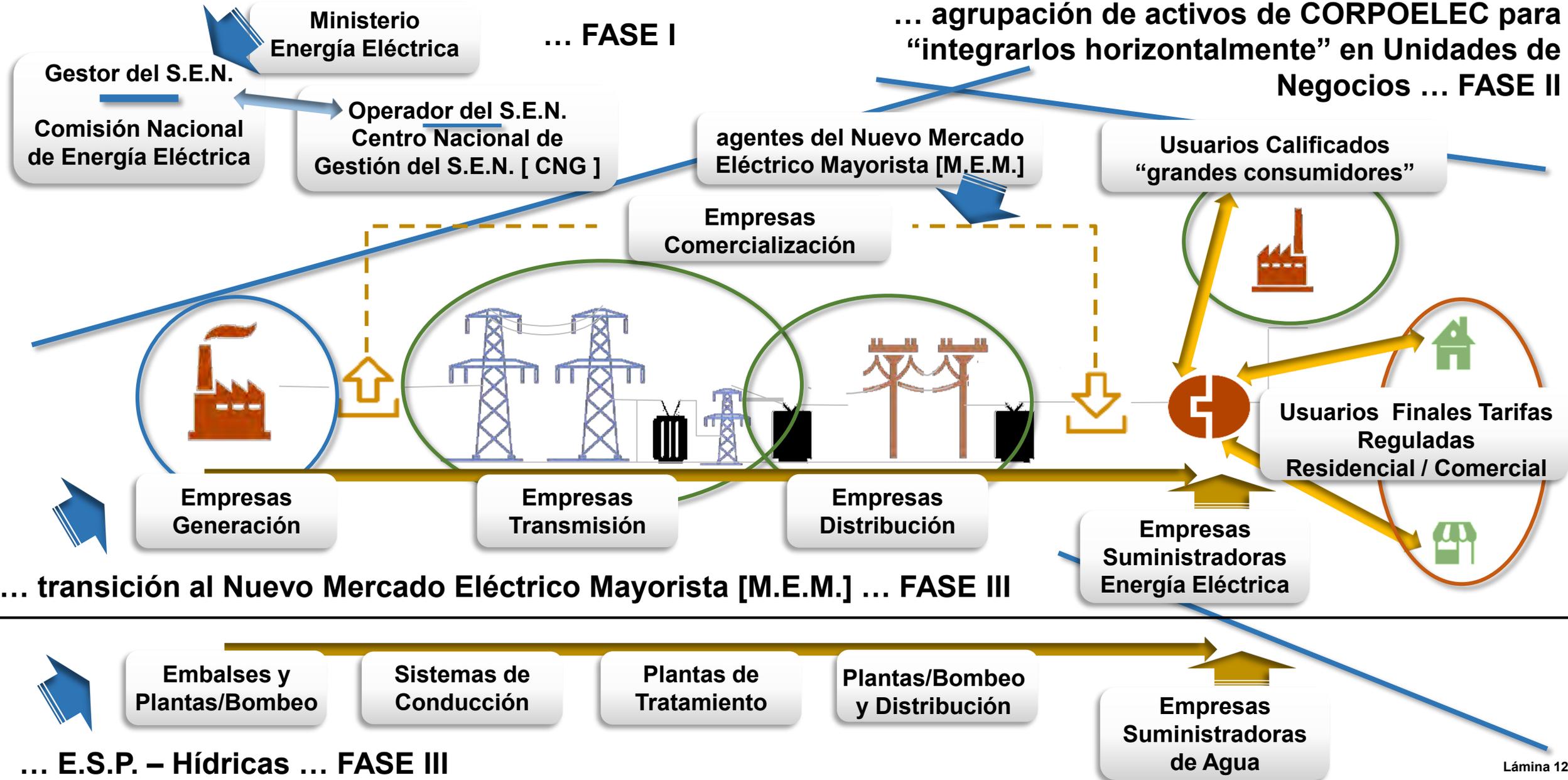
“estructura tarifaria de los servicios”

... los Procesos de Reforma de los Mercados de Servicios Públicos, incluyen el establecimiento de Marcos Regulatorios para especificar las estructuras de las Tarifas a transferir, y son los destinados para definir los mecanismos de gestión y legales que aseguren y permitan lograr un equilibrio ...

(a) tanto para profundizar en el compromiso de coordinación del Estado sobre los Mercados “con tarifas negociadas” – consumidores industriales o mayoristas – y los Mercados de “tarifas reguladas” – residenciales y comerciales –;

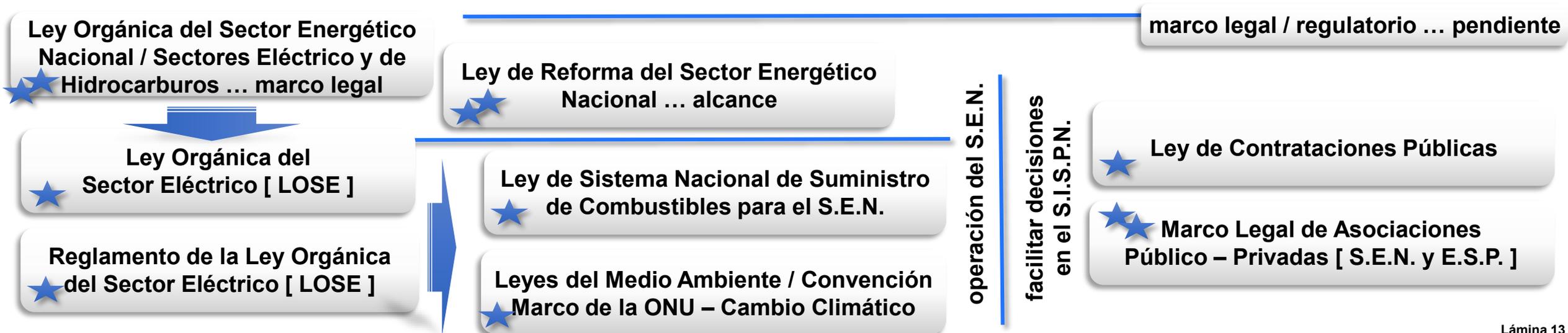
(b) como en ampliar la participación de la inversión privada en todos los eslabones de la cadena industrial del S.I.S.P.N., – los “nuevos agentes operativos” –.

Procesos de Reforma del Mercado de Servicios Públicos, Marco Regulatorio y Tarifas ... cadena industrial del S.I.S.P.N. ... 2 / 4



En el caso de los “nuevos agentes operativos y financieros” es apropiado señalar que las instituciones financieras destinadas a facilitar recursos monetarios a los países, para acometer o trabajos de reconstrucción o de adecuación de la infraestructura de servicios públicos, como son las instituciones multilaterales y regionales de desarrollo (BM, FMI, BID, CAF, IFC), las agencias bilaterales destinadas a créditos de exportación y la banca comercial especializada en bonos y fondos energéticos, requieren, como orientación primordial para otorgar sus servicios financieros, que los países hayan emprendido:

- 1) reformas institucionales y del marco legal y regulatorio que se encuentren dirigidas hacia una operación del Sector de Infraestructuras de Servicios Públicos bajo el criterio de “mercado abierto” y adicionalmente, con mecanismos claros de ajuste tarifario; y
- 2) mejoras de aspecto ambiental y de seguridad de operaciones de los sectores energéticos y sanitarios; y en el caso de Venezuela, éstas serían de especial atención.



... y durante el plazo de transición política de treinta y seis (36) meses, se debe iniciar y concluir con prontitud, los Procesos de Reforma de los Mercados de Servicios Públicos orientados hacia un “régimen de libre competencia” y asegurar lograr, con la implantación de los Marcos Regulatorios para especificar los “modelos de operación” y las estructuras de Tarifas, disponer de una “estructura legal atractiva” a las instituciones financieras internacionales y los organismos de soporte a la gobernabilidad, para facilitar recursos monetarios – suministro de “fondos no necesariamente pagables” y apertura a las posibilidades de “financiamiento blando” –, que:

- 1) garanticen y orienten la transferencia de nuevas inversiones privadas hacia la expansión de la Infraestructura Operativa del S.I.S.P.N.;
- 2) asegure la contratación con firmas especializadas en el tema de operación de “mercados abiertos de servicios públicos”, de los servicios de consultoría técnica, comercial, gerencial y legal, relacionados:
 - (a) con la implantación de los respectivos Marcos Regulatorios,
 - (b) con la modificación de las condiciones de MONOPOLIO de las Empresas Estatales encargadas de la operación del S.I.S.P.N., y a
 - (b) la adecuación de su Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial para la escisión en unidades de negocios” y empresas regionales – orientadas hacia la transferencia de inversiones privadas –; y
- 3) promueva la participación de “nuevos agentes operativos y financieros”, para emprender la adaptación y mejora de la Infraestructura Operativa de las E.S.P.; o por medio de (a) mecanismos de contratación de servicios, obras y concesiones – BOT, ROT, Gerencia –, o (b) de la aprobación de modelos de gestión pública – leyes y reglamentos de asociaciones público/privadas –.

Procesos de Reforma del Mercado de Servicios Públicos, Marco Regulatorio y Tarifas ... “tercerización de servicios técnicos”

1) Los **trabajos asociados a las actividades de mantenimiento y reparación**, que en el fondo son los trabajos que conciernen a un Programa de Reconstrucción de la Infraestructura Operativa de las E.S.P., son trabajos de muy corto plazo – menores a seis (6) meses de ejecución –, muchos de ellos con características recurrentes dentro de ese plazo de los primeros cinco (5) años – en particular los trabajos de mantenimiento –, y que usualmente se ejecutan bajo las modalidades de contratación de servicios de ingeniería, procura y construcción; aunque en algunos casos – como los servicios de mantenimiento – puedan ajustarse a contratos de mediano plazo por requerimiento propio de las tecnologías del fabricante original y/o del suministro de repuestos muy particulares.

personal ... por empresas privadas

2) Los procedimientos del entramado legal vigente para las empresas públicas y/o del Estado, disponen de “**mecanismos de contratación**” que con prontitud y de manera casi inmediata – durante el primer año – **permiten la posibilidad de transferir ciertas condiciones y requerimientos de operación** de la infraestructura o equipamiento de las E.S.P., dentro del alcance de la contratación del servicio técnico a la empresa contratada; aunque durante un plazo de tiempo limitado. Será una necesidad insoslayable por las **dificultades de limitación profesional y carencia de recursos técnicos de personal y equipos**.

3) Esta situación requerirá identificar y siempre bajo el concepto de temporalidad, cómo incrementar el alcance de las **medidas de “tercerización” a la contratación de servicios operacionales integrados**; y como bien puede ser: transferir a empresas privadas la operación completa de (a) Plantas de Generación Termoeléctrica, (b) ciertas Sub-estaciones Eléctricas de Transmisión en tensiones menores a 230 kV o de Distribución en tensiones menores a 69 kV y (c) Plantas de Bombeo y de Tratamiento. Lámina 15

Procesos de Reforma del Mercado de Servicios Públicos, Marco Regulatorio y Tarifas ... contratos de servicios operacionales integrados

... los **trabajos asociados a la contratación de servicios operacionales integrados**, podrían estar regulados por medio de acuerdos contractuales que incluyan modalidades de compensación de servicios suministrados aplicando estructuras tarifarias que se trasladen en el tiempo, con las siguientes opciones:

gerencia de operaciones

Las modalidades de contratación de servicios técnicos profesionales que bajo la remuneración por la vía de una tarifa de pagos periódicos similares y que sea estructurada a partir de (a) costos de operación que incluyan gastos de personal, consumibles y servicios técnicos, y (b) que dispongan de un apartado de compensación para ejecutar obras de mantenimiento y reparaciones, que **tradicionalmente coinciden con los alcances de las contrataciones de gerencia de operaciones**, bien podrían ser implementadas, con los procedimientos legales vigentes de CORPOELEC y las Hídricas. Esta es una solución viable para resolver parte de la crisis del S.E.N. y transferir la operación de ciertas Sub-estaciones Eléctricas y Plantas de Bombeo y de Tratamiento de pequeña y mediana capacidad.

servicios BOT / ROT

En el caso de las Plantas de Generación Termoeléctricas y de ciertas Plantas de Bombeo y de Tratamiento, se podría evaluar aplicar modalidades de contratación de servicios técnicos de operación (a) del tipo BOT (Construcción, Operación y Transferencia) o (b) del tipo ROT (Reparación, Operación y Transferencia), para contratar tanto los servicios técnicos de mantenimiento y reparación que precisan, como iniciar el proceso de mejoras de Planta relacionadas con control de operaciones y la operatividad de Sistemas instalados; acciones que implican un fuerte desembolso en sustitución de equipos y repuestos y que adicionalmente incluyen, dentro de su alcance, la ingeniería y el suministro requerido en la ejecución de obras complementarias o de aquellas previstas como necesarias para la conclusión de obras no finalizadas, para asegurar la perfecta operación de algunas de las Plantas.

Sección 05 ... Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial de las E.S.P. ... Plan de Regionalización de Empresas

... el enfoque de “escisión de empresas los eslabones de la cadena industrial” del S.I.S.P.N., es aplicado con amplia difusión en países que han adelantado procesos de **Reforma del Mercado Eléctrico para eliminar los monopolios** en el negocio del suministro de electricidad y también se aplica con éxito, en otras E.S.P. – suministro de gas, agua, recolección y tratamiento de desechos sólidos y efluentes – ...

... en Venezuela, se han realizado suficientes estudios y aprobado leyes desde los años 90, que contemplan éste enfoque organizativo del S.E.N.; de ahí la sugerencia en **que antes que acometer la creación de una “nueva empresa”, para transferir los activos de CORPOELEC, es más conveniente y prudente iniciar el Plan de Regionalización de Empresas;** y en éste caso, aplicar el mismo enfoque, en casi todas las empresas del S.I.S.P.N.

Procesos de Reforma del Mercado de Servicios Públicos, Marco Regulatorio y Tarifas ... Plan de Regionalización/Empresas S.E.N

... el **Plan de Regionalización propuesto para el S.E.N.**, consistiría en organizar a **CORPOELEC** en forma similar al aplicado (a) en la antigua **CADAFE** con sus empresas regionales, e incorporando (b) la distribución territorial de las antiguas empresas como **ENELVEN – ENELBAR** y (c) las privadas, y agrupando de acuerdo a dimensión de infraestructura y alcance del servicio. Las nuevas empresas serían:

- 1) **separación de los negocios de generación hidroeléctrica en dos (2) empresas** con éste único objetivo:
(A) una para el Aprovechamiento del Bajo Caroní (con sus cuatro Centrales Hidroeléctricas), y otra
(B) para el Aprovechamiento del Piedemonte Andino constituida por las Centrales Hidroeléctricas del Proyecto Uribante Caparo, de Santo Domingo (Planta Páez), las del Proyecto Boconó – Tucupido (Peña Larga, Tucupido y Masparro), y los desarrollos previstos en las respectivas cuencas;
- 2) establecer **una empresa propietaria del Sistema de Transmisión Troncal en 765 / 400 kV** – se corresponde con 30 S/Es de gran potencia, y en líneas de 765 kV / 2.242 km y de 400 kV / 4.434 km –;
- 3) establecer al menos, cinco (5) empresas regionales que agrupen los negocios de las plantas de generación termoeléctrica, las líneas y las S/Es de Transmisión en los niveles de 230 / 138 / 115 kV y las líneas y las S/Es de Distribución en los niveles de 69 / 34.5 / 13.8 kV con sus respectivas estructuras de comercialización – líneas de 230 kV / 7.739 km y de 115 kV / 13.561 km –;
- 4) y aplicar lo establecido para los Despachos de Carga en las Normas Técnicas para la Operación del Sistema Eléctrico Nacional (Ver Gaceta Oficial N° 39.919 del 10 de mayo de 2012) y que se convertirá, en el Centro Nacional de Gestión [C.N.G. – S.E.N.].

... a manera de conclusión ... es claro que para superar la presente situación de crisis en la gestión de la Infraestructura Operativa del Sector de Infraestructuras de Servicios Públicos Nacional, durante un plazo para la transición política – que como mínimo se extenderá en treinta y seis (36) meses – se requiere disponer de un Programa de Gobierno para el S.I.S.P.N. estructurado para cada una de las Empresas de Servicio Público, que contemple y permita adelantar de manera concurrente: (a) tanto un Programa de Reconstrucción de Instalaciones y Equipamiento, como un Plan de Adaptación de la Estructura Empresarial, Organizativa y Gerencial ...

... y también es apropiado expresar, la necesidad de promover el convencimiento de que adoptar las medidas para iniciar y concluir con prontitud, los Procesos de Reforma de los Mercados de Servicios Públicos orientados hacia un “régimen de libre competencia” – que incluyen el establecimiento de Marcos Regulatorios para especificar “modelos de operación” y estructuras de Tarifas –, permitirá asegurar disponer de una “estructura legal atractiva” a las instituciones financieras internacionales y los organismos de soporte a la gobernabilidad, para facilitar recursos monetarios y promover la participación de “nuevos agentes operativos y financieros”, para emprender la adaptación y mejora de la Infraestructura Operativa de las E.S.P. ...

... y es oportuno promover los acercamientos y consultas necesarias para, a través (a) de los Diputados de la A.N., (b) de las organizaciones de la Sociedad Civil relacionadas con el Sector de Infraestructuras de Servicios Públicos Nacional y el Sector Energético, (c) la Academia y (d) el Empresarial, proceder con la prontitud requerida a la consideración y aprobación de las leyes necesarias que permitan en su conjunto, iniciar los Procesos de Reforma de éstos Sectores ...