



**COMISIÓN DE INTEGRACIÓN ENERGÉTICA REGIONAL
COMITÉ NACIONAL VENEZOLANO**

V CIERTEC - SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN DE PÉRDIDAS, EFICIENCIA ENERGÉTICA Y PROTECCIÓN DE LOS INGRESOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO

Área de Distribución y Comercialización

Identificación del Trabajo: VE-118

Maceió, Brasil, Agosto de 2005

**PROYECTO PARA LA RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR AL SECTOR PÚBLICO
Tema: Incremento de Efectividad en las Cobranzas**

Autor/es: **ANDRADE BARBOZA KEILA COROMOTO** – Autor
Empresa o Entidad: **C.A. ENERGÍA ELÉCTRICA DE VENEZUELA**

PALABRAS-CLAVE:

Endeudamiento
Alta Efectividad
Cuentas por Cobrar

DATOS DEL AUTOR RESPONSABLE

Nombre: Keila Andrade
Cargo: Gerente de Sector Público
Dirección: calle 77 entre av 10 y 11
Teléfono: 582617904311
Fax: 582617904818
E-Mail: unidad.gobierno@enelven.com.ve

Ante la importancia estratégica del servicio de electricidad para el desarrollo económico y social del país, el Estado se ha ocupado de garantizar su provisión a todos los estratos de la población, incluyendo a los organismos que conforman su propia infraestructura. Para ello, los gobernantes se han afanado en diseñar políticas, adaptadas al funcionamiento de la administración pública, a objeto de asegurar el suministro del servicio a sus entidades y el retorno de las ventas a las empresas eléctricas. No obstante, a pesar de la existencia de normas y reglamentos destinados a controlar el suministro y pago del servicio de parte de los usuarios públicos, los mismos presentan registros que evidencian retrasos importantes en la cancelación del servicio de electricidad, hasta el punto que el 95% de las instituciones públicas presentan deudas con las empresas eléctricas del Estado venezolano.

Considerando que la única fuente de ingresos de las empresas eléctricas públicas proviene de la recuperación efectiva de la ventas de bienes y servicios, la ausencia del retorno constante y oportuno de los recursos invertidos en la prestación de los servicios, tiene repercusiones económicas difícilmente cuantificables en este sector. Ante esta situación, la C.A. Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN) con el apoyo del Ministerio de Energía y Petróleo, desarrolló durante el año 2002 el **Proyecto para la Recuperación de las Cuentas por Cobrar al sector Público**, con el objetivo de generar alternativas de acción que permitieran mayor efectividad en la gestión de cobranzas realizada a este grupo de usuarios. A través de aplicación de una metodología específica, se determinó que el 57% de las instituciones del Estado presentaban cuentas por pagar por concepto de servicio de electricidad, 28% por servicio de teléfono y 15% por suministro de agua.

Se confirma además que las principales causas de la existencia de cuentas por pagar a ENELVEN de parte del sector público obedecen a aspectos atribuibles al método utilizado (28%), seguido de restricciones de naturaleza gerencial (24%), quedando relegado a un tercer lugar las causas de naturaleza monetaria, concluyéndose que de disponerse de los recursos financieros para el pago del servicio de electricidad, no se concretara el mismo, hasta tanto no se atiendan las limitaciones de naturaleza metodológica y gerencial. Asimismo se determinó que el 29% de estas causas son imputables a la empresa eléctrica, otro 29% los entes normativos y financieros y el 42% son competencia de los usuarios del sector público.

Con base a esta información, se procedió con el diseño de un plan de acción focalizado en la optimización del recurso humano, la redefinición de estrategias de cobranzas en función de las características de cada institución pública, así como la aceptación de documentos financieros diferentes a los recursos en efectivo. Estas iniciativas permitieron que ENELVEN lograra incrementar la efectividad en las cobranzas realizadas al sector público del 63% al 113% al cierre del año 2002, 104% para el año 2003 y 95% para el año 2004, convirtiéndose esta área de trabajo en un estructura con posibilidades certeras de proveer recursos financieros a la organización.

Adicionalmente se logró establecer estrategias de cobranzas de menor costo y menor conflictividad al minimizar la aplicación de las desconexiones de servicio eléctrico y concebir un modelo de atención integral, que reduce el desperdicio, el retrabajo y mejora la percepción que tiene el usuario público de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Ante la importancia estratégica del servicio de electricidad para el desarrollo económico y social del país, el Estado se ha ocupado de garantizar su provisión a todos los estratos de la población, incluyendo a los organismos que conforman su propia infraestructura. Para ello, los gobernantes se han afanado en diseñar políticas, adaptadas al funcionamiento presupuestario y financiero de la administración pública, a objeto de asegurar el suministro del servicio a sus entidades y el retorno de las ventas a las empresas eléctricas. No obstante, a pesar de la existencia de normas y reglamentos destinados a controlar el suministro y pago de la electricidad de parte de los usuarios públicos, los mismos presentan registros que evidencian retrasos importantes en la cancelación del servicio.

Considerando que la única fuente de ingresos de las empresas eléctricas públicas proviene de la recuperación efectiva de las ventas de bienes y servicios, la ausencia del retorno constante y oportuno de los recursos invertidos en su prestación, podría ocasionar repercusiones económicas difícilmente cuantificables.

La C.A. Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN), empresa de servicio propiedad del Estado venezolano, no escapa de la situación planteada, para el año 2001, el 95% de los entes pertenecientes al sector público presentaban cuentas por pagar a esta organización, incidiendo negativamente en la situación financiera de la misma. Ante la necesidad constante de recuperación de recursos para la atención de los gastos de operación y mantenimiento del sistema servido y cubrir los requerimientos de inversión demandado por el entorno, surgió la necesidad de desarrollar un estudio centrado en el conocimiento de las causas del endeudamiento gubernamental a los fines de desarrollar estrategias de recuperación de las cuentas cobrar a este grupo de usuarios, que redujeran de manera

significativa la morosidad gubernamental e incidiera en la recuperación de la situación financiera de las empresa eléctrica.

De esta forma, surge el **Proyecto para la Recuperación de Cuentas por Cobrar al Sector Público**, el cual se desarrolló durante el año 2002 con el apoyo del Ministerio de Energía y Petróleo y la participación de diversos actores vinculados con el tema, quienes a través de la aplicación de la metodología específica, efectuaron un análisis causal de la morosidad del sector público.

En el presente documento, se desarrolla brevemente la problemática del endeudamiento recurrente de los entes gubernamentales con las empresas eléctricas públicas, así como la identificación de las principales causas que han generado la situación planteada, haciendo énfasis en los procedimientos existentes para el pago de la electricidad de parte de los entes gubernamentales y en las competencias que deben ser administradas por cada uno de los actores vinculados al mismo.

Producto del análisis realizado, se identificaron un conjunto de áreas críticas las cuales fueron abordadas en el diseño de un plan de acción focalizado en la aplicación de estrategias de menor costo, menor conflictividad y mayor impacto, reduciendo sustancialmente las suspensiones de servicio eléctrico y maximizando un modelo de atención integral.

LA ADMINISTRACION PÚBLICA VENEZOLANA Y EL PAGO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

Los servicios públicos están íntimamente vinculados a la infraestructura que demanda cualquier organización para poder trabajar, Torres (1996) considera que son “el corazón, el núcleo central” de la infraestructura de cualquier organismo, y “representan una herramienta esencial para su funcionamiento”.

Dada la influencia estratégica de los servicios públicos en el funcionamiento de

los organismos gubernamentales, el Estado se ha ocupado en diseñar todo un conjunto de instrumentos orientados a garantizar la provisión de los mismos a sus entidades.

Basados en esta aseveración, y considerando que tanto los organismos o entes gubernamentales como un alto porcentaje de las empresas proveedoras de los servicios básicos, son propiedad del Estado venezolano, se incrementa el compromiso de velar por el cumplimiento de la normativa establecida, al representar procedimientos creados por el Estado para sus propias empresas e instituciones.

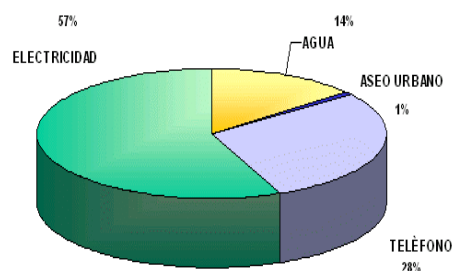
En consecuencia, las empresas públicas se convierten en proveedoras de servicios de los organismos gubernamentales, estableciéndose una trilogía de funciones al convertirse el Estado en regulador, proveedor y usuario de los servicios que demanda su propia infraestructura.

No obstante, a pesar de la existencia de un amplio basamento legal destinado a regular los términos y condiciones para la dotación de los servicios, durante décadas, los organismos gubernamentales no han cumplido con los términos bajo los cuales se concede o se permite efectuar la transacción para el uso de los mismos.

De igual manera, ante el incumplimiento mencionado, las empresas proveedoras no aplican las sanciones y penalidades correspondientes según la normativa legal, aludiendo razones de restricción por parte de algunos actores del Estado, ó debido a la naturaleza estratégica, social o política de la organización potencialmente afectada. Esta situación, ha promovido el desarrollo de una práctica inconveniente para las empresas proveedoras, dando como resultado que, los organismos gubernamentales presenten importantes cuentas por pagar a las empresas proveedoras, y éstas a su vez, reflejen en sus balances financieros cifras significativas de cuentas por cobrar a los organismos gubernamentales por concepto de servicios suministrados.

Para finales del año 2002, el

Ministerio de Finanzas de la República Bolivariana de Venezuela registró la cifra de ciento veinticinco millones dólares de cuentas por pagar a las empresas proveedoras de servicios por concepto de suministro de los mismos al sector público nacional, destacándose que el mayor porcentaje de deudas corresponde a la dotación y venta de electricidad al concentrar el 57% de las acreencias, el 29% a servicio telefónico y el 14% restante a la provisión de agua, registrando un porcentaje marginal las deudas correspondientes al servicio de aseo urbano.



Fuente: Ministerio de Finanzas.
República Bolivariana de Venezuela (2002)

Gráfica 1 - Distribución de las cuentas por pagar por el sector público por tipo de servicio.

Los organismos gubernamentales se encuentran ubicados a todo lo largo y ancho del territorio venezolano; debido a la dispersión geográfica de los mismos, todas las empresas eléctricas proveen servicio al 100% de las instituciones que conforman la administración pública, estimadas en 1.119 entes, los cuales se multiplican en numerosas instalaciones y dependencias.

De acuerdo con los registros del Ministerio de Energía y Petróleo (2002), los entes gubernamentales registran ventas en el orden de 313 MM\$ al año; de esta facturación, sólo paga de manera puntual el 5% de los entes públicos.

Por otra parte, las empresas proveedoras, logran la cobranza efectiva del 60% de los servicios proporcionados a los organismos del Estado, registrándose el 40% de la facturación como cuentas por cobrar a largo plazo, con serias amenazas de incrementarse significativamente en los ejercicios futuros. Ministerio de Energía y

Petróleo, (2002).

Según Santarelli (2002), esta situación además de atentar contra la calidad del servicio suministrado a los usuarios, se traduce en el factor individual más importante que limita el desarrollo comercial de las empresas eléctricas, debido al alto volumen de servicios proporcionados y a la inestabilidad del patrón de pagos de los usuarios públicos.

ENELVEN Y LA SITUACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR AL SECTOR PÚBLICO.

Para el caso de ENELVEN, durante el año 2001 la situación no difería del resto de las empresas del sector eléctrico nacional, con un total de 156 organismos públicos facturados, traducidos en 6.065 puntos servidos, con una facturación anual de veintiocho millones de dólares, registraba un retorno efectivo de las ventas realizadas del 64% con indicios de deterioros importantes en este indicador y sin posibilidades de contribuir con el flujo de caja de la empresa de manera certera y efectiva.

Paralelamente, ENELVEN afrontaba una serie de situaciones que limitaban su evolución, incidiendo en el deterioro de la calidad del servicio y en la situación financiera de la empresa, destacándose entre los problemas de mayor criticidad: La carencia de una política energética integral, falta de instrumentación del marco regulatorio, distorsiones entre precios y costos de la energía, restricciones financieras, morosidad del sector público, retrasos importante de los planes de inversión, elevadas pérdidas eléctricas y hurto de materiales.

Ante la complejidad de la situación planteada, se promovió el desarrollo de un proyecto focalizado estrictamente en el incremento en las ventas de energía y en la recuperación de las cuentas por cobrar al sector público, considerando el impacto que de las situaciones descritas en la situación financiera de la empresa y en los niveles de la calidad de servicio ofrecido a la

comunidad.

PROYECTO PARA LA RECUPERACION DE CUENTAS POR COBRAR AL SECTOR PÚBLICO.

Ante la necesidad de identificar mecanismos de recuperación de los montos adeudados por la administración pública a ENELVEN por concepto de suministro de electricidad, e imprimirle mayor estabilidad al patrón de los pagos mensuales de los organismos gubernamentales, garantizando el retorno de la inversión realizada, se estructuró un equipo de trabajo a dedicación exclusiva con el apoyo del Ministerio de Energía y Petróleo.

La metodología de trabajo se focalizó en el análisis del comportamiento de los montos adeudados por los usuarios gubernamentales, con base a la clasificación e interpretación de las acreencias. Adicionalmente se consideró el estudio del procedimiento establecido para el pago del servicio de electricidad de parte del usuario público, realizando contrastes entre los hechos y la teoría existente, con el propósito de identificar la incidencia del procedimiento en la magnitud del problema, aspecto que permitió el diseño e interpretación del flujograma del proceso examinado, el cual fue fundamental para ampliar el nivel de detalle del proyecto.

Finalmente, los aspectos analizados se validaron con representantes de los entes gubernamentales, actores de ENELVEN e instituciones del Estado responsables de diseñar y administrar el esquema normativo para el pago de los servicios básicos y asignar los recursos financieros para el pago de los compromisos, cuyas apreciaciones permitieron la realización de un análisis causal a través del diseño de un diagrama causa – efecto.

Se debe destacar que el análisis efectuado concibe el endeudamiento gubernamental *como un problema de corresponsabilidad* en el cual participa la empresa proveedora del servicio, en este caso ENELVEN, los usuarios del sector

público (ministerios, gobernaciones, alcaldías, etc.) y los entes normativos y administradores de los recursos financieros (Ministerio de Finanzas, Oficina Nacional de Presupuesto, etc.).

Clasificación de usuarios y deudas

A los fines de asumir algún criterio de segmentación de los usuarios del sector público e identificar posibles diferencias entre cada tipo de ente, se procedió a realizar una clasificación de los mismos de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2003), identificando a los organismos del Estado en entes centralizados, representados por las estructuras adscritas directamente al Ejecutivo Nacional (La República y los Ministerios); y entes Descentralizados, personificados por los institutos autónomos, las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas por fondos públicos. Igualmente, establece la figura de los entes Estatales y Municipales.



Fuente: Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. República Bolivariana de Venezuela. (2003)

Figura 1 - Clasificación del Sector público

Una vez cubierta la etapa de segmentación, se procedió con el análisis del comportamiento de las cuentas por cobrar a cada tipo de usuario público concluyéndose que el 50% de las cuentas por cobrar, corresponden a montos adeudados por los organismos públicos estatales, seguidamente se encuentran los entes descentralizados los cuales concentran el

38% de las cuentas por cobrar y en último termino los usuarios centralizados con el 12% de la deuda, de este nivel de análisis se concluyó:

- Entre las categorías de usuarios definidas para el sector público, no existen diferencias significativas en el proceso presupuestario y financiero requerido para el pago del servicio de electricidad.

- Los mayores deudores (estatales y descentralizados) gozan de mayor autonomía funcional y su proceso decisorio se encuentra descentralizado, aspecto que permite disponer de los recursos financieros con base a sus prioridades particulares.

- A mayor cantidad de deuda menor posibilidad de recuperación de la misma a corto plazo.

Análisis de procesos y normas

Seguidamente, se dio inicio al análisis del procedimiento definido para el pago de servicio de electricidad de parte de los organismos públicos. En el aspecto teórico, se determinó que existe un amplio cuerpo normativo, el cual define el procedimiento para la contratación y pago del servicio de electricidad; en el mismo no se detectaron antagonismos entre los documentos, por el contrario, existe un reforzamiento de las ideas definidas, aún en los documentos de más reciente publicación.

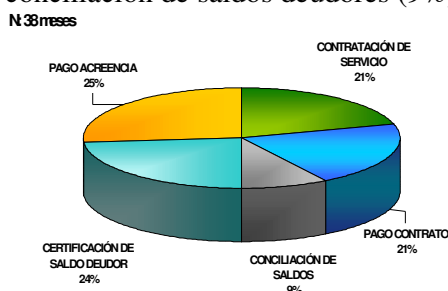
En la totalidad de las publicaciones se destaca la importancia de la correcta y puntual aplicación de las normas definidas e identifica claramente a los actores que intervienen en el mismo, así como las penalizaciones aplicables por incumplimiento de la norma. Sin embargo, tras la elaboración del flujograma de procesos derivado de la normativa descrita, se concretan los aspectos que a continuación se señalan:

- La normativa existente, identifica como elementos intervinientes del proceso de solicitud, contratación y pago del servicio a los siguientes actores: La empresa eléctrica, los organismos del sector público y los entes normativos,

presupuestarios y financieros.

- El proceso para el pago de las cuentas por cobrar consta de varias fases, las cuales se desarrollan a través de 68 pasos con un tiempo promedio de ejecución de 38 meses (tres años y dos meses), desde el inicio formal del proceso de contratación del servicio hasta la cancelación total de la obligación de parte del usuario gubernamental.

- El mayor porcentaje del tiempo requerido por el procedimiento descrito le corresponde a la certificación de saldos y pago de deudas (49 %), seguido por la cantidad de tiempo requerido para la contratación y cancelación de la facturación del servicio (42%), actividades que una vez cumplidas se traducen en pagos del servicio; en tercer orden, se ubican la fase de conciliación de saldos deudores (9%).



Fuente: C.A. Energía Eléctrica de Venezuela. (2002)

Gráfica 2 - Tiempo de Ejecución de las etapas para el pago de electricidad. Sector público.

- El 84% de las actividades que demanda el proceso de pago dependen de la intervención de 02 actores: Los usuarios gubernamentales y las empresas eléctricas proveedoras del servicio, quienes interactúan en diferentes instancias, a través de la formulación de solicitudes, el manejo de autorizaciones e intercambio de información, entre otras actividades. En este sentido es pertinente destacar el control del proceso de pago de parte de los entes públicos las cuales acumulan la mayor cantidad de pasos exigidos por el procedimiento, quedando prácticamente bajo el control del usuario la realización del mayor porcentaje de los trámites, en consecuencia, la claridad del procedimiento

de pago estará supeditada a la capacidad administrativa del ente deudor. El 16% restante corresponde a la intervención del actor identificado como entes normativos, presupuestarios y financieros.

- El 65% de las actividades que establece el procedimiento es competencia del usuario gubernamental, seguidamente, la empresas eléctrica concentra el 19% de las acciones, y el 16% de los entes normativos y financieros.

Determinantes de la morosidad pública

Tras explorar la incidencia del procedimiento establecido para la contratación y pago del servicio de electricidad en el endeudamiento de los organismos gubernamentales, se concluye que los principales aspectos que determinan la magnitud del endeudamiento público por concepto de la utilización del servicio de electricidad son los siguientes:

- **Magnitud de Procedimiento vs. Plazo de Ejecución:** Considerando que la normativa existente, define un plazo de un año para la ejecución de los desembolsos presupuestados destinados al pago de los servicios, frente a un procedimiento, cuyo tiempo promedio de ejecución es superior a tres años, es poco probable lograr el pago efectivo y oportuno del servicio en un período menor.

- **Existencia de Condiciones Precedentes** Dadas por la obligatoriedad de incluir en el proyecto de presupuesto de gastos, por parte de los usuarios gubernamentales, los montos a ser pagados por concepto de servicio de electricidad en el ejercicio respectivo. El basamento legal señala que la omisión de esta actividad o la subestimación de los fondos o recursos referidos, define desde el inicio mismo del período presupuestario la capacidad de pago del ente gubernamental de las deudas correspondientes a ejercicios anteriores, así como del consumo del servicio del año en curso. En consecuencia, este es un factor determinante para el problema del endeudamiento.

- **En el caso de los organismos regionales** (Gobernaciones y Alcaldías) no se identificaron procedimientos administrados dirigidos a la contratación del servicio por lo cual disponen mayor flexibilidad. Caso contrario al presentado en los usuarios gubernamentales centralizados y descentralizados en los cuales existen múltiples normativas y disposiciones legales orientadas a la contratación del servicio.

Es de destacar que los mayores niveles de endeudamiento corresponden a este segmento de usuarios, deduciéndose que impacta negativamente en la problemática de estudio, tanto el exceso de procedimiento y controles como la ausencia de los mismos.

- **Acceso al Servicio vs. Acceso a los Recursos:** El suministro del servicio de electricidad de parte de la empresa proveedora a los entes públicos, no está supeditado a la aprobación del contrato del servicio o al pago del mismo. Con base al carácter público de la institución y de la empresa de servicio, la formalidad del pago del servicio es posterior a su dotación, ya que la prioridad es garantizarle la electricidad al ente gubernamental a objeto complementar su infraestructura, por lo que para estos usuarios no es un problema al servicio.

En contraposición, se tiene que aunque el servicio sea efectivamente suministrado por las empresas eléctricas a los entes públicos, éstos sólo iniciarán el proceso de pago, una vez aprobado el contrato respectivo, aspecto que se torna más crítico al concentrar el organismo público más del 65% de los pasos establecidos, quedando supeditada la empresa proveedora a la capacidad del ente público para la tramitación efectiva e inmediata de la documentación que demanda el proceso.

- **Restricciones para la Aplicación de Sanciones:** Aunque la normativa estudiada hace referencia a la aplicación de sanciones y penalizaciones como en caso de incumplimiento de las disposiciones

existentes, es evidente que una de las causas del endeudamiento gubernamental obedece a las restricciones para la aplicación de sanciones a los funcionarios y/o entes que presenten deuda por concepto de servicio de electricidad.

Causales y competencia de actores

Dada la complejidad del proceso analizado, dentro del plan estratégico y táctico de ENELVEN para la realización del proceso de cobranzas al sector público, se consideraron aspectos orientados a reducir la vulnerabilidad de este elemento en el pago del servicio, los cuales se obtuvieron gracias a la realización de un análisis causal, efectuado en el año 2002, con la participación activa de representantes del sector eléctrico nacional, de las finanzas públicas y del sector gubernamental, a través de la elaboración de un diagrama causa – efecto y cuyos aspectos más relevantes se describen a continuación: (Ver anexo 1)

. Atribuibles a ENELVEN

- Desconocimiento del proceso de pago del usuario del sector público.
- Alta dependencia hacia el ente deudor para el procesamiento del pago.
- Sistemas de información deficientes para el control de una gestión de naturaleza tan especial.
- Falta de seguimiento a la gestión de cobranzas.
- Retrabajo y dispersión de iniciativas y esfuerzos.

Atribuibles al Sector Público

- Falta de obligatoriedad para el pago del servicio de electricidad a las empresas del Estado.
- Demora en la entrega de recursos financieros.
- Alta rotación de los funcionarios públicos
- Falta de documentación y pérdida de información.

Atribuibles a los entes reguladores y

financieros

- Existencia de múltiples instancias de certificación de cuentas por pagar.

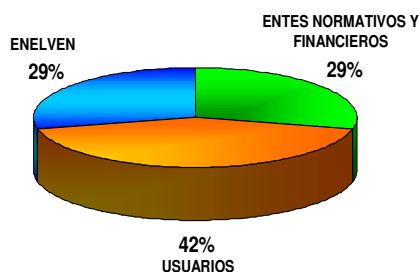
- Inexistencia del requisito de la solvencia del pago del servicio de electricidad.

- Falta de monitoreo del pago del servicio de electricidad.

- Debilidad para hacer seguimiento en el cumplimiento del marco legal.

Adicionalmente se pudo determinar que a pesar de la falta de recursos financieros, las principales causas de la existencia de cuentas por pagar a ENELVEN de parte del sector público obedecen a aspectos atribuibles al método utilizado (28% de las causas), seguido de restricciones de naturaleza gerencial (24%), quedando relegado a una tercera posición las causas de naturaleza monetaria, concluyéndose que de disponerse de los recursos financieros para el pago del servicio de electricidad, no se concretara el mismo, hasta tanto no se atiendan las limitaciones de naturaleza metodológica y gerencial.

Desde la perspectiva de la corresponsabilidad aplicada en el análisis causal, adicionalmente se pudo determinar que el 29% de las causas son atribuibles a la gestión de cobranzas realizadas por ENELVEN, 29% a los entes normativos y financieros y el 42% a los usuarios.



Fuente: C.A. Energía Eléctrica de Venezuela. (2002)

Gráfica 3 - Distribución de Causas del Endeudamiento Gubernamental por Tipo de Actor.

ACCIONES TÁCTICAS

Partiendo de los resultados obtenidos se procedió con el diseño de un conjunto de acciones orientadas a la atención de las

debilidades identificadas a través del análisis causal, destacando que la estrategia se desarrolló bajo la perspectiva de la corresponsabilidad del proceso.

Entre las acciones estructuradas por ENELVEN para la recuperación de las cuentas por cobrar al sector público destacan las siguientes:

Acciones referidas al recurso humano (mano de obra).

- Redistribución de la gente asignada a la gestión, basados en las habilidades y competencias del recurso humano para el manejo de los procesos.

- Diseño y desarrollo de un programa intensivo de formación orientado al trabajo en equipo, orientación al logro, conocimiento de la administración pública venezolana, finanzas públicas, presupuestos, estudio de normativas y leyes, análisis financieros, comunicación, técnicas de negociación, entre otros aspectos.

- Especialización del recurso humano en cada uno de los segmentos de usuarios que conforman el sector público, obteniéndose expertos en materia de gestión de cobranzas por cada ente.

- Creación del rol de Administrador de Cuentas, con la responsabilidad de ofrecer atención personalizada e integral a una cartera específica de usuarios del sector público, controlando la rotación del administrador.

- Diseño, en conjunto con el personal, de una metodología para la planificación y evaluación de la gestión de cobranzas individual y del equipo, previa definición de metas.

MODIFICACIONES APLICADAS AL METODO DE TRABAJO

- Asignación de un equipo de trabajo encargado de ofrecer atención personalizada y exclusiva a los usuarios del sector público.

- Promoción del uso eficiente del servicio en las instituciones públicas. Ante

la existencia de escasos recursos financieros, es necesario adecuar en lo posible, el uso de la electricidad a la disponibilidad presupuestaria y económica del organismo. Las empresas eléctricas, como expertas en esta materia, pueden apoyar a los entes públicos en la aplicación de medidas de “cero costo” que redundan de manera impactante en la reducción del consumo de electricidad.

- Asignación de recursos financieros para el diseño y desarrollo de un sistema de información y documentación de las cuentas por cobrar al sector público.

- Diseño de estrategias de cobranzas con base a las características específicas de cada entidad, aplicando como última medida de gestión la suspensión o desconexión de servicio.

- Definición y documentación de los procedimientos.

DECISIONES FINANCIERAS

- Diseño de mecanismos de recuperación de las cuentas por cobrar al sector público que permita la concreción de transacciones diferentes a pagos en efectivo.

- Incremento en los procesos de compensación de servicios con los entes con los cuales se establece una relación proveedor – usuario-proveedor.

- Aplicación del mecanismo de subrogación de deudas como estrategia de extinción de obligación y recuperación de cuentas por cobrar.

- Construir procesos de triangulación de deudas con los usuarios importantes del servicio de electricidad.

- Fortalecimiento de las relaciones con las entidades del Estado servidas por ENELVEN, potenciar las relaciones con el cliente.

ESTRATEGIAS GERENCIALES

- Incremento en el contacto directo y permanente con las entidades del Estado servidas por ENELVEN, fortalecimiento de las relaciones con el cliente.

- Diseño y aplicación de una política de información a todas las instancias de la empresa, antes de adscripción e instituciones normativas y financieras, orientada a la divulgación de la situación de las cuentas por cobrar al sector público.

- Desarrollo de un plan de solicitud de apoyo ante todas las instancias responsables de la asignación y administración de recursos financieros destinados al pago del servicio de electricidad.

RESULTADOS OBTENIDOS

Las iniciativas desarrolladas por ENELVEN destinadas a la recuperación de las cuentas por cobrar al sector público venezolano, permitieron obtener efectividades en las cobranzas del 113% al cierre del año 2002, 104 % para el año 2003 y 95% para el año 2004, todas, superiores al promedio del 63% registrado antes de la realización del presente proyecto, convirtiéndose esta área de trabajo de ENELVEN en un estructura con posibilidades certeras de proveer recursos financieros a la organización.

Adicionalmente, permitió la realización de experiencias interesantes en materia de políticas de ahorro energético de parte de instituciones del Estado, como mecanismo de sana administración de los recursos públicos, lográndose ahorros superiores a un mes de consumo de electricidad.

Por otra parte se logró desarrollar un sistema de información y documentación sumamente completo, aspecto que permite avalar cualquier reclamación de pago de deudas vencidas correspondientes a la administración pública y subsanar rápidamente cualquier pérdida o extravío de evidencias en las instancias gubernamentales.

Estos dos últimos aspectos, han favorecido la imagen de ENELVEN quien trasmite un mensaje de preocupación hacia la preservación del ambiente, la transparencia administrativa y la no aplicación de medidas coercitivas que no se

traducen en pagos de servicio.

Para finalizar se estructuró un equipo de trabajo cohesionado y experto en la administración pública, capaz de promover alternativas de solución innovadoras y legítimas y con las habilidades y destrezas requeridas para proveer asesorías a otras empresas del sector eléctrico nacional.

CONCLUSIONES

El proyecto para la recuperación de las cuentas por cobrar al sector público desarrollado por ENELVEN, además de facilitar la recuperación efectiva de las ventas del servicio suministrado a las instituciones del Estado, confirma que una empresa no registra altas ventas y bajas cuentas por cobrar sólo porque administre una estrategia infalible desde la óptica de la proveedora del servicio.

Esta experiencia ratifica la necesidad de considerar el impacto que tiene el porcentaje del proceso que escapa de su gobernabilidad y la importancia de desarrollar alternativas que incrementen la efectividad de su gestión y que adicionalmente contrarresten las limitaciones que pueda presentar el proceso dentro del ente público.

Dado que la deuda causada por los usuarios gubernamentales, afecta directamente la situación financiera de las empresas eléctricas proveedoras, restringiendo la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos de inversión requeridos para la expansión, adecuación y desarrollo del sistema en sus diferentes etapas, e inciden en el deterioro en todo el sector y en la calidad del servicio ofrecido a la población, es imperativo diseñar mecanismos de atención cada vez más eficientes y eficaces que contribuyan con la fluidez del proceso en todas las instancias y minimicen la posibilidad de morosidad de parte del sector público venezolano.

MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS,(2002) **Reporte de Morosidad y Deuda Gubernamental.** Dirección de Electricidad. Caracas.

_____,(2003) **Reporte de Morosidad y Deuda Gubernamental.** Dirección de Electricidad. Caracas.

_____,(2003) **Plan de Desarrollo del Servicio Eléctrico Nacional.** Vice Ministerio de Energía. Caracas.

MINISTERIO DE FINANZAS, (1975) **Instructivo del Sistema de Seguimiento y Control de las Deudas entre Organismos Gubernamentales y entre éstos y los Estados o los Municipios.** Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto. Dirección Nacional de Contabilidad Administrativa. Caracas.

_____, (1999) **Instructivo para Conciliación, Compensación, Certificación y Cancelación de las Obligaciones de los Organismos Públicos por Concepto de Capital de Deuda Pública Registrada, por la Utilización de Servicios Básicos” - Electricidad, Cantv, Aseo y Condominio.** Dirección General de Presupuesto. Caracas

_____,(2002) **Reporte de Acreencias procesadas para la Cancelación de Servicios Básicos.** Caracas.

_____, (2003) **Todo sobre el Endeudamiento Público.** Parte I. MFINANZAS. Publicación Semanal. Edición N° 37. Caracas. Abril 2003

_____,(2003) **Todo sobre el Endeudamiento Público.** Parte II. MFINANZAS. Publicación Semanal. Edición N° 38. Caracas. Abril 2003

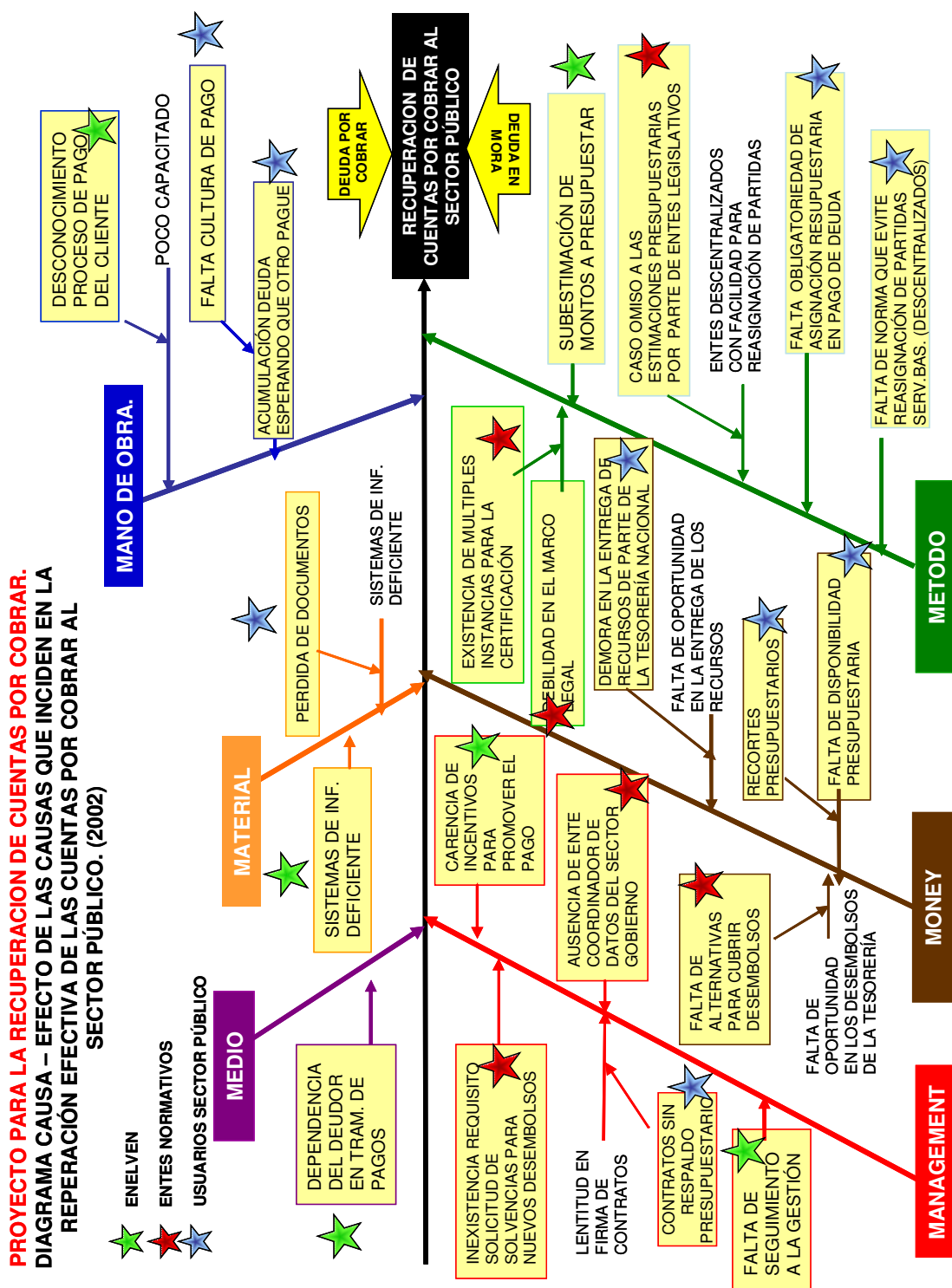
TORRES; H. (1996). **Entre la Realidad y la Utopía ¿Qué debe hacer el Estado?.**Servicios Públicos Clave para el Bienestar. Ediciones IESA. Caracas.

SANTARELLI, F.(2002) **Riesgos que Enfrenta el Sector Eléctrico.** Fitch Ibcá, Duff & Phelps. Foro Regulatorio . IESA. Caracas

SITIOS WEB./INTERNET
http://www.boletin_finanzas@mf.gov.ve
<http://www.cadafe.com.ve>
<http://www.caveinel.com.ve>
<http://www.cgr.go.cr/deuda/deuda.htm>
<http://www.conapri.org>
<http://www.dafp.gov.co/Documentos/proc-planeacion.doc>
http://www.electriahorro.com/HTML/EA_MainPage.html
<http://www.mem.gov.ve>
<http://www.mf.gov.ve>
<http://www.platino.gov.ve/procuraduria>
http://www.ppd.cl/consejo_programatico/cparchivos/BP-
<http://www.tribunalmmm.gob.mx>

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



Anexo 1 - Diagrama Causa - Efecto