

**Cooperación Técnica (CT) de Apoyo a la Implementación de la Reestructuración
Organizacional de Furnas (Pro-Furnas II)
BR-T1283**

I. Datos Básicos de la Cooperación Técnica (CT)

- **País/Región:** Brasil
- **Nombre:** Cooperación Técnica de Apoyo a la Implementación de la Reestructuración Organizacional de Furnas.
- **Numero:** BR-T1283
- **Jefe de Equipo/Miembros:** Jefe de Equipo, Sylvia Larrea (INE/ENE); Miembros del Equipo, Sergio Ballon (INE/ENE), Olga Morales (INE/ENE); Marco Lenzi Castro (ENE/CBR); Fernanda Schukkel (CSC/CBR); Carlos Lago (PDP/CBR) y Mónica Merlo (CSC/CBR).
- **Tipo de CT:** Soporte al cliente
- **Operación de Préstamo Relacionada:** NA
- **Numero de Referencia del Pedido:**
- **Fecha de la Propuesta:**
- **Beneficiario (países o entidades que recibirán la asistencia técnica):** Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas)
- **Agencia Ejecutora:** Furnas. Contacto – Sergio Wilson Fontes, Asistente de la Presidencia.
- **Fondos BID requeridos:** US\$500.000
- **Contraparte Local:** US\$3.000.000
- **Periodo de Desembolso (que incluye el periodo de ejecución):**18 meses
- **Fecha de inicio requerida:** Septiembre 2013
- **Tipo de consultoría (firma y/o consultoría individual):** Firma
- **Preparado por Unidad:** División de Energía INE/ENE
- **Unidad Responsable de los Desembolsos:** CSC/CBR
- **Incluida en la Estrategia de País (y/n); Incluida en el CPD (y/n):**
- **Prioridad Sectorial GCI-9:** Infraestructura para la Competitividad y el Bienestar Social (Energía)

II. Objetivo y Justificación

El objetivo general de la CT es implantar la nueva estructura organizacional de Furnas (Pro-Furnas II o el Programa), la cual fue resultado de la CT BR-T1216 de “Apoyo a la Reestructuración Organizacional de Furnas” financiada por el Banco el 24 de Abril del 2012. La implantación rápida y eficaz de los productos desarrollados bajo la primera operación (BR-T1216) es fundamental para garantizar los niveles de eficacia y eficiencia de Furnas con las mejores prácticas del mercado. Es así que el Pro-Furnas II permitirá a Furnas responder mejor a

los desafíos internos resultado de la estrategia empresarial y externos derivados del nuevo contexto de mercado (principalmente la Ley 12.783 del 11/012013), que impone a la empresa una severa reducción de los ingresos.

Los objetivos específicos de esta CT incluyen: (i) la implementación de la nueva estructura organizacional, buscando asegurar su correcto funcionamiento, en particular a las estructuras nuevas e innovadoras propuestas; (ii) la ejecución de planes de movilidad, contratación de personal y capacitación, destinadas a permitir el nuevo marco optimizado cualitativo y cuantitativo de Furnas, sin afectar la calidad operacional; (iii) la implementación de iniciativas de optimización de procesos, diseñadas para asegurar los niveles de costo, calidad y tiempo de respuesta en línea con las mejores prácticas del mercado; (iv) ejecución de planes de comunicación y gestión del cambio para asegurar el compromiso, la participación y la motivación de todas las partes interesadas, reduciendo el impacto negativo inherente de los cambios a la estructura y los procesos organizacionales.

El desarrollo de esta CT complementa el proceso de reestructuración organizacional que está siendo apoyada por el BID. Hay expectativa para que el proyecto de apoyo a la reestructuración organizacional de Furnas y su implementación pueda adoptarse como referencia para la reestructuración de las empresas controladas por Eletrobras¹, en búsqueda de incremento de ingresos y de reducción de costos para asegurar la sostenibilidad de las empresas del grupo Eletrobras frente a la nueva realidad del sector eléctrico.

III. Descripción de Actividades

La CT estará dividida en dos componentes:

Componente I. Implementación de la nueva estructura organizacional y optimización de los procesos y sistemas. El Componente I comprenderá las siguientes actividades:

- (i) Implementación de la nueva estructura organizacional. Este componente incluye la ejecución de los planes de movilidad del personal interno a la empresa, contratación de personal y capacitación, y la implementación del nuevo modelo organizacional en temas relacionados a funciones, procesos y sistemas.
- (ii) Apoyo a la implementación de las iniciativas de optimización de los macro-procesos a través de la identificación de las medidas correctivas y complementarias.
- (iii) Ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio.

¹ Eletrobras controla gran parte de la generación y transmisión de energía eléctrica en Brasil a través de seis (6) filiales: Eletrobras Furnas, Eletrobras Chesf, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE y Eletrobras Eletronuclear. Actúa también en el área de distribución, operando las empresas Eletrobras Amazonas Energía, Eletrobras Distribución Acre, Eletrobras Distribución Roraima, Eletrobras Distribución Rondonia, Eletrobras Distribución Piauí y Eletrobras Distribución Alagoas. La nueva normativa del sector eléctrico ha tenido un impacto importante en las empresas del Grupo con una importante reducción de ingresos.

Componente II. Talleres y documentos de diseminación. Teniendo en cuenta las expectativas y discusiones para que el proyecto de apoyo a la implementación de la reestructuración organizacional de Furnas sea replicado en la reestructuración de otras empresas controladas por Eletrobras, el Componente II financiará un taller en la que se discutirán el avance y lecciones aprendidas de la implementación de la nueva estructura organizacional y los gastos relacionados a la elaboración de publicaciones productos de la misma.

	Productos	Resultados
Componente I: Implementación de la nueva estructura organizacional y optimización de los procesos y sistemas	Informe que detalle el funcionamiento y apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional en temas relacionados a funciones, procesos y sistemas.	Implementación de la nueva estructura organizacional, en temas relacionados a funciones, procesos y sistemas respondiendo a los desafíos internos y externos de la Empresa.
	Informe de implementación de las iniciativas de optimización de los macro-procesos.	Implementación de las iniciativas de optimización, para garantizar niveles de eficacia y eficiencia de referencia en el mercado.
	Informe con la ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio.	Capacitación a los órganos de la empresa para asegurar a implementación y participación de todas las partes interesadas en el proceso de cambio.
Componente II: Taller y documentos de diseminación	Taller de diseminación y publicaciones	Presentación de avance y lecciones aprendidas de la CT con el fin de apalancar esfuerzos de replicar la reestructuración organizacional de Furnas en otras empresas controladas por Eletrobras

IV. Presupuesto

Componente	Descripción	BID/Fondo (US\$)	Furnas Centrais Eléctricas (US\$)	Total (US\$)
Componente I: Implementación de la nueva estructura organizacional de Furnas y optimización de los procesos y sistemas	Consultoría	430.000	2.950.000	3.380.000
Componente II: Taller y documentos de disseminación	Taller de disseminación y publicaciones	50.000	50.000	100.000
Auditoría y evaluación		20.000	-	20.000
TOTAL		500.000	3.000.000	3.500.000

V. Agencia ejecutora y estructura de ejecución

Furnas es una empresa subsidiaria de Eletrobras, empresa federal, que opera en las áreas de generación, transmisión y comercialización de energía eléctrica. En generación, Furnas posee y opera 10 hidroeléctricas con una capacidad instalada total de 8.662 MW y 2 plantas termoeléctricas con una capacidad instalada total de 796 MW, lo que representa aproximadamente 10% de la generación del país. En transmisión, Furnas opera un sistema de transmisión de 19.000 km el cual cuenta con 48 subestaciones. Del total de energía eléctrica consumida en el país más de 40% pasa por su sistema.

La División de Energía aprobó en Julio 2011, un préstamo a Furnas para apoyar la rehabilitación de las plantas hidroeléctricas Furnas y Luiz Carlos Barreto de Carvalho (2549/OC-BR) y en Abril 2012, una CT para apoyar la reestructuración organizacional de Furnas (ATN/FI-13220-BR). La primera operación está siendo ejecutada adecuadamente y la CT está casi totalmente desembolsada, cumpliendo con los productos y resultados indicados.

Dada la experiencia del BID con la ejecución de Furnas, se recomienda que esta CT sea ejecutada directamente por Furnas, que a su vez contará con un director de proyecto para este fin. La División de Energía (INE/ENE) supervisará el desarrollo del proyecto con el apoyo de la oficina de CSC/CBR.

VI. Clasificación Riesgos del Proyecto

Riesgos del Proyecto	
Riesgos Identificados	Mitigación
Cambio de la política empresarial en lo relacionado a la reestructuración de Furnas.	El proyecto de reestructuración e implementación cuenta con la aprobación de la Junta Ejecutiva y el Consejo de Administración de la empresa, instancias máximas de decisión en Furnas.

Falta de gestión adecuada del proyecto por parte del ejecutor.	Proyecto prioritario para Furnas. La CT será ejecutada por una firma de primer nivel y experiencia en el tema.
--	--

VII. Clasificación Ambiental y Social

La CT ha sido clasificada como categoría C y no se han identificado riesgos de este ámbito relacionados con la operación.

Visto Bueno:

ORIGINAL FIRMADO

.....
Leandro Alves – Jefe de la División de Energía

20 de junio de 2013

Fecha:.....