Módulo 04

Serie Gestión Comercial de las EPS:

Gestión de Cobranza Morosa y Cortes Efectivos

gtz

COOPERACION
REPUBLICA DEL PERU
REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA

PROAGUA
PROGRAMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Serie Gestión Comercial de las EPS: Módulo 04

Gestión de Cobranza Morosa y Cortes Efectivos

gtz

Programa de Agua Potable y Alcantarillado
PROAGUA

Convenio gobierno Perú - Alemania: 2002 (APCI) (BMZ)	Acuerdos políticos sobre el desarrollo e implementación del programa
Contraparte: VMCS - DNS	Coordinación general del programa
Entidad Cooperación Técnica: GTZ	Prestación de asistencia técnica, asesoramiento, capacitación y equipamiento
Entidad Cooperación Financiera: KfW	Financiamiento de inversiones en infraestructura de agua y saneamiento
Ejecutores: 13 Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) en las siguientes ciudades: Cañete, Huancavelica, Huánuco, Huaral, Huaraz, Juliaca, La Merced, Moyobamba, Moquegua, Puerto Maldonado, Puno, Quillabamba, Tarma	Responsables de la implementación de proyectos individuales.
Duración de fase actual: 2004 - 2008	

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

Mejorar la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento en las ciudades seleccionadas.

METAS DEL PROGRAMA:

1. Aumentar la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento
2. Mejorar la calidad de los servicios de agua potable y saneamiento
3. Aumentar la eficiencia de la prestación de los servicios

COMPONENTES:

1. **Programa de Medidas de Rápido Impacto – PMRI**
   - Mejoramiento de la situación económica-financiera de las EPS
   - Mejoramiento de la calidad y continuidad del servicio de agua potable

2. **Programa de Proyectos Integrales – PPI**
   - Incremento de la cobertura de agua potable y saneamiento
   - Mejoramiento de la continuidad y calidad de los servicios de agua potable y saneamiento
   - Mejoramiento de la eficiencia y gestión empresarial
   - Mejoramiento de la sostenibilidad ambiental

3. **Gestión Político-Social en el Desarrollo de Servicios de Agua y Saneamiento**
   - Fomento de la participación ciudadana en el desarrollo e implementación de estrategias de mejora de los servicios de agua y saneamiento
   - Educación sanitaria y mejoramiento de la cultura de pago de la población
   - Fortalecimiento de la relación política y estratégica entre gobiernos locales y EPS

4. **Programa de Capacitación en el Sector Agua y Saneamiento**
   - Fortalecimiento de las estructuras de capacitación en el sector agua y saneamiento
   - Mejoramiento de las capacidades de gestión y conocimientos técnicos de los Recursos Humanos del sector

TEMAS TRANSVERSALES:

- Género
- VIH/Sida
- Prevención y manejo de conflictos

Organización de PROAGUA:

PROAGUA está conformado por un equipo de colaboradores encargado de gestionar, asesorar y coordinar los diferentes componentes del programa.
Para la implementación cuenta con profesionales de empresas consultoras y operadores internacionales especializados en la prestación de servicios de agua y saneamiento.

Reconocimientos

El presente trabajo sólo ha sido posible gracias al esfuerzo y al gran espíritu de colaboración de nuestra contraparte EPSEL S.A., en especial de su Gerencia Comercial y en particular del Econ. José Castro Ferré y del Gestor de Cobranza Econ. Benito Caicedo Dégola. De igual modo agradecemos al revisor del presente módulo Ing. Víctor Raúl Vega Varias por sus valiosos aportes.

Indice

Prefacio 7

Introducción 8

1. Análisis de la Problemática 10
   - 1.1. ¿Por qué un usuario se convierte en moroso?
   - 1.2. Como la EPS contribuye a la morosidad
   - 1.3. Determinantes de la morosidad
   - 1.4. Opciones de la EPS en contra de la morosidad
   - 1.5. Sanciones eficientes
   - 1.6. Facilidades eficientes
   - 1.7. Expectativas a la coacción de gestión de cobranza y corte efectivo.

2. Estrategia Recomendada 28
   - 2.1. Las tareas del Gestor de Cobranza
   - 2.2. Los preparativos para la visita
   - 2.3 Revisión del expediente por la EPS
   - 2.4. Remuneración de los Gestores de Cobranza
   - 2.5. Remuneración de los Cortadores
   - 2.6. Control de los resultados

3. Aplicación concreta en la EPS 40
   - 3.1. Aprobación del programa de corte efectivo y gestión de cobranza
   - 3.2. Análisis de la problemática de la EPS
   - 3.3. Sectorización y cálculo de los recursos necesarios
   - 3.4. Adaptación del sistema informático
   - 3.5. Selección y contratación de los Gestores de Cobranza
   - 3.6. Capacitación a los Gestores de Cobranza
   - 3.7. Contratación y capacitación de los Cortadores

Anexos 54

Glosario 85

Bibliografía 89

Acrónimos y Siglas 90

Prefacio

La mayoría de las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento del país afrontan serias limitaciones económicas, que no les permite desarrollarse empresarialmente ni ofrecer un servicio con altos estándares de calidad a los usuarios. Las causas de esta baja recaudación son múltiples y pueden ser agrupadas en dos grandes rubros: una baja facturación con respecto al estado real del consumo de agua o del uso que los usuarios dan al recurso hídrico, y por otro lado un bajo porcentaje de cobranza sobre esta facturación.

Con la finalidad de aportar a la disminución de la magnitud de este problema, GTZ/PROAGUA propone un conjunto de medidas de gestión comercial para elevar las recaudaciones de la EPS sin realizar inversiones y con costos de operación mínimos, medidas que se han validado durante su implementación en EPSEL S.A. de Lambayeque.

Con la seguridad de que estas medidas serán de utilidad para su análisis, adaptación e implementación para otras EPS del país, hemos desarrollado, con la colaboración de la ONG'D Cooperación Técnica, Cultural y Ambiental Brüning (COTEC), una serie de manuales denominados «Serie Gestión Comercial», donde describimos ampliamente los aspectos importantes, procedimientos e impactos de las medidas propuestas.

Lic. Michael Rosenauer
Director del Programa de Agua Potable y Alcantarillado.
GTZ/PROAGUA

Introducción

A las preguntas: *¿Por qué los usuarios de una EPS no pagan sus recibos?* o *¿Por qué las reconexiones clandestinas abundan masivamente?*, se acostumbra enfrentar explicaciones tan lógicas como fáciles: La gente **no tiene** dinero. En el Perú carecemos de una cultura de pago como la tienen en otros países.

Es interesante verificar la validez de estas argumentaciones en relación con **otros servicios** que se brindan al mismo consumidor.

Mientras las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento sufren de altas tasas de morosidad, las empresas de electricidad y telefonía llegan a recaudar casi el 100% de su facturación, a pesar de que sus servicios son de **mayor costo**, como podemos apreciar en el gráfico siguiente:

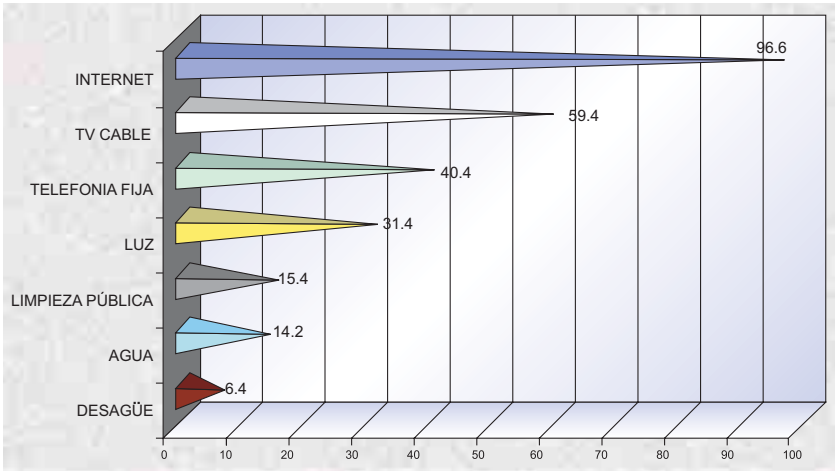


Fig. 1: Costo promedio mensual de servicios públicos en 2003 en soles (fuentes y método de cálculo ver Anexo 01).

¿Por qué entonces los usuarios pagan por el servicio de electricidad y del teléfono mas no por el agua, cuando se supone que sin agua no se puede vivir?

En esta guía tratamos, en primer lugar, de obtener explicaciones más sustentadas para luego **proponer medidas** de rápido impacto para poder afrontar de manera sencilla, económica y exitosa, la morosidad que afecta a muchas EPS en el Perú.

Indicamos que las estrategias propuestas en este manual han sido aplicadas exitósamente en el convenio *«PLAN 10,000 conexiones»* firmado entre el Programa GTZ/PROAGUA y la empresa EPSEL S.A. En 6 meses se logró recuperar aproximadamente **un millón** de nuevos soles.

El presente documento tiene como objetivo servir en la capacitación del personal de las EPS sobre **estrategias viables** para la reducción masiva de la morosidad, utilizando conjuntamente las acciones de información y de coacción.

Está dirigida en primer lugar a los funcionarios del área comercial de las EPS y al **personal involucrado** en el proceso de cobranza morosa, cortes y rehabilitaciones.

Al final, en los anexos, se adjuntan formatos, figuras y **documentos útiles** que complementan la información necesaria y facilitan la implementación de las estrategias propuestas para la recuperación de la deuda morosa y el mejoramiento de la eficiencia de cortes.

El presente manual «Regularización Masiva de Clandestinos» forma parte de la serie de manuales denominada Serie Gestión Comercial y pretende aportar sustancialmente al mejoramiento de **la recaudación** de las EPS, revirtiendo estos beneficios en la población de escasos recursos para mejorar o ampliar sus servicios de agua potable y alcantarillado.

SERIE GESTION COMERCIAL DE LAS EPS

- MODULO N° 1 ACTUALIZACION DINAMICA CATASTRAL
- MODULO N° 2 REGULARIZACION MASIVA DE CLANDESTINOS
- MODULO N° 3 VENTA DE NUEVAS CONEXIONES
- MODULO N° 4 GESTION DE COBRANZA MOROSA Y CORTES EFECTIVOS

1

Análisis de la Problemática

1.1. ¿Por qué un usuario se convierte en moroso?

(1) Este material didáctico trata sobre los usuarios **formalmente conectados** a las redes de la empresa y registrados en el catastro para la facturación de la EPS. Otros casos se abordan en los demás manuales de la serie.

(2) Vimos en la introducción que el servicio de agua potable y alcantarillado está **al alcance** de la población. Podemos además suponer que el agua como servicio se estima por lo menos igual o mas que el servicio de luz o de teléfono.

¿Por qué entonces estos servicios se pagan puntualmente mientras el agua queda sin pagar, aunque cuesta menos?

(3) Cada familia maneja su situación **económica limitada**. Habitualmente no sobra el dinero, pero sí los deseos de aumentar la calidad de vida. Existe prácticamente una competencia entre las categorías de consumo en cuanto al presupuesto familiar.

Tratemos de imaginarnos como la familia ejemplo optimiza su presupuesto familiar:

(4) Sea que por un lado se aclaran prioridades para los bienes y servicios (agua antes de luz y antes de teléfono), este orden no coincide necesariamente con la **prioridad del pago**. Siempre y cuando el no pagar no signifique necesariamente el no usar, la categoría se ofrece para ahorrar gastos sin perder la calidad de vida que implique.

(5) Es cierto que el ahorro de tarifa sin carecer del servicio es más viable en el sector de agua que en el sector de luz o teléfono.

Fig. 2: El servicio de teléfono se suspende de manera efectiva.

(6) Mientras el corte de la línea telefónica es irreversible por parte del usuario, la luz y el agua se reponen habitualmente de manera arbitraria. Como la luz siempre tiene medidor, la familia es conciente de que tendrá que pagar el consumo indebido en el futuro y que la reposición será **detectada y castigada** con una multa adicional.

(7) En cambio el agua se factura mayormente por consumo asignado. Una reposición mientras no sea detectada, **no genera un costo** de servicio ni un castigo por la infracción.

¿De dónde toman estos usuarios su energía criminal?
¿Cómo justifican su obvio abuso del sistema de servicios?

(8) Se puede encontrar diferentes razones para la morosidad:

A.- Existen aquellos que intentan con cálculo y **fríamente, engañar** a la empresa. Se dejan cortar el servicio o hasta solicitan la suspensión para ya no pagar y luego se reconectan arbitrariamente.

B.- Hay otros, que por el **mal ejemplo** de los primeros se encuentran irritados en su comprensión de justicia y solidaridad. No aceptan pagar para que los delincuentes gocen del mismo servicio de manera gratuita. En vez de denunciarlos se convierten también en usuarios ilegales.

C.- Un tercer motivo para no pagar es que el monto de la deuda haya crecido a **niveles inmanejables**. Esto sucede siempre y cuando la EPS se olvide de cobrar o sancionar a los morosos, así que ellos, mientras no sufren consecuencias negativas, siguen utilizando el servicio sin pagar. Una vez detectados y en estado de corte, en vez de acceder a un convenio de fraccionamiento y pagar poco a poco la deuda, se convierten en consumidores ilegales. Asimismo, en algunos casos la EPS ni había ofrecido un pago fraccionado al alcance de la familia.

(9) Cabe mencionar que generalmente la situación socioeconómica de gran parte de la población justifica (por lo menos desde su punto de vista) cualquier intento de aprovechamiento **a costo de otro**, mucho mas aún a costo de una institución semi estatal.

(10) Una mala imagen de la empresa o de algunos de sus representantes contribuye a que los delincuentes sean **bien vistos** en la población y con la valentía y decisión de su delito dén un gran ejemplo a los demás.

(11) También un servicio deficiente que da mucho argumento para quejas y reclamos, ayuda en la **decisión de no pagar** la tarifa.

(12) La decisión del usuario a favor o en contra de pagar la tarifa es resultado de un análisis de **costos y beneficios**. Para reducir la morosidad y las conexiones arbitrarias, la EPS tiene que disminuir la atractividad de no pagar y aumentar la ventaja de pagar, hasta que la cancelación de la tarifa sea la alternativa más eficiente para las familias.

Fig. 3: Reconexión arbitaria detectada SEDALORETO - Iquitos.

1.2. ¿Cómo la EPS contribuye a la morosidad?

(13) A partir del análisis de costo-beneficio mencionado se puede observar altos montos de morosidad, bajos índices de cobranza y altos porcentajes de conexiones inactivas, siempre y cuando se estén dando las condiciones siguientes

A.- La institución o algunos de sus representantes poseen una mala imagen ante el público:

- Existen escándalos políticos.
- Se considera el dinero mal gastado.
- Representantes no pagan por el servicio.
- El servicio que brinda la empresa es deficiente.

(14) En estos casos, entre los usuarios nacen motivos de venganza, de protección y de sanción para lograr cambios o por lo menos manifestar su **desacuerdo**. En consecuencia los delincuentes serán bien vistos y respetados en la población.

B.- Existe una discriminación de los usuarios por parte de la EPS:

Voluntaria: La empresa permite a diferentes consumidores grandes como empresas o instituciones no pagar la tarifa, es decir no les aplica las respectivas sanciones.

Involuntaria: La empresa no está en las condiciones de aplicar las sanciones programadas a todos los casos de morosidad.

Fig. 4: Familia peruana: no sobra el dinero.

(15) Cualquier tipo de discriminación destruye la confianza de los usuarios en **justicia y equidad** de responsabilidades, lo que puede afectar a la voluntad de pago de los clientes no privilegiados.

C.- La gestión de cobranza no es transparente y no es estricta en su aplicación:

- La EPS no informa de antemano sobre las sanciones en el caso de morosidad.
- La EPS no cumple con las sanciones del caso de una manera puntual y eficaz.
- La técnica de corte es tan simple que permite la reposición arbitraria a bajo costo.
- Las conexiones en estado de corte no se revisan frecuentemente.

(16) En estos casos el usuario **no puede prever**, si será y cuándo será castigado por no pagar la tarifa. No sabe en qué consisten eventuales sanciones. El cliente aprende que la forma de sanción (corte) y su control le permitirán la reposición arbitraria temporal.

(17) El usuario enfrenta la **gran tentación** de arriesgarse y quizás no ser castigado. Aprovecha temporal o continuamente del servicio de agua gratuito para compensar problemas económicos en la familia.

D.- La EPS permite que se **acumulen deudas** hasta niveles inmanejables:

(18) El corte de conexiones activas no se realiza puntualmente al vencer el segundo mes de facturación, así que el usuario sigue consumiendo el servicio **sin ser detenido** ni obligado a pagar.

Reconexión Arbitraria o indebida del servicio, como reacción del usuario ante una acción de corte o levantamiento por parte de la EPS.

(19) Con el mismo efecto, la **ausencia de facilidades** y plazos de pago o la insuficiente comunicación de la EPS sobre su existencia aumentan la dificultad de pagar una deuda. En estos casos la deuda se hace más difícil de pagar para el usuario, incentivándolo a buscar soluciones fraudulentas.

(20) Podemos atribuir que la causa principal de una baja eficiencia de cobranza, baja facturación y alta morosidad se deben a deficiencias en la **gestión comercial** de la propia EPS, mientras carece de:

- Una gestión eficiente de cortes: Estos no son efectuados en su totalidad a los usuarios morosos de manera oportuna, y / o **no son controlados** para evitar su reposición inmediata.
- Una gestión efectiva de detección de **reconexiones arbitrarias**: No se ejecutan revisiones periódicas en campo para identificar a los inmuebles con servicio no registrado.
- Una gestión eficiente de promoción de cobranza morosa: No existe una información clara de las facilidades de pago hacia el usuario moroso, asimismo los trámites resultan ser **complicados** y engorrosos para lograr negociaciones de pago de deuda morosa.

1.3. ¿Cómo la EPS contribuye a la morosidad?

(21) En muchas EPS se **acepta la morosidad** como un mal inevitable y se conforman con los ingresos que se logran recuadar, concentrando sus esfuerzos tan sólo en la reducción de los costos operativos de la empresa.

(22) Reducir costos es un objetivo respetable, pero especialmente en el servicio de cortes efectivos y control del clandestinaje, la EPS puede lograr **efectos considerables** con una intervención de relativamente bajo costo. Está a su alcance el aumento de recaudación de fondos y la disminución de la cartera morosa, influyendo en varias determinantes de la morosidad.

(23) Una reducción del personal o de sueldos en este sector produce fácilmente mayores deficiencias en la gestión de cobranza, mayores costos en el manejo administrativo y una baja recaudación.

¿Qué condiciones fomentan la morosidad ¿En cuáles podemos influir?

(24) Analicemos a los usuarios cumplidos. *¿Por qué la mayoría de los usuarios paga puntualmente por el servicio de agua potable?* En estos tiempos no le sobra dinero a nadie. *¿Por qué actúan de la misma manera que los delincuentes?*

El usuario que paga considera que:

- El servicio es de una calidad aceptable.
- La infraestructura interior necesita agua permanente. Improvisaciones como servidumbre o el manejo de agua en baldes incomodan.
- Reconexiones son difíciles o vinculadas a inversiones significativas.
- Reconexiones serán detectadas teniendo consecuencias más graves y esfuerzos financieros mayores en el futuro próximo.
- Se teme el corte del servicio.
- Reconexiones arbitrarias serán mal vistas entre los vecinos (mala imagen del delincuente).
- Se prevé los problemas de una deuda acumulada. (difícil)
- Se escoge el pago puntual como la alternativa más eficiente, más barata, más cómoda y más correcta.
- Una vez atrasado en el pago, se solicita acceder a un convenio de fraccionamiento para cumplir con las responsabilidades de una forma alcanzable y contínua.

El usuario que no paga considera que:

- El servicio es de una calidad inaceptable.
- La infraestructura interior no necesita agua permanente. Improvisaciones como servidumbre o el manejo de agua en baldes son alternativas válidas.
- Reconexiones son fáciles y no cuestan mucho.
- Reconexiones no serán detectadas y en el caso que sí, no se cumplirá con el pago del castigo. Consecuencias en el futuro no se ven o se ignoran.
- Se prefiere el corte de servicio.
- Reconexiones arbitrarias serán bien vistas entre los vecinos (mala imagen de la EPS).
- Se ignoran los problemas de una deuda acumulada.
- Se escoge el no pago y la reconexión arbitraria como la alternativa más eficiente y adecuada.
- Una vez atrasado en el pago, ya no se tiene la esperanza de poder salir de las deudas acumuladas, se sigue buscando la solución en la reposición arbitraria del servicio y se sueña con una amnistía.

Fig. 5: Percepciones a favor y en contra del pago.

(25) Se sintetizan qué medidas útiles en la lucha contra la morosidad tienen que apuntar al **cambio de la percepción** del usuario moroso en unos o varios de los puntos mencionados hacia la percepción del buen cliente.

1.4. Opciones de la EPS en contra de la morosidad

(26) Teóricamente, cada uno de los inconvenientes mencionados implica una medida para la mejora de la voluntad de pago. Algunas medidas darán resultados **a corto plazo**, otras a mediano o largo plazo. Además varían en sus potenciales de impacto y en los esfuerzos requeridos.

(27) En este material se profundizarán las medidas de la gestión comercial. Problemas de imagen o de calidad de servicio, si bien existan, **no deben desanimar** o dar excusa para que la gestión comercial no intervenga en contra de la morosidad.

(28) Es muy común interpretar el corte de servicio como la mejor forma de cobranza morosa. Por eso el porcentaje de **conexiones inactivas** en muchas EPS del Perú es tan alto.

(29) En realidad, el estado inactivo de la conexión no es una situación deseable ni para la empresa ni para el usuario. La empresa no obtiene ingresos de una conexión en estado de corte y el poblador, cuando el corte se efectua de golpe sin haber sido anunciado ni comunicado, tendrá el **efecto contrario** a lo anhelado. La aplicación del corte no incentiva al usuario a pagar sino le tienta a cometer la infracción de reconexión arbitraria.

(30) Contribuye a la mala conducta del usuario delincuente que las conexiones que se cortaron en algún momento sigan funcionando en su gran mayoría a raíz de la falta de un **control estricto**.

(31) El corte drástico o el levantamiento de la conexión deben ser las últimas medidas a tomarse, sólo para garantizar la credibilidad en la gestión decidida de la EPS, porque generan **otro obstáculo más** que dificulta al poblador regresar al camino legal y correcto.

(32) Para resolver los casos morosos actuales y convertir a la gran mayoría de los usuarios en buenos pagadores, la EPS tiene que establecer una gestión comercial **calculable y previsible** para el usuario. Estas reglas, lógicas y manejables, tienen que comunicarse y ejecutarse en el campo. La transparencia les da seguridad a los usuarios en la decisión de su conducta y evita la generación de problemas de antemano.

(33) Desde el inicio de la relación con la empresa, el usuario debe saber y confiar en:

- El servicio que va a recibir.
- Las obligaciones que el servicio implica para él.
- Las sanciones según infracción que le corresponden.
- Las facilidades de la EPS en el caso de deuda acumulada.

(34) La facturación debe ser puntual, correcta y transparente para que el usuario no tenga **argumento de oposición**.

(35) Luego, para que cumplan los usuarios con sus pagos, tienen que cumplirse los ofrecimientos y sanciones de la EPS. Estas últimas necesitan una calidad y un seguimiento adecuado para que sean realmente un **factor incómodo** para el usuario. Las reconexiones arbitrarias tienen que presentarse difíciles o vinculadas con una inversión significativa.

(36) Una EPS con muchas conexiones en estado de corte sólo demuestra que sus sanciones no se aplican de manera eficiente o también que ha permitido acumular deudas, dificultando la rehabilitación del moroso.

(37) Problemas de deudas acumuladas se pueden resolver por medio de convenios de fraccionamiento. La EPS necesita establecer una **coacción oportuna** y eficiente entre la promoción y negociación para el manejo progresivo de las deudas y las sanciones eficientes en su anuncio y ejecución.

EL RETO

EL USUARIO TIENE QUE SENTIR QUE ES MAS BENEFICIOSO PAGAR EL SERVICIO QUE NO PAGARLO.

(38) Una gestión estricta, eficiente y previsible señala al usuario claramente que su cooperación y cumplimento es la **alternativa más beneficiosa** para él. De las medidas que se desarrollan a continuación, cada una tiene el potencial de contribuir a la mejora de la recaudación y recuperación de deuda morosa:

MEDIDAS QUE HACEN MÁS CONVENIENTE EL PAGO	MEDIDAS QUE HACEN MENOS CONVENIENTE EL NO PAGO
Campañas de pago puntual con sorteos.	El corte puntual a la fecha de vencimiento.
Plazos de pago (p. ej. para usuarios con sueldos con fechas de pago diferentes a las fechas de vencimiento de los recibos)	El corte reincidente en caso de reaperturas arbitrarias por parte del moroso.
Facilidades de pago para usuarios con deudas.	El taponeo del desagüe para morosos reacios a pagar.
Horarios adecuados de atención para las oficinas de atención al cliente y puntos de pago cercanos al usuario (p.e. bancos).	El cobro incremental de corte/apertura. Esto quiere decir que por cada corte reincidente o corte más drástico (como el taponeo) se aumenta el costo de conseguir nuevamente el servicio.
Muy importante: La comunicación al usuario acerca de todas estas medidas!	Muy importante: La comunicación al usuario de estas medidas y consecuencias del no pago!

Fig. 6: Medidas de incentivo y desincentivo.

(39) Las medidas de la Gestión Comercial que se proponen para mejorar la cobranza pueden resumirse en **dos elementos** claves:

ELEMENTO CLAVE 1: Mejorar la efectividad de las sanciones (cortes, taponeos, levantamiento).

ELEMENTO CLAVE 2: Establecer un sistema de comunicación y negociación con el usuario (gestión de cobranza).

1.5. Sanciones Eficientes

(40) Como se dijo, la voluntad de pagar por el agua depende de la prioridad que le otorgamos. El usuario debe querer pagar por el **agua antes** de gastar su dinero en otras categorías de consumo, aunque sean también importantes. Sin duda el acceso al medio cristalino es de más alta prioridad para el usuario. Este tiene que aprender que el acceso al servicio de agua potable depende obligatoriamente del pago. *¿Cómo lograr esto?*.

(41) Los objetivos de una estrategia exitosa para una mayor efectividad de cortes tienen que ser:

- Que ningún usuario con dos meses de deuda tenga servicio activo (salvo en convenio de fraccionamiento).
- Que ningún usuario con servicio inactivo debe tener el servicio vigente (reposición arbitraria).
- Que ningún usuario con convenio de fraccionamiento con el pago atrasado por más de un mes debe tener el servicio vigente (convenio fracasado).

¿Pero cómo se puede mejorar la efectividad de cortes?

A Una medida fácilmente aplicable es la permanente supervisión de las conexiones en estado de corte.

(42) Cortando el servicio de la manera acostumbrada, se logra que el usuario sienta la incomodidad de carecer del servicio o por lo menos aumenta mucho el esfuerzo necesario para el delincuente en reponer el servicio permanentemente, ni hablar del alto peligro de ser atrapado en el acto ilícito. Aunque este trabajo implica también un mayor esfuerzo para el personal de la EPS, da resultados positivos a muy corto plazo.

Fig. 7: Cortadores en acción.

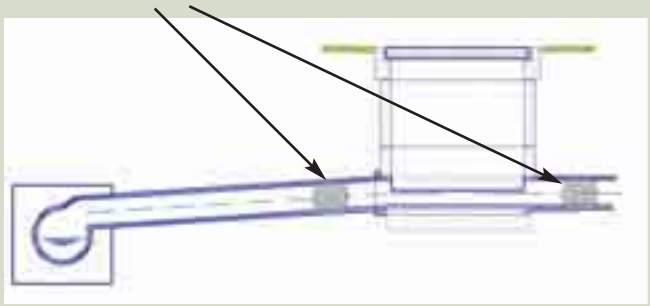
(43) Un obstáculo para la empresa es el incentivo para el cortador, quien debe ganar en dependencia de **cortes exitosos**, es decir por tales cortes que conducen al usuario a pagar su deuda completa o en caso de convenio, la cuota inicial.

B Otra manera que puede aplicarse de forma complementaria es el sucesivo aumento de la dificultad de reposición del servicio.

(44) Si un usuario en estado de corte vuelve a conectarse, la EPS le aplica un corte **más drástico**, transfiriendo el costo adicional al usuario. Entre el corte simple de la conexión de agua potable y el levantamiento de la conexión en su totalidad, existen otras formas de suspender el servicio tanto de agua como alcantarillado.

EL TAPONEO DEL DESAGÜE

El taponeo de la conexión de desagüe consiste en clausurar el servicio de alcantarillado sanitario introduciendo una masa cementante en el tramo de conexión domiciliaria entre la caja de registro y el predio, y por el tramo de conexión hacia el ramal a 0.5 m aprox.. Esta masa cementante es conocida comúnmente como "diablo fuerte", y está compuesta por cemento, yeso y agua.



(45) El taponeo del desagüe se recomienda aplicar cuando el usuario acumula más de **seis (06) meses** de deuda, a pesar del seguimiento de la EPS. Está técnica se ofrece también en caso que exista la imposibilidad de cortar el servicio de agua potable, por ejemplo cuando las cajas de control que son internas no se ubican, son mellizas, o se trata de conexiones directas sin caja de control en zonas con pistas y veredas.

(46) Para aquellas EPS que todavía no cuentan con un costo colateral **aprobado** por la SUNASS exponemos en el Anexo N° 2 un ejemplo proveniente de la SEDALORETO S. A. de Iquitos.

¿Cómo motivar al personal para que contribuya al éxito?
¿Cómo financiar a la cantidad de cortadores necesarios?

Estas dos preguntas muy válidas se responden en su conjunto:

(47) En una gran parte de las EPS los Cortadores realizan un trabajo a veces ineficiente, son sujetos a coimas por parte de los usuarios, debido a que las conexiones en estado de corte se revisan con poca frecuencia. En casos extremos se observa que hasta el mismo personal de la EPS reconecta a los usuarios morosos clandestinamente a la matriz de la empresa.

SITUACIÓN TRADICIONAL

Cortadores ganan un sueldo fijo, independiente de la cantidad y efectividad de cortes

Menor cantidad de cortes

Cortes poco efectivos

(48) Antes de intervenir exitosamente en el campo, debemos lograr que los objetivos de nuestro personal coincidan con los objetivos de la empresa. Se tiene que modernizar la forma de remuneración de tal manera que se le pague al Cortador **en base a las conexiones** que se logren rehabilitar gracias a su decidida gestión.

SITUACIÓN DESEADA

Cortadores ganan en función a cortes efectivos (corte - pago -reposición)

Cortadores tienen un sector limitado

Mayor número de cortes efectivos

(49) Proponemos que los Cortadores trabajen:

- en una zona específica que les permita revisar diariamente las conexiones cortadas con la finalidad de mantener al usuario moroso en estado de corte hasta que pague y

que su salario se calcule en función a cortes efectivos y reposiciones rehabilitadas, es decir que gane en función al pago del usuario.

(50) De esta manera **se compatibiliza** el interés del Cortador con el de la EPS. El pago de los Cortadores se realiza en función a lo recaudado por concepto de corte /reposición.

(51) El Cortador solo será pagado si logra el pago del usuario moroso. Estará motivado a aplicar las sanciones efectivamente ya que tiene un interés propio de conseguir los fondos de los cuales será pagado. El **autofinanciamiento** permite que también las EPS en situaciones económicas difíciles puedan aplicar esta estrategia en contra de la morosidad.

1.6. Facilidades eficientes

(52) Todo tipo de sanción tiene como objetivo **hacer pagar** al usuario sus deudas. No es objetivo castigarlo o evitar cualquier uso futuro de la conexión. Esto sin embargo tiene algunas implicancias importantes:

(53) Si el usuario tiene que decidir entre pagar su deuda o reponerse el servicio arbitrariamente, sin contar con todas las **informaciones relevantes**, decidirá a favor de una conducta no deseada por la EPS.

(54) Muchos usuarios actúan de forma inadecuada por desconocimiento. Es tarea de la gestión de cobranza evitar la **pérdida innecesaria** de clientes por levantamiento de conexiones, lo que dificulta incorporarlos nuevamente. Eso no le conviene ni al usuario ni a la EPS.

(55) Las facilidades que ayudan al usuario a tomar decisiones adecuadas antes del corte del servicio o de la deuda acumulada, son las siguientes:

I. La primera es el mismo **contrato de servicio**, cuando la empresa incorpora al nuevo usuario. Aquí se avisoran las obligaciones de las contrapartes y las consecuencias en caso de incumplimiento.

II. La segunda es el **recibo mensual**. Llegando puntualmente a manos del usuario le permite informarse y programar el pago. El recibo debe ser legible e indicar monto y plazo para el pago. Es además un medio apropiado para hacer recordar el contrato que se firmó y las consecuencias en caso de no cumplimiento.

III. Muchas EPS ofrecen al usuario cancelar su recibo en diferentes lugares y mediante diferentes **formas de pago**: una facilidad válida para el usuario.

IV. En el caso de retardo, se debe comunicar al usuario que la empresa se dio cuenta y aplicará las sanciones anteriormente acordadas para este caso. Se debe indicar anticipadamente la fecha de corte y el costo adicional por corte y reposición. Se recomienda también mencionar las consecuencias de reposiciones arbitrarias detectadas y toda la cadena de **problemas por venir**, para que el usuario sienta la sensación de que el problema actual se agravará con cada infracción adicional.

V. También la ejecución decidida de las **sanciones** se interpreta como facilidad para que el usuario tome la decisión correcta.

(56) Si no obstante de lo mencionado el usuario sigue sin cumplir, recibirá una visita del *Gestor de Cobranza*. Proponemos emplear este personal especializado para despertar al usuario moroso de su ignorancia y transmitirle la seriedad de su situación. El Gestor de Cobranza, como **última instancia**, que puede evitar el corte de la conexión, tendrá diferentes competencias y facilidades para brindar:

I. PRESIÓN:
- El Gestor orienta al usuario sobre la secuencia de cortes y las implicaciones,
- Notificaciones anuncian consecuencias prejudiciales y judiciales.

II. NEGOCIACIÓN:
- El Gestor está facultado de dar plazos de pago sin cortar el servicio. Lo hará en el caso que se firme un convenio de pago fraccionado. El plazo para el corte coincidirá con el plazo para la primera cuota según convenio.
- El Gestor puede ofrecer facilidades de pago de acuerdo a las posibilidades del moroso.

III. SUPERVISIÓN:
- El Gestor supervisa las conexiones en corte para detectar rehabilitaciones arbitrarias.

(57) Los Gestores de Cobranza deben trabajar a base de comisión y ser remunerados según la deuda que recuperaron. En otros sectores esta estrategia se aplica con mucho éxito (p.ej. micro-finanzas, electrodomésticos).

La eficiencia de la gestión depende de la efectividad de corte y viceversa. Por ello la gestión de cobranza y el corte efectivo son acciones que tienen que ir de la mano.

1.7. Expectativas a la coacción de gestión de cobranzas y corte efectivo

(58) Es caso común en las EPS del Perú, que el análisis de la **deuda por cobrar** resulta como demuestra la siguiente estadística que se denomina *típica*. El programa de cobranza coactiva que se detalla en este material educativo contribuye fundamentalmente a lograr la situación *deseada*:

SITUACIÓN DE UNA EPS TÍPICA

- Hay una alta cantidad de conexiones inactivas.
- Existen muchas conexiones activas que ya deben estar cortadas.
- Existen muchas conexiones con deuda mayor a 2 meses vencidos, lo cual indica que se les sigue facturando.

SITUACIÓN IDEAL O DESEADA

- No existen deudas mayores a 2 meses vencidas.
- No existen conexiones activas con más de 2 meses vencidas.
- Ningún usuario con convenio de fraccionamiento imcumplido (al primer mes) debe tener servicio vigente.

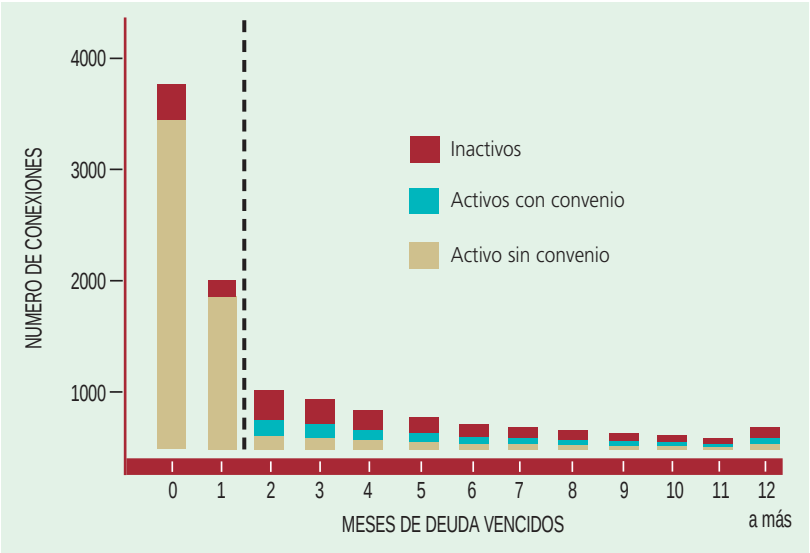


Fig. 8: Cartera morosa típica en la EPS.

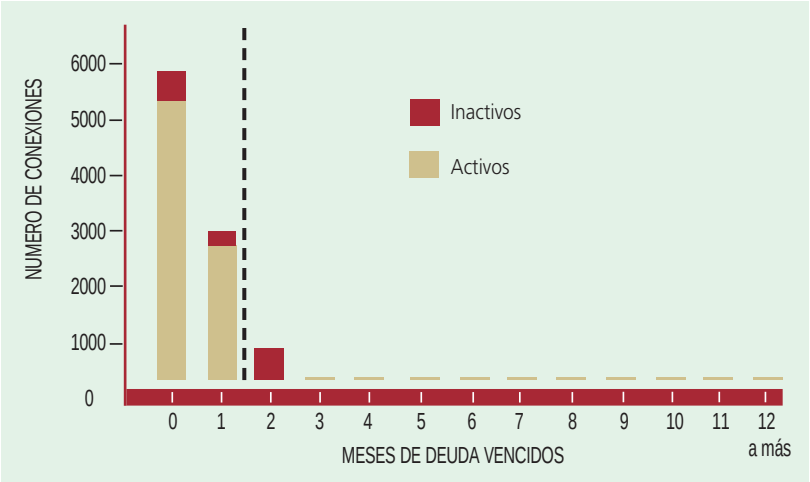


Fig. 9: Cartera morosa deseada para la EPS.

(59) La estrategia que se viene promoviendo ha sido aplicada exitósamente por EPSEL S.A. y GTZ/PROAGUA en el Convenio «Plan 10,000 Conexiones», en una zona inicial de 6,000 conexiones la cual fue ampliada sucesivamente hasta 25,000 conexiones. En sólo **7 meses** se han logrado los siguientes resultados:

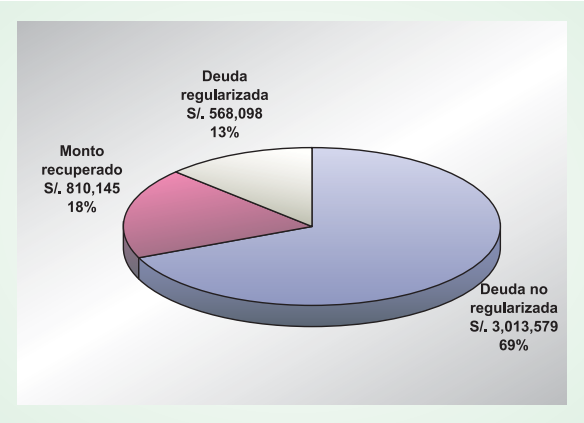


Fig. 10: Impacto del Programa 10,000 conexiones en Chiclayo.

(60) Para la interpretación de los resultados se informa lo siguiente:

- Se ignoró la fluctuación de deuda nueva y de la que se resuelve sin intervención por supuestamente compensarse.
- Aunque muy considerables, no influyen los ingresos adicionales a través de la tarifa ordinaria que pagaron los usuarios rehabilitados y regularizados en convenios de fraccionamiento.

RESUMEN

- Para que las EPS tengan altos índices de cobranza es necesario que se aplique una estrategia de corte efectivo y que los usuarios conozcan las facilidades que ofrece la EPS, así como las consecuencias del no pago.
- La remuneración de los Cortadores en base a su labor exitosa es fundamental para que actúen en el beneficio de la EPS.

PREGUNTAS

- ¿Cada cuánto tiempo se revisa una conexión en estado de corte en su EPS?

TAREAS

- Revise unas 20 conexiones en estado de corte por más de 15 días para verificar si el ser vicio está verdaderamente inactivo.
- Pregunte a diferentes usuarios morosos si conocen las facilidades de pago que ofrece su EPS.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los Cortadores sean pagados en función a su efectividad.
- Se sugiere el empleo de Gestores de Cobranza para que ayuden al usuario tomar la decisión correcta: Pagar por el servicio!

2

Estrategia Recomendada

2.1. Las tareas del Gestor de Cobranzas

(63) La visita del Gestor de Cobranza al domicilio del moroso tiene múltiples funciones. Su misión es la concientización del usuario en cuanto a su situación precaria y al apoyo en la búsqueda de una salida hacia adelante. Mientras presenta al usuario una manera alcanzable de deshacerse de su deuda, tiene la tarea de no dejar duda alguna sobre la inviabilidad de cualquier alternativa oponente e ilegal. Como respaldo de su argumentación le acompañan los cortadores del servicio.

(64) La secuencia de actividades se desarrolla de la siguiente manera:

1 Revisión: Cuando el moroso está registrado con la conexión en estado de corte, el Gestor de Cobranza en su visita controla si la conexión se encuentra inactiva. Una eventual manipulación que se observa, será considerada directamente en la argumentación ante el poblador.

2 Información 1: El Gestor una vez comunicado con el representante de la familia, le informa sobre su situación con respeto a los servicios de la EPS. Se resume la deuda acumulada por no haber pagado la tarifa y por haber cometido infracciones, incluyendo eventuales intereses.

3 Información 2: El Gestor despliega ante el usuario las alternativas de manejo de la situación y provoca la decisión en él:

EL USUARIO NO COOPERA

- El poblador quedará sin servicio (Control permanente).
- La rehabilitación en el futuro será más cara.
- Se empeorará sucesivamente la tecnología del corte.
- Se irá por todas las instancias hasta el juicio tribunal.

EL USUARIO COOPERA

- Se continuará con el servicio.
- Se ayudará en el trámite de rehabilitación.
- Se ofrecerán facilidades como el convenio de pago fraccionado.

4 Compromiso: Sólo en el caso que el usuario decida cooperar con la EPS y rehabilitarse como buen cliente, el Gestor de Cobranza acordará conjuntamente con él y en acuerdo con los lineamientos de la empresa un plazo para cancelar el total de la deuda acumulada. En el caso de un pago fraccionado se determinan la cantidad, el valor y plazo de las diferentes cuotas. Se formula un **compromiso de pago**, el cual será firmado en el momento por parte del usuario.

Fig. 11: Firma del usuario.

Se advierte sobre las consecuencias desventajosas en caso de incumplimiento del convenio.

4B Si el poblador deja entender que no desea cooperar, se delega el **mando a los Cortadores**, informando sobre el aumento de la deuda por este corte y sobre los siguientes pasos en el caso de una reposición arbitraria u otra infracción semejante.

5 Orientación: Una vez firmado el compromiso, el Gestor ayuda al usuario en la elaboración del expediente solicitud. Le orienta sobre todos los documentos necesarios, facilita formularios y papel. Los Gestores de Cobranza deben orientar al morador en el correcto llenado de los documentos solicitados por la EPS para la regularización de su deuda. La orientación al usuario tiene como objetivo **evitar errores** durante el proceso de llenado y simplificar el trámite para el cliente.

5B Accediendo a la información sobre los pagos efectuados por parte de sus usuarios, el Gestor de Cobranza indicará al Cortador cuando corresponde el fin del estado de corte y la reposición.

(65) Después de la visita, el Gestor de Cobranza **reporta al gabinete** sobre el resultado de la revisión de la conexión y sobre la voluntad del usuario de cooperar. En el caso de cooperación se presenta el compromiso de pago y el expediente solicitud (completo o incompleto).

(66) El Gestor de Cobranza **da seguimiento** a todos los casos morosos en su sector, también y sobre todo, cuando se encuentran en estado de corte. En el informe semanal reporta al Supervisor del Programa el estado y la evaluación de la cartera morosa a su cargo.

Facilidades que se recomiendan ofrecer:

- Dar un plazo definido de algunos días. En este caso se firmará un compromiso de pago.
- Se dará esta facilidad por ejemplo a empleados que reciben su sueldo en **un día específico** y no podrán pagar antes. El incumplimiento tiene como efecto el corte en la fecha de vencimiento de este compromiso.
- Un convenio de fraccionamiento de deudas. Este entrará en vigencia cuando el usuario pague la cuota inicial. Al no pagar esta cuota inicial, **de inmediato** se efectuará el corte.
- Pagos a cuenta: Esta modalidad se dará en casos específicos, cuando la cuota inicial de un convenio de fraccionamiento sea muy alta (por una deuda acumulada muy elevada) lo cual dificulta al usuario de pagarla inmediatamente por completo. Los pagos a cuenta se inician al momento y tienen que acumular en el **plazo de un mes** como mínimo la cuota inicial para dar trámite al convenio de fraccionamiento.

(67) A continuación se muestran las estrategias combinadas de corte y gestión de cobranza como pueden ser aplicadas por la EPS. Posibles variaciones se darán de acuerdo a su *Reglamento de Prestación de Servicios*:

SANCION	CAUSAL	ACCIONES DE LA EPS		
		TECNICAS DE CORTE	GESTION DE COBRANZA	NORMA LEGAL
1. CORTE EN CAJA 1.1 Fase 1	02 meses de deuda	Cierre de llave de paso en caso de existir. 1 a 2 tarugos introducidos totalmente en tramo: caja - red matriz.	Ninguna, si existen cajas de medidor. Si las cajas de medidor no son visibles, Informar al usuario las desventajas de rehabilitarse y los pagos que impone la EPS.	Art. 13º inc. "f" - RPSAA D.S. N 09-95 Art. 56º inc. "c" - RLGSS Art. 23º inc "c" - LGSS
1.2 Fase 2	más de 2 a antes de 4 meses de deuda 1 a 3 rehabilitaciones arbitrarias del servicio de agua.	2 a 3 tarugos introducidos 1.00 - 1.50 m en conexión, tramo: caja - red matriz	Informar al usuario las desventajas de rehabilitarse y los pagos que impone la EPS. Carta de advertencia. Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades de pago)	Art. 13º inc. "g" - RPSAA Concordante Art. 101º inc. "b" sétimo párrafo D.S. N 09-95 Art. 73º inc. "b" - RLGSS
2. CORTE TRAS CAJA	4 a antes de 6 meses de deuda mas de 3 rehabilitaciones arbitrarias del servicio de agua.	Más de 3 tarugos introducidos 1.50 - 2.00 m en conexión, tramos: caja - red matriz; caja - límite propiedad Si usuario se repone tramo caja - red, la presión introduce el otro tarugo en el domicilio a mayor profundidad. Dificulta la rehabilitación, se debe generar presión interna en casa para expulsar tarugo.	Advertencias escritas, verbales, ingreso a Infocorp, que le impedirá cualquier transacción comercial Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades de pago)	Art. 101º inc. "c" tercer párrafo del RPSAA D.S. N 09-95 Art. 73º inc. "c" - RLGSS
3. LEVANTAMIENTO DE CONEXIÓN DE AGUA	6 meses de deuda	Retiro de conexión domiciliaria y accesorios, sólo dejar abrazadera y tapón en reemplazo de llave corporation.	Advertencias escritas, verbales. Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades)	Art. 101º inc. "d" del RPSAA D.S. N 09-95 Art. 73º inc. "d" - RLGSS
4.TAPONEO DE CONEXIÓN DE DESAGÜE	mas de 6 meses de deuda Deudas mayores a S/. 500.00 Imposibilidad de cortar agua (caja interna, sin ubicar, mellizas o duplicadas; conexiones directas con pistas y veredas)	Se introduce una masa previamente elaborada de cemento, yeso y agua (diablo fuerte) en la conexión de desagüe	Advertencias escritas, verbales. Negociar deuda con usuario (compromisos de pago, plazos, facilidades de pago)	Art. 101º inc. "d" del RPSAA
5.LEVANTAMIENTO DE CONEXIÓN DE DESAGÜE	más de 6 meses de deuda Rehabilitación del desagüe	Retiro de conexiones domiciliarias de alcantarillado	Idem anteriores Advertencia de acciones prejudiciales	Art. 101º inc. "d" del RPSAA
6. COBRANZA PREJUDICIAL	Deudas mayores de S/. 3,000.00 Agotadas todas las técnicas de cortes y anteriores	Ninguna	Idem anteriores Trámites acompañados de firma de Abogado de EPS, advirtiendo cobranza judicial	Art. 24º de la LGS
7. COBRANZA JUDICIAL	Deudas mayores de S/. 3,000.00 Cobranza prejudicial sin resultados positivos, usuario sin intención de pago	Ninguna	Procesos judiciales	Mandato Ejecutivo Obligación de Dar Suma De Dinero Art. 697º del CPC Código Penal

Fig. 12: Esquema de sanciones a clientes morosos.

NOTA :

- Para incrementar el nivel de sanción, el usuario debe haber ocasionado las causales señaladas anteriormente.
- Si el usuario paga o regulariza su deuda la EPS repondrá el servicio correspondiente.
- Está prohibido que el usuario selle la tapa de la caja de medidor o de registro.

2.2. Los preparativos para la visita

(68) Para poder realizar su labor, el Gestor de Cobranza necesita contar con un conjunto de **herramientas** y aportes:

- Distintivo de acreditación.
- Cartera de clientes.
- Carpeta de regularización de deuda.

El Distintivo de Acreditación:

(69) Para dar la confianza al usuario de que las advertencias y los resultados de la visita son oficiales y válidos y también para que la EPS acepte y tramite lo acordado en campo, el Gestor de Cobranza debe **ser acreditado** como representante autorizado de la EPS.

(70) Aparte del fotocheck y uniforme oficial (gorro /chaleco) se recomienda proveerlo de una carta de poder especial: Esta carta poder otorga al portador la facultad de **representar y actuar** en nombre de la EPS ante el titular del predio en la suscripción de un convenio de fraccionamiento con la EPS; amparado en los lineamientos de la empresa y las disposiciones legales del Código Civil Peruano.

La Cartera de clientes :

(71) Para evitar el cruce de zonas de los diferentes Gestores de Cobranza y además garantizar una buena cobertura de la intervención, se recomienda **zonificar** el ámbito de la EPS. Se debe determinar detalladamente qué área corresponde a cada gestor.

(72) La EPS dispone de información sobre los usuarios morosos que tienen una deuda superior a dos meses. El Supervisor del Programa y los encargados de informática facilitan al Gestor de Cobranza el **listado** actualizado de estos morosos en su respectiva zona.

(73) Este listado contiene los siguientes detalles sobre cada uno de los morosos:

- Nombre y dirección.
- Total y componentes de la deuda acumulada.
- Antecedentes eventuales sobre convenios de pago fraccionado e infracciones.
- Estado actual de la conexión según registro (en corte o activo).

(74) La cartera de clientes morosos se renueva cada vez que el Gestor de Cobranza salga al campo.

Carpeta de Regularización de deuda

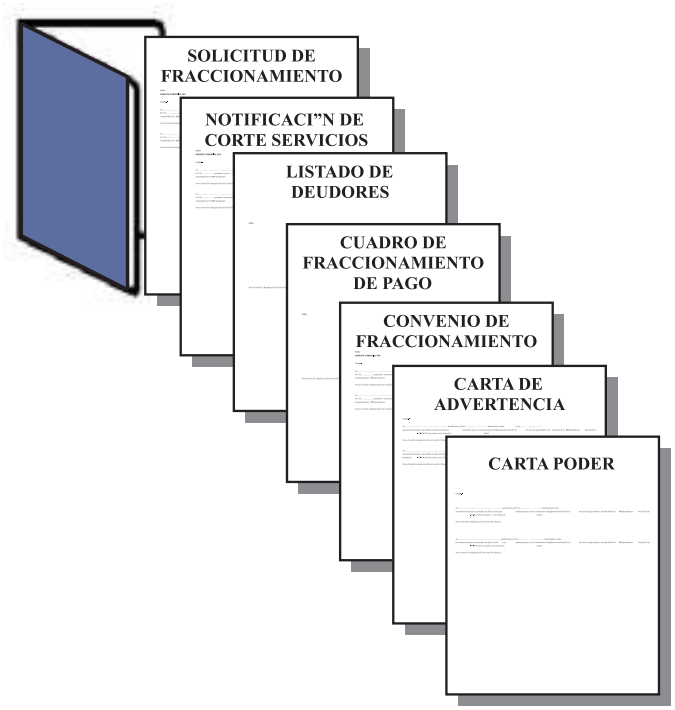


Fig. 13: La carpeta de regularización de deuda.

(75) Esta carpeta contiene todas las herramientas necesarias y útiles para la orientación y **tramitación** del caso en el domicilio del usuario. Se encuentra de forma resumida el reglamento de la EPS, informaciones y argumentos que deben orientar y motivar al usuario a la cooperación:

- Beneficios de ser cliente de la EPS.
- Fichas informativas sobre derechos y deberes del cliente.
- Facilidades de pago (cuotas fraccionadas aprobadas por la EPS).
- Documentos a presentar por el cliente.
- Lugar y horario de atención al cliente en las oficinas de la EPS.

(76) Además contiene **formatos** y documentos preescritos para llenar y completar a mano y al momento (incluye un guía para el llenado):

- Solicitud de fraccionamiento de pago.
- Convenio de fraccionamiento de pago.

(77) Otras herramientas importantes son:

- Un cuadro de fraccionamiento de pago que **facilita el cálculo** de las cuotas fraccionadas en función de lo estipulado según EPS.
- **Carta de Advertencia** para llenar a mano y manifestar la decidida posición de la empresa, evitando así posibles rehabilitaciones arbitrarias del servicio.

(78) La carpeta individual de cada Gestor de Cobranza no tiene que limitarse a los componentes mencionados. Cualquier material de ayuda a su gestión podrá complementar lo sugerido.

(79) Los formatos a utilizar por los Gestores de Cobranza se exponen en el **Anexo N° 01**.

Fig. 14: El Gestor calcula las cuotas a pagar en el momento de visita.

2.3. Revisión del expediente por la EPS

(80) **Semanalmente**, los Gestores de Cobranza entregan los expedientes de sus visitas al Supervisor del Programa para que éste proceda con la respectiva revisión. Los expedientes pueden encontrarse completos o avanzados. Cada expediente contiene las siguientes informaciones:

- Código catastral de la vivienda.
- Fecha de regularización de deuda o aplicación de sanción.
- Compromiso o convenio de pago firmado por el poblador.
- Total de la deuda regularizada.
- Montos y plazos de pago según acuerdo (monto de la cuota inicial del fraccionamiento, pagos a cuenta, etc.).

(81) Cada expediente se complementa con un **informe individual** del Gestor de Cobranza. Estos informes de avance reportan sobre:

- El estado de la conexión al inicio de la visita (detección de reposición arbitraria).
- Las acciones realizadas (sólo gestión de cobranza o coacción de gestión de cobranza con corte efectivo).
- Deuda no regularizada (indicando los motivos que impiden la gestión de cobranza o corte efectivo: entidades municipales, códigos en reclamos, duplicidad de códigos, cajas inubicables, cajas mellizas, casas deshabitadas, lotes sin construir, propietarios sin ubicar, etc.).

(82) Se agrega en el caso que ya se hayan efectuado pagos o rehabilitaciones:

- La copia del comprobante del importe cancelado por los usuarios.
  (pago parcial: convenio de fraccionamiento, pagos a cuenta o pago total: pago de la deuda completa)

- Papeletas de rehabilitación de los servicios regularizados.

(83) Es tarea del Supervisor del Programa, la **minuciosa evaluación** de los expedientes e informes de avance. Se contrastarán las cifras del informe del Gestor de Cobranza y del Cortador con las de la carpeta de regularización y la cuenta del usuario en el catastro de la EPS, considerando los avances de pagos documentados. Este trabajo se apoyará con el programa informático *SICI*.

(84) Los expedientes que hayan quedado sin observaciones y con regularización exitosa de deuda servirán como base para el **control del impacto** global del programa y para el cálculo de la remuneración del personal.

(85) Las actividades realizadas y las sanciones aplicadas se registrarán **en el catastro** para la actualización de la cuenta del usuario y la futura facturación.

(86) **El Supervisor** resumirá los resultados relevantes para la remuneración de cada uno de los Gestores de Cobranza y Cortadores de Servicio. A la vez se les proporciona un listado individual.

2.4. Remuneración de los Gestores de Cobranza

(87) El Supervisor debe tener un control de los resultados (planilla de control) de la gestión de cobranza a domicilio, de tal modo que le permita calcular la liquidación mensual de los cobradores.

(88) La EPS pagará al Gestor de Cobranza por comisión, siempre y cuando el usuario moroso regularice su deuda **total o parcialmente**, como consecuencia del cumplimiento de las acciones desempeñadas por él.

	Pagos por éxito	Total resultante a cobrar	Comentarios
Gestores de cobranza	5 al 10 por ciento de la cuota inicial cancelada por el usuario	800 a 1500 soles mensuales.	Depende de la zona y del éxito mismo del gestor.
Cortadores	60 a 80 por ciento del cobro efectuado por corte y resposición del servicio (para el corte simple serán de acuerdo a los colaterales de la EPS entre S/ 12 a S/ 15)	400 a 650 soles mensuales	Depende de la zona y del éxito del mismo cortador. Este monto será ligeramente mayor si la EPS decide que los materiales sean proporcionados por el mismo cortador (preferible).

Fig. 15: Remuneración propuesta para los coactores de cobranza.

(89) En base a la experiencia obtenida en EPSEL S.A. proponemos que las EPS reconozcan a los Gestores de Cobranza un pago por éxito, equivalente al **5% hasta 10%** de la cuota inicial o del monto total de la deuda, cuando ésta se cancele en una sola armada. Este porcentaje puede variar y queda a criterio de los especialistas de cada EPS en función de la composición de la cartera morosa.

(90) El porcentaje propuesto en Chiclayo (5%) ha generado un ingreso promedio para los Gestores de Cobranza de **S/. 1,200** mensuales.

2.5. Remuneración de Cortadores

(91) Los Gestores de Cobranza supervisan directamente la gestión de los Cortadores. Ellos indican aplicar el corte cuando lo estiman necesario e **informan** a los Cortadores para la reposición cuando el poblador haya pagado lo debido.

(92) El cuidado de las conexiones en estado de corte es tarea **del Cortador**. Si encuentra reposiciones arbitrarias, está facultado de aplicar el corte nuevamente. La forma técnica de la sanción tiende a ser cada vez más drástica. Hay que cumplir con los reglamentos de la EPS con respecto al tipo de sanción, en relación con los plazos y montos de deuda acumulada.

(93) Es tarea de los Cortadores mantener informados a los Gestores de Cobranza en cuanto a reposiciones arbitrarias detectadas y cortes repetidos, porque estas acciones influyen directamente a la deuda del usuario y a **la paga** que recibe el Cortador.

(94) Semanalmente **ambas partes**, los Gestores de Cobranza y los Cortadores, entregan al Supervisor del Programa su informe para calcular la remuneración de los Cortadores. Allí reportan las deudas regularizadas a través de las acciones combinadas de *Gestión de Cobranza* y *Corte Efectivo*. Los informes detallan los códigos catastrales con su deuda regularizada y se adjuntan las correspondientes papeletas de rehabilitación de los servicios regularizados.

(95) El Supervisor a su vez, después de evaluar y contrastar los informes recibidos, emite una *planilla de control* con lo recaudado por concepto de corte /reposición, precisando el **número de acciones** de cortes y/o levantamientos efectuados por el personal de campo para su posterior liquidación.

(96) En base a la experiencia en Chiclayo proponemos un pago por éxito a los Cortadores equivalente al **70%** del cobro efectuado por corte y reposición del servicio. También este porcentaje es variable y queda a criterio de la EPS.

2.6. Control de resultados

(97) El Supervisor del Programa es el responsable de la gestión de cobranza y cortes efectivos. Él es la instancia de control que:

- Supervisa a los resultados de regularización.
- **Aprueba** los convenios.
- Verifica la evolución de la cartera morosa mayor de 2 mese.
- **Indica** los cambios a efectuarse en la facturación.
- Coordina la liquidación para el personal.

Fig. 16: Supervisor del Programa.

(98) El Supervisor evalúa el rendimiento de cada uno de los Gestores de Cobranza y Cortadores y **decide** sobre medidas de ajuste y consecuencias para la optimización en el personal y en la sectorización.

RESUMEN

- La eficiencia de la gestión de cobranza depende de manera directa del trabajo en conjunto de los Gestores de Cobranza y Cortadores.
- La orientación a los clientes sobre las facilidades ofrecidas por la EPS y el control de la aplicación de sanciones, constituyen el punto clave para el éxito del programa.

PREGUNTAS

- ¿Cuáles son los tipos de facilidades de pago que se puede ofrecer al cliente?
- ¿Si un cliente de su EPS se acerca a las oficinas de pago para pagar una cuota menor que la cuota inicial – le reciben este dinero?

TAREAS

- Entrevista al personal de ventanilla sobre la cantidad de personas que se acercan diariamente con el propósito de realizar pagos y se retiran sin haberlo hecho.
- Entrevista a algunos clientes morosos de su EPS si conocen el costo por corte / reposición y la secuencia de cortes.

RECOMENDACIONES

- Los clientes de la EPS que ingresan a nuestras oficinas con la intención de pagar una parte de su deuda no deben irse sin haber dejado el efectivo que llevan. En caso que este dinero no alcanza para saldar la cuota inicial se le hace firmar un compromiso de pago a corto plazo.

3

Aplicación Concreta en la EPS

3.1. Aprobación del programa de corte efectivo y gestión de cobranza

(99) Para que pueda instalarse e institucionalizarse el *programa de corte efectivo y gestión de cobranza* en el área de gestión comercial de la empresa, **es básico** que encuentre la aprobación del Directorio y de la Gerencia General. Se tiene que emitir una directiva a favor, según las modalidades de la EPS. Esta directiva podría limitarse primero a un determinado sector piloto y en el futuro ser ampliado sucesivamente.

(100) Tanto en la solicitud interna de la Gerencia Comercial como en su aprobación se deben especificar los siguientes elementos:

- Objetivos de la intervención.
- Definiciones.
- Ámbito de aplicación.
- Metas medibles de impacto.
- Usuarios afectados.
- Atribuciones del Gestor de Cobranza.
- Formatos a utilizar por el Gestor de Cobranza (vea Anexo N° 01).
- Atribuciones de los Cortadores.
- Forma y montos a pagar a los Gestores de Cobranza y Cortadores.
- Referencias a otras directivas y reglamentos de la EPS.

(101) Como ejemplo adjuntamos en el **Anexo N° 04** una directiva aprobada por EPSEL S. A.. Resalta que en este caso se aprobó la destinación de un 50% de la deuda morosa recaudada a obras de ampliación de la red matriz de agua potable. Este compromiso voluntario puso a los Gestores de Cobranza moralmente en ventaja frente al usuario moroso al ser el bueno, quién recauda para «dar agua a los que no tienen». Queda a criterio de cada EPS, si desea o no aplicar una medida similar.

(102) Para que la jefatura pueda tomar la decisión favorable y autorizar la instalación y ejecución del programa de corte efectivo y gestión de cobranza, necesitan aportarse los respectivos **argumentos** para los siguientes ítems:

- La dimensión y estructura del problema de morosidad.
- La propuesta geográfica para la aplicación.
- La orientación en personal necesario y el rendimiento esperado.

3.2. Análisis de problemática de la EPS

(103) El análisis de la problemática de cortes y cobranza es muy importante para poder determinar con más claridad las razones de altos índices de morosidad y de conexiones inactivas. Este análisis es necesario tanto para calcular los recursos necesarios como **para convencer** a las personas con capacidad de tomar decisiones de la urgencia de implementar las medidas propuestas. Los datos que se recogerán para esto al inicio junto con los que se levantarán secuencialmente servirán para monitorear el impacto de las medidas implementadas y así evaluar los logros.

A - Análisis en gabinete:

(104) Una primera base de datos útil y de fácil acceso se alimenta del catastro de facturación. Se debe analizar la estructura de la deuda total de la EPS e identificar las zonas de mayor deuda acumulada y de mayores plazos vencidos.

(105) El resumen de la estructura de deuda de la EPS y de los sectores más problemáticos se puede reportar en un formato simple (hoja de cálculo MS Excel) como sigue:

Deuda vencida	Activos sin convenio	Activos con convenio	Nº de inactivos	Nº Total
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12 a más				
TOTAL				

Fig. 17: Resumen de conexiones según características individuales.

(106) A través del análisis se detectará la cantidad de usuarios morosos sin sanción o convenio. Un número alto indica que probablemente existan deficiencias en el **flujo de información** y en el despacho del área comercial.

(107) También se detectará la cantidad de tiempo de las conexiones en estado de corte. Un alto porcentaje de conexiones inactivas durante varios meses deja suponer que existen muchas reposiciones arbitrarias o deudas acumuladas considerables y difícilmente manejables. Ambos efectos tienen su origen en el **manejo deficiente** del problema por parte de la EPS.

B - Muestra en campo

(108) Se supone que toda la cartera morosa de la EPS mayor de 2 meses es potencial para el programa de corte efectivo y gestión de cobranza. Pero existen **factores que limitan** la intervención exitosa: si el Gestor de Cobranza en su visita no encuentra evidencia para una conexión vigente o en corte, ó si la conexión carece de una caja de registro o si el lote está simplemente deshabitado, se le hará difícil cumplir con la tarea de regularización de deuda.

¿Qué porcentaje de conexiones dificultan o imposibilitan su regularización por las circunstancias mencionadas?

(109) Nos interesa **verificar**, si el alto porcentaje de conexiones en estado de corte se explica con la dominancia de reposiciones arbitrarias y cortes inefectivos o no efectuados.

¿Qué porcentaje de conexiones que deben estar en corte, tienen el servicio vigente?

(110) Las respuestas a estas preguntas nos servirán para la justificación del programa, para la argumentación progresiva ante las instancias principales de la EPS. A la vez nos permite tomar **ajustes en la planificación** del personal necesario y rendimiento esperado.

(111) Para recoger los datos relevantes del campo se sugiere realizar un sondeo entre los usuarios morosos con una deuda vencida superior a 2 meses. Para que este sondeo sea representativo se orienta a continuación sobre la cantidad de lotes a ser verificados. Mayores detalles se encuentran en el **Anexo N° 2**.

N (Nº de conexiones inactivas totales)	Dimensión de la muestra representativa
100	73
200	115
300	143
400	162
500	176
750	199
1000	213
2000	238
5000	257
10000	263
250000	268

Fig. 18: Dimensión de muestra según universo.

(112) La recolección de datos en el campo no es a través de una encuesta. No se necesitará la cooperación del usuario moroso. Se puede aplicar en todo el ámbito de la EPS. Se recomienda por lo menos levantar los datos **en la zona piloto** donde se planea intervenir con el programa.

(113) La información se levantará utilizando el siguiente formato o uno parecido de acuerdo a la realidad de la EPS:

Verificador:	N° de Muestra:
Dirección:	
Inmuebles inhabitados y solares Inmuebles habitados	Con caja sorpresa Con caja sin tapa Con caja sellada Con caja inubicable Sin caja
Conexión en estado activo Conexión en estado inactivo Conexión inubicable	

Fig. 19: Ficha sondeo (ejemplo).

(114) Los resultados del muestreo se ingresan en un formato manejable (hoja de Excel, Access o SSP). La cantidad de lotes solares o inhabitados vinculados con los que carecen de la caja de registro dividido entre el total nos da el porcentaje de **casos difíciles** para la negociación y regularización.

Cuidado con la duplicación: Si un lote figura como inhabitado y a la vez sin caja ubicable, sólo puede considerarse una vez y no dos.

(115) Los resultados de la muestra así estandardizada permiten compararse con los de otros sectores de la misma o de otras EPS.

3.3. Sectorización y cálculo de recursos necesarios

(116) Por medio del análisis en gabinete **identificamos las zonas** de mayor deuda acumulada y de mayor número de conexiones en estado de corte. Un sector que cumple con estas características se ofrece para el Proyecto Piloto del Programa de Corte efectivo y Gestión de Cobranza.

(117) En este piloto se comprueba la validez de la intervención como tal y puede experimentar **diferentes ajustes** para mejorar el funcionamiento y la eficiencia de la estrategia:

- Según la realidad del caso se proporciona la cartera de clientes que se entrega a los Gestores de Cobranza y Cortadores.
- Se verifica el rendimiento de la regularización y se ajustan los porcentajes para la paga del personal.

¿Cuántos cortadores trabajan con un Gestor de Cobranza?

(118) Un equipo de cortes y gestión de cobranza se conforma por un Gestor de Cobranza y **3 o 4** Cortadores. El Gestor es el líder quien dirige el grupo y supervisa adecuadamente a sus subordinados.

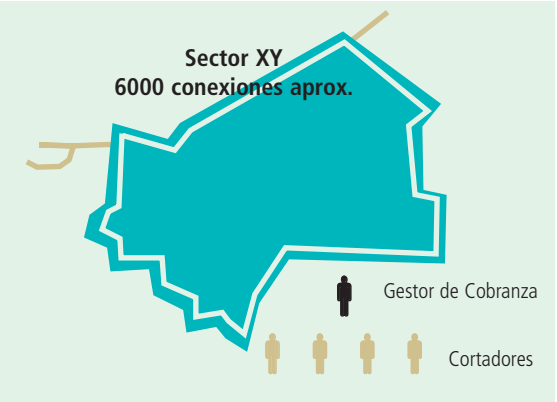


Fig. 20: Ambito de un equipo de coaxión.

¿Cuántas conexiones conforman el ámbito de un equipo de cobranza?

(119) Cada Cortador puede tener a su cargo aproximadamente entre 1,500 hasta **2,000 conexiones** (de todo tipo). La cantidad manejable depende del porcentaje de conexiones morosas. Un Gestor de Cobranza podrá tener a su cargo 3 a 4 Cortadores para poder dirigir y supervisarlos adecuadamente.

(120) Un sector de cobranza atendido por uno de estos equipos podrá tener entonces un aproximado de **6,000 conexiones**, lo cual podrá variar de EPS a EPS.

(121) El número de conexiones para atender depende en alto grado de las condiciones siguientes:

- Mientras más conexiones en estado de corte y conexiones activas con deuda mayor de 2 meses vencidos se requiere un mayor número de Cortadores.
- Mientras más grande la deuda acumulada menos conexiones podrán ser atendidas por el Gestor.
- Mientras más grande la deuda y mayor la dificultad de efectuar cortes (conexiones inubicables, cajas inexistentes, profundas, internas o selladas) se requiere una mayor cantidad de Cortadores (a la vez el pago por corte /reconexión tiene que ser mayor para estos casos).

(122) El análisis del catastro, el sondeo en el campo y las experiencias que se viven en el piloto aportarán las informaciones para lograr la **mejor configuración** de la estrategia.

3.4. Adaptación del sistema informático

(123) El sistema informático que utiliza la EPS (muy frecuente *SICI*) debe acomodarse para la administración del programa de cobranza coactiva. Sólo de **manera automatizada** se puede manejar cómodamente la complejidad de datos relevantes y la vinculación con la data de la EPS.

(124) Se recomienda implementar un aplicativo que permita registrar todas las acciones correspondientes a la gestión de cobranza y cortes efectivos, y facilite el reporte de resultados del programa.

(125) Los siguientes procesos necesitan el apoyo informático:

A Identificación de clientes morosos

(126) Permite localizar a clientes que aún permanecen en estado de morosidad y los nuevos clientes con posibilidades de convertirse en potenciales deudores.

B Control de deudas regularizadas

(127) Este módulo permitirá al Supervisor controlar los rendimientos del personal según el tipo de acción efectuada para la regularización de la deuda:

Gestión de Cobranza : Registrar sólo las acciones producto de la gestión de cobranza sin intervención del equipo de cortes.

Cortes Efectivos + Gestión de Cobranza : Regularización de la deuda por acciones conjuntas.

(128) En ambos casos el sistema permitirá registrar y reportar la forma de regularización.

Fig. 21: El aplicativo informático facilita la administración del programa.

C Pagos a Cuenta

- Monto de cuota inicial o monto total de la deuda.
- Pagos periódicos correspondientes al fraccionamiento de la deuda.

D Control del pago al personal

(129) Este aplicativo será de gran ayuda para el Supervisor debido a que le permitirá efectuar las liquidaciones correspondientes al personal, en función de la información recogida en campo y contrastada con los informes de los Gestores y Cortadores. Al mismo tiempo le permitirá evaluar los rendimientos del personal, y distribuir las cargas de trabajo proporcionalmente entre el personal de campo para medir su eficiencia.

E Control de la facturación mensual

(130) El incremento de la facturación será un factor directo del programa, como resultado de la activación de nuevos códigos catastrales cuyos predios se les había dejado de facturar regularmente por su condición de corte.

F Control del incremento de la cobranza

(131) Esta herramienta permitirá evaluar el crecimiento de la cobranza en función de las deudas regularizadas durante el desarrollo del Programa. Este módulo es el componente principal del aplicativo y refleja los rendimientos globales.

G Control de cumplimiento de metas

(132) Se guardan los resultados del análisis de conexiones en corte /conexiones activas con deuda mayor a 2 meses vencidos que se obtuvo en la muestra de campo al inicio. Se compara con los sondeos del monitoreo de impacto. Los plazos para la repetición de la muestra de campo y verificación de cambios se deciden y programan según EPS.

3.5. Selección y contratación de Gestores de Cobranza

(133) Para el trabajo del Gestor de Cobranza se requiere personal con antecedentes y experiencia en el negocio de cobranza.

La convocatoria

(134) Para la convocatoria de candidatos a los puestos de Gestores de Cobranza se recomienda por un lado anuncios publicitarios en los módulos de atención al cliente o en las ventanillas de recaudación durante **mínimo 2 semanas** (las de mayor flujo de clientes), así como frente a aquellas instituciones que trabajan en cobranzas (p. ej. instituciones microfinancieras como las CMACs y EDPYMES). A la vez se puede pedir recomendaciones a estas instituciones. Felizmente en el Perú el trabajo de cobranza es un trabajo bastante difundido y con una alta fluctuación en el sector laboral de manera que no se debe encontrar mayores obstáculos en hallar un buen grupo de personas capacitadas e interesadas.

Los requisitos y la selección

(135) Para los requisitos hay que tener en cuenta que muy raras veces encontramos personal con **perfil de Gestor de Cobranza** con experiencia en el sector de saneamiento, por lo cual proponemos que esta no será un requisito indispensable. En vez de ello proponemos los siguientes:

ORDEN DE PRIORIDAD	REQUISITOS	JUSTIFICACIÓN	MODO DE VERIFICACIÓN
1	Amplia experiencia en cobros a domicilio (electrodomésticos, seguros y microcréditos.	Es el objeto de la convocatoria.	CV verificado y entrevista personal.
2	Ser honesto y eficiente.	Garantiza el éxito y evita problemas con los clientes.	Llamar a anteriores empleadores
2	Disponibilidad de tiempo	Normalmente se trata de un trabajo a tiempo completo	Entrevista personal
4	Correcta expresión y buena presentación.	Estando en contacto directo con el cliente, representa la imagen de la EPS.	Entrevista personal
5	Haber liderado equipos	Tiene que dirigir el trabajo de los cortadores.	CV verificado
6	Conocimiento del tipo de zonas de intervención (PP. JJ., AA. HH., etc.)	Es importante conocer el tipo de clientes así como las zonas por cuestiones de seguridad.	CV verificado
7	Conocimiento del sector saneamiento	A pesar de no ser indispensable podrá ayudar en el trabajo.	CV verificado y entrevista personal
8	Tener movilidad propia	Facilita el trabajo de campo.	Entrevista personal
9	Conocimiento de redacción comercial	Apoya en el mejoramiento de las estrategias	Prueba en la entrevista personal

Fig. 22: Requisitos priorizados para la selección del personal.

(136) Se seleccionará a los candidatos que mejor cumplen estos requisitos. Además se podrá elaborar una lista de espera para ampliaciones del proyecto o en caso que fallen los seleccionados, contratar a estos últimos. Un ejemplo de contrato se presenta en el **Anexo N° 05**.

3.6. Capacitación a los Gestores de Cobranza

(137) El equipo de Gestores de Cobranza que resulte seleccionado y contratado tendrá que ser capacitado cuidadosamente sobre las particularidades de la cobranza del sector saneamiento. Este se reglamenta por numerosos dispositivos **legales e internos** de la EPS.

(138) La capacitación estará a cargo de personal de la EPS y durará **2 o 3 días**. En la realidad de EPSEL S.A. Chiclayo, hemos constatado que después de esta capacitación es importante realizar un fuerte y estrecho seguimiento en campo durante las dos primeras semanas de trabajo hasta que las rutinas funcionan perfectamente.

Capacitación en gabinete

(139) La gran parte de los aspectos teóricos del reglamento se enseñan en las oficinas de la EPS. Los temas siguientes son básicos:

1. Conocimiento del reglamento de prestación de servicios de la EPS y del reglamento de la ley general de saneamiento (los cuales incluyen la secuencia de cortes aplicados por la EPS).
2. Conocimiento de la estructura tarifaria de la EPS.
3. Conocimiento de los costos colaterales de la EPS.
4. Actividades internas relacionadas con el trabajo operativo dentro de la EPS.
5. Conocimiento de la calidad de los servicios prestados por la EPS y los costos que implican para poder justificar el cobro por los servicios prestados.
6. Actividades catastrales:

   a) Lectura de planos catastrales.
   b) Lectura de registro de cobranza y facturación en sistema.
   c) Disposición de los sectores y códigos catastrales.

7. Correcto llenado de la carpeta del Gestor de Cobranza, que contiene los requisitos solicitados por la EPS para la regularización de la deuda:

   a) Solicitud de fraccionamiento de deuda.
   b) Notificación de corte de servicio.
   c) Listado de deudores.
   d) Convenio de fraccionamiento de la deuda.
   e) Carta de advertencia.
   f) Carta poder.

8. Descripción de una conexión y de los diferentes tipos de corte que se aplican.

Fig. 23: Capacitación en gabinete.

Capacitación en campo

(140) En el campo se aprenderá sobre todo **ubicar al usuario** moroso en base a planos catastrales. Se enseñan las diferentes formas de sanción (corte) en la realidad. La capacitación que se desarrollará en la localidad incluye básicamente:

- Los criterios para una rápida y adecuada orientación.
- Interpretación de planos catastrales de la zona.
- Criterios para la localización de otros predios con conexiones clandestinas o rehabilitaciones arbitrarias.
- Las técnicas de cortes a emplear y los criterios de calidad aplicados por la EPS (pasantía en el trabajo cotidiano de cortes).

(141) La capacitación estará a cargo del personal de campo de la EPS que acostumbra identificar usuarios clandestinos.

(142) En el **Anexo Nº 08** se muestra un modelo de guión metodológico para la capacitación de los Gestores de Cobranza.

3.7. Contratación y capacitación de los Cortadores

(143) La selección de los Cortadores es más sencilla. Normalmente se consideran los mismos empleados que ya trabajaban en el área de cortes de la empresa. Se priorizará la contratación de aquellos que **mejor rendimiento** han mostrado en su trabajo.

(144) En el caso que se busque personal capaz para este cargo fuera de la EPS se debe convocar a aquellos con experiencia en gasfitería. Relaciones de **gasfiteros** capacitados se obtienen en las instituciones de enseñanza de profesiones de construcción como por ejemplo SENCICO.

(145) Para cortadores de servicio experimentados, la capacitación se limitará en explicar la nueva forma de trabajo en grupo y la lógica del **cálculo de la remuneración**.

(146) Deben aprender que trabajarán **en equipo**, dirigidos por el Gestor de Cobranza y que su remuneración dependerá en primer lugar de su rendimiento.

(147) En cuanto a las técnicas de sanción se limita a instruir sobre el *Taponeo del Desagüe*, ya que esta técnica aunque muy eficiente no es conocida en todas las EPS.

(148) Un guión metodológico para la capacitación de los cortadores sobre el nuevo sistema de trabajo se expone en el **Anexo N° 09**.

RESUMEN

- Un proceso cuidadoso de selección de los Gestores de Cobranza es esencial para el éxito del proyecto.
- El taponeo del desagüe es una medida altamente eficiente.

PREGUNTAS

- ¿Se aplica en su EPS el taponeo del desagüe?
- ¿Qué tipo de acciones informativas sobre las facilidades de pago y sanciones hay en su EPS?

TAREAS

- Escoja un sector piloto y calcule los recursos humanos y financieros necesarios.
- Formule una directiva adecuada para ejecutar en su EPS el proyecto piloto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un proyecto piloto con la finalidad de adecuar los incentivos a la realidad de la EPS.

Anexos

ANEXO 1 Fuentes y Método de Cálculo del Cuadro Nº 1

ANEXO 2 Método de Cálculo del Tamaño de la Muestra

ANEXO 3 Ejemplos para los Cálculos de los Costos Colaterales de Taponeo y Rehabilitación del Desagüe

ANEXO 4 La Carpeta del Gestor de Cobranza

ANEXO 5 Modelo de Contrato de Gestores de Cobranza

ANEXO 6 Modelo de Contrato de Cortadores

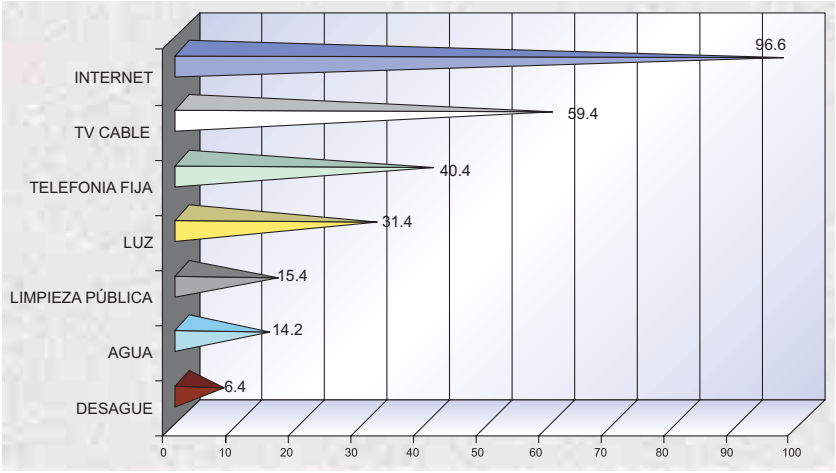
ANEXO 7 Modelo de la Directiva de la EPS

ANEXO 8 Modelo de Guión Metodológico para la Capacitación de los Gestores de Cobranza.

ANEXO 9 Modelo Guión Metodológico para la Capacitación de los Cortadores.

ANEXO 10 Formato de Planificación del Módulo (FPM)

ANEXO N° 1
Fuentes y Método de Cálculo del Cuadro Nº 1



- INTERNET: Terra ADSL 100 - La tarifa plana más económica (Fuente: Pagina Web de Telefónica del Perú S.A.)

- TV CABLE: Cable Express - La oferta más económica de Cable TV (Fuente: Pagina Web de Telefónica del Perú S.A.)

- TELEFONIA FIJA: Plan Tarifaría por minuto 1 – El plan más cómodo (Fuente: Pagina Web de Telefónica del Perú S.A.)

- LUZ: Ventas de ENSA/Clientes con Conexión de baja tensión (Fuente: Pagina Web de Electronorte S.A.)

- LIMPIEZA PÚBLICA: Tarifa promedio de la Municipalidad Provincial de Chiclayo (Total de facturación/Número de facturas; Fuente: SRC «Informe Final de Consultoría para el CEPRI – Chiclayo»)

- AGUA: Categoría tarifaria *Domestica A* sin medidor (la tarifa mas común) Fuente: EPSEL S.A.: Tarifas aprobadas por SUNASS

- DESAGÜE: Categoría tarifaria *Domestica A* sin medidor (la tarifa mas común) Fuente: EPSEL S.A.: Tarifas aprobadas por SUNASS

ANEXO N° 2
Método de Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para calcular el tamaño de muestra se propone utilizar un nivel de confiabilidad de 95 % y un margen máximo de error de 5 %. Esto nos quiere decir que hay una probabilidad mayor al 95% de que el error no sea mayor al 5%. Para los fines de la muestra de inactivos eso es suficiente. Esto nos quiere decir que existe una probabilidad mayor al 95% de que el error sea menor al 5%.

Metodología:

PASO 1: Se hace un primer sondeo escogiendo de manera aleatoria unas 30 conexiones inactivas, para luego revisarlas. De acuerdo a ello se determinarán los factores p (% de conexiones inactivas en estado de corte) y q (% de conexiones inactivas en uso (1-p)) que se usan para el cálculo del tamaño de la muestra.

PASO 2: Se calculará el numero de conexiones inactiva a revisar (**n**) mediante la formula que sigue.

PASO 3: Se escogerá de manera aleatoria «n» conexiones en estado inactivo para revisarlas.

PASO 4: Se obtendrá de ello el porcentaje de conexiones inactivas con servicio, es decir reconectadas arbitrariamente.

Ejemplo:

N = 100	Número de conexiones inactivas de la EPS o de la ciudad o del sector a estudiar
Z = 1.645	Valor de la distribución normal estandarizada correspondiente al nivel de confianza escogido (95%)
p = 0.5	Porcentaje de las conexiones que previsiblemente (después de los primeros resultados) están inactivas.
q = 0.5	**q =1- p** Porcentaje de las conexiones que previsiblemente (después de los primeros resultados) están con servicio (rehabilitadas).
E = 0.05	Margen de error según el nivel de confianza escogido (95%)
La fórmula:	$n = \dfrac{Z\,p\,q\,N}{E\,(N-1) + Z\,p\,q}$
Entonces :	**n = 73.2** **Encuestas a aplicar (tamaño de muestra)**

Para facilitar el cálculo del número de conexiones a revisar (n) mostramos a continuación la siguiente tabla de cálculo:

N (N° de conexiones inactivas totales)	Porcentaje de conexiones inactivas con servicio q (después de sondeo)				
	50%	60% o 40 %	30% o 70%	20% o 80 %	10% o 90%
100	73	72	70	64	50
200	115	113	107	93	66
300	143	139	130	110	74
400	162	158	145	121	78
500	176	171	156	129	82
750	199	193	175	141	86
1,000	213	206	185	148	89
2,000	238	230	204	159	93
5,000	257	247	217	167	96
10,000	263	253	222	170	96
25,000	268	257	225	172	97

Esta tabla se utilizara de la manera siguiente:

(1) Determina el numero de conexiones inactivas del Sector a analizar (EPS, Localidad etc.) (**N**)

(2) Escoge unas 30 conexiones inactivas aleatorias y se las revisa (sondeo). De acuerdo a ello se determinara el % de conexiones inactivas con servicio (**q**).

(3) Busca en la tabla la cantidad de la muestra más aproximado (**n**) según los valores de **N** y **q**.

(4) Realiza la muestra de acuerdo a la cantidad de muestra encontrada.

ANEXO N° 3
Ejemplos para el Cálculo de los Costos Colaterales de Taponeo y Rehabilitación del Desagüe

EPS Sedaloreto S.A.

PRESUPUESTO CORTE DEL SERVICIO DE DESAGÜE
Taponeo con mortero de cal en la caja de registro de desagüe

RUBROS	Unidad	Cantidad	COSTOS UNITARIOS MAXIMOS (S/.)	
			S/./Unid.	TOTAL
1.- COSTO DIRECTO				**20.74**
* **MATERIALES**				
CEMENTO	bolsa	0.050	15.20	0.76
YESO	bolsa	0.500		0.00
ARENA	m3	0.050	15.00	0.75
LADRILLO KK	und	6.000		0.00
* **MANO DE OBRA**				
SUPERVISOR	h-h	0.300	7.75	2.33
OPERARIO	h-h	1.000	6.23	6.23
PEÓN	h-h	1.100	6.03	6.63
* **MAQ. Y EQUIPO (ALQUILER/DEPREC.)**				
- Motocicleta	h-m	1.000	3.88	3.88
- HERRAMIENTAS				
Lampa	h-m	1.100	0.020	0.02
Barreta	h-m	1.100	0.010	0.01
Carretilla	h-m	1.100	0.120	0.13
2.- GASTOS GENERALES				**22.77**
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN				
*MATERIAL				
Papel	mill	0.01	15.00	0.15
Impresiones	mill	0.01	120.00	0.72
Insumos	est	3.00	1.00	3.00
*PERSONAL				0.00
Especialista	h-h	0.83	12.95	10.75
Auxiliar	h-h	0.66	6.29	4.15
Almacén	h-h	0.33	6.36	2.10
*SERVICIOS, EQUIPOS Y LICENCIAS				0.00
Local	est	1.00	0.20	0.20
Equipo Cómputo	est	1.00	0.70	0.70
Servicios Públicos	est	1.00	0.50	0.50
Software	est	1.00	0.50	0.50
SUB TOTAL COSTO DE OPERACIÓN (1 + 2)				43.51
3.- UTILIDAD (10% DEL COSTO DE OPERACIÓN)				4.35
TOTAL SIN IGV* (1+2+3)				**47.86**

* OJO: En el Departamento de Loreto no se cobra el IGV - Ley de Amazonía (Ley N° 27037)

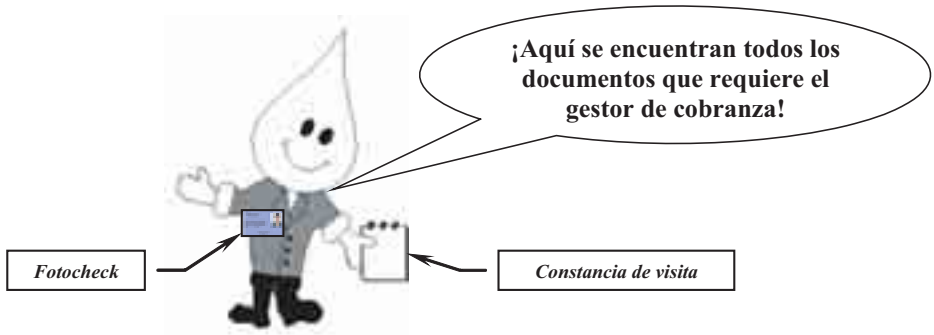
EPS Sedaloreto S.A.

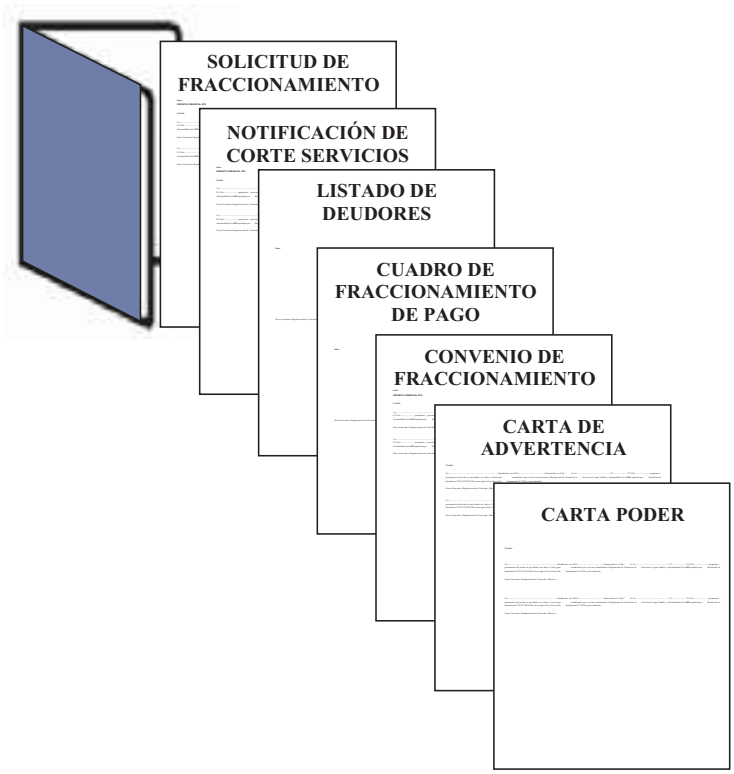
PRESUPUESTO REAPERTURA DEL SERVICIO DE DESAGÜE

RUBROS	Unidad	Cantidad	COSTOS UNITARIOS MAXIMOS (S/.)	
			S/./Unid.	TOTAL
1.- COSTO DIRECTO				**20.74**
* **MATERIALES**				
CEMENTO	bolsa	0.050	15.20	0.76
YESO	bolsa	0.500		0.00
ARENA	m3	0.050	15.00	0.75
LADRILLO KK	und	6.000		0.00
* **MANO DE OBRA**				
SUPERVISOR	h-h	0.300	7.75	2.33
OPERARIO	h-h	1.000	6.23	6.23
PEÓN	h-h	1.100	6.03	6.63
* **MAQ. Y EQUIPO (ALQUILER/DEPREC.)**				
- Motocicleta	h-m	1.000	3.88	3.88
- HERRAMIENTAS				
Lampa	h-m	1.100	0.020	0.02
Barreta	h-m	1.100	0.010	0.01
Carretilla	h-m	1.100	0.120	0.13
2.- GASTOS GENERALES				**22.77**
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN				
*MATERIAL				
Papel	mill	0.01	15.00	0.15
Impresiones	mill	0.01	120.00	0.72
Insumos	est	3.00	1.00	3.00
*PERSONAL				
Especialista	h-h	0.83	12.95	10.75
Auxiliar	h-h	0.66	6.29	4.15
Almacén	h-h	0.33	6.36	2.10
*SERVICIOS, EQUIPOS Y LICENCIAS				
Local	est	1.00	0.20	0.20
Equipo Cómputo	est	1.00	0.70	0.70
Servicios Públicos	est	1.00	0.50	0.50
Software	est	1.00	0.50	0.50
SUB TOTAL COSTO DE OPERACIÓN (1 + 2)				45.19
3.- UTILIDAD (10% DEL COSTO DE OPERACIÓN)				4.52
TOTAL SIN IGV* (1+2+3)				**49.71**

* OJO: En el Departamento de Loreto no se cobra el IGV - Ley de Amazonía (Ley N° 27037)

ANEXO N° 4
La Carpeta de Regularización de Deudas





MODELO DE SOLICITUD

Solicito : Fraccionamiento de Deuda en .....

Señor
GERENTE COMERCIAL EPSEL S.A.

Ciudad.-

Yo ....., identificado con DNI N° ....., domiciliado en ..... P.J. / Urb. ..... / Propietario / Posesionario del predio que habito, me dirijo a su despacho para expresarle lo siguiente:

Que, siendo mi deseo continuar siendo usuario de EPSEL S.A. de los servicio de / Agua Potable / Alcantarillado / que se encuentran en estado (Activo / Corte), existiendo actualmente deuda pendiente de pago, y teniendo conocimiento que la Empresa que usted representa está otorgando facilidades para regularizar dicha obligación que asciende a la cantidad de S/. ....., solicito se sirva concederme el fraccionamiento conforme al siguiente detalle:

Inicial : S/. ...…….....
Saldo : S/. ....., en …….... mensualidades que serán incluidas en los recibos de pensiones de agua y alcantarillado.

Atentamente,

Chiclayo, ... de ..... del 200_

Nombre:

DNI :

MODELO DE NOTIFICACIÓN DE CORTE DE SERVICIO

AGUA ☐ ALCANTARILLADO ☐

Tipo de Corte :

Fecha : Chiclayo, ... de ..... del 200_

Usuario :

Dirección :

Código :

Por la presente se le notifica que se está procediendo al corte del servicio de ..... por deuda que tiene con nuestra Empresa y ascienda a la cantidad de S/. .....

CORTADOR

Estimado usuario:

Para la reposición inmediata de su servicio en un tiempo no mayor a 24 horas es necesario que previamente regularice su deuda contraída con EPSEL S.A. y que asciende a S/. ..... (*)

Por lo que le solicitamos el cumplimiento de esta obligación cancelando totalmente o refinanciando su deuda acogiéndose a las facilidades de pago previstas para tal fin, acercándose a nuestras oficinas de cobranza en Av. Grau N° 451 - Chiclayo en el siguiente horario de oficina:

Lunes a Viernes : 8:00 a.m. a 4:30 p.m.
Sábados : 8:00 a.m. a 12:45 p.m.

Al momento de apersonarse a nuestras oficinas y con la finalidad de agilizar sus trámites es necesario que presente los siguientes documentos:

1.
2.
3.
4.

(*) La deuda indicada no incluye intereses moratorios ni cargos.

MODELO DE CONVENIO DE FRACCIONAMIENTO DE DEUDA

Conste por el presente documento, el CONVENIO DE FRACCIONAMIENTO DE DEUDA que celebran de una parte la ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO DE LAMBAYEQUE SOCIEDAD ANONIMA (EPSEL S.A.) representada por su Gerente Comercial Ing. MIGUEL ANGEL ZAMORA CAPELLI, identificado con DNI N° 16445330 con domicilio en la Av. Grau N° 451, de la ciudad de Chiclayo, a quien en adelante se denominará EPSEL S.A. y de otra parte el Sr.(a): ....., identificado con DNI N° ....., en calidad de Titular (Propietario y/o Posesionario) con domicilio en .... P.J. / Urb. ..... a quien en adelante y para efectos de este Convenio se le denominará EL CLIENTE en los términos siguientes:

PRIMERO: EL CLIENTE mencionado, es Titular del inmueble ubicado en la dirección antes indicada con el Código de Usuario N° .....

SEGUNDO: EL CLIENTE reconoce adeudar a EPSEL S.A. la suma de S/. ....., por concepto de Agua y/o Alcantarillado, conforme al Estado de Cuenta que en este acto se le presenta.

TERCERO: EL CLIENTE, a la suscripción del presente Convenio, cancela al contado como cuota inicial la suma de S/. ....., aceptando a la vez cancelar el saldo, más los intereses financieros respectivos en ……..... mensualidades, de S/. ....., cada una, las que se detallan.

Fraccionamiento de Pago de Deuda

Inicial	:	S/. ...…….....
Saldo	:	S/. ....., en ……..... mensualidades, de S/. ....., cada una.

CUARTO: EPSEL S.A. se compromete a restablecer el servicio de Agua Potable y/o Alcantarillado al CLIENTE una vez suscrito el presente CONVENIO DE FRACCIONAMIENTO DE DEUDA previo pago del derecho correspondiente. Asímismo EL CLIENTE se desiste de cualquier reclamo presentado ante EPSEL S.A. y procede a reconocer lo adeudado.

QUINTO: En caso de que el presente Convenio sea suscrito por una persona diferente al Titular del suministro, dicho acto se realizará a título de Fianza Solidaria de conformidad con los artículos N° 1868, 1869, 1873 y demás pertinentes del Código Civil.

SEXTO: El incumplimiento del pago de cualquiera de las cuotas del presente CONVENIO DE FRACCIONAMIENTO DE DEUDA o recibo mensual, otorga el derecho a EPSEL S.A. de proceder de inmediato al corte del servicio, reservándose el Derecho de Levantamiento de la conexión si así lo considera necesario. Asimismo, se dan por vencidas todas las cuotas impagas que estuvieran por vencerse, pudiendo exigir judicialmente en la Vía Ejecutiva el cumplimiento total de la obligación.

Se suscribe el presente Convenio, por ambas partes, en señal de conformidad de todo lo estipulado en el mismo, a los ..... DIAS DEL MES DE ..... DEL 2003.

Gerente Comercial

Nombre : .....

DNI : .....

MODELO DE CARTA DE ADVERTENCIA

Chiclayo, ... de ..... del 200_

Sr.(a) :

Dirección :

Código :

Estimado usuario:

Hacemos de su conocimiento que al haber incumplido el pago de su deuda que a la fecha asciende a S/. ....., referente a los servicios de Agua Potable / Alcantarillado que EPSEL S.A. brinda a su inmueble, se ha procedido al corte del servicio de ..... el día de hoy .....

El estado de corte se mantendrá hasta la fecha que usted cumpla con regularizar su situación, procediendo luego a rehabilitarle el servicio en un tiempo no mayor a 24 horas. En caso se verifique que se han rehabilitado los servicios cortados sin intervención de la Empresa (Rehabilitación Arbitraria), se procederá conforme al artículo 101° del Reglamento de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de EPSEL S.A., así como se incrementará su deuda al cobrarse por dicha rehabilitación.

Atentamente,

Supervisor de Cortes y Rehabilitaciones

MODELO DE CARTA PODER

Chiclayo, ... de ..... del 200_

Señor
GERENTE COMERCIAL EPSEL S.A.

Ciudad.-

Yo ....., identificado con DNI N°.....propietario del inmueble ubicado en ..... P.J. / Urb. ..... mediante la presente OTORGO PODER DE REPRESENTACION GENERAL Y ESPECIAL conforme a los artículos 145 y demás pertinentes del Código Civil así como de los artículos 74° y 75° del Código Procesal Civil a fin que en mi nombre y representación don (ña) ....., identificado con DNI N° ....., celebre Convenio de Financiamiento con su representada, a fin de regularizar mi estado de cuenta deudor.

Para lo cual procedo a suscribir la presente manifestación de voluntad, adjuntando copia de mi documento de identidad y fedateando mi firma.

Nombre:

DNI :

EJEMPLO FOTOCHECK

CONVENIO GTZ/PRO AGUA
EPSEL S.A. 10,000 CONEXIONES

GESTOR DE COBRANZA

NOMBRE:

D.N.I :

VENCE :

GERENCIA COMERCIAL

EPSEL S.A.

ANEXO N° 5
Modelo de Contrato de Gestores de Cobranza

CONTRATO DE GERENCIA GENERAL N°
LOCACION DE SERVICIOS NO PERSONALES

Conste por el presente documento, el contrato de Locación de Servicios No Personales, que celebran de una parte la EPS con R.U.C. N°....., con domicilio en ....., representada por su Gerente General.....identificado con D.N.I N°....., a quien en adelante se denominará EMPRESA, y de otra parte Don:....., identificado con D.N.I N°....., con R.U.C. N°....., y domicilio en ..... N°.....Urb./P.J....., en el Distrito de..... Provincia de..... Departamento de ....., a quien en adelante se denominará EL CONTRATADO, quienes intervienen bajo los términos y condiciones siguientes:

CLAUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

La EMPRESA es la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de ……. De propiedad municipal encargada de la producción, generación, distribución y mantenimiento de los servicios de saneamiento dentro del ámbito de la jurisdicción del Departamento de …… , función que desarrolla dentro de los alcances de la ley N° 26338 - Ley General de Saneamiento y su Reglamento Decreto Supremo N° 09-95-PRES.
EL CONTRATADO, es una persona natural que cuenta con amplia experiencia y calificación en la ejecución de trabajos GESTOR DE COBRANZA MOROSA, que tiene como función ejecutar las acciones que conlleven al cumplimiento del pago de las obligaciones que el usuario tenga pendiente con la empresa, para lo cual le informará sobre el monto de su deuda, las facilidades de pago que LA EMPRESA ofrece y le orientará sobre el uso de la documentación requerida para la efectiva regularización de su deuda. El mismo, realizará su labor en compañía de por lo menos un cortador.

CLAUSULA SEGUNDA: OBJETIVO DEL CONTRATO

Es objetivo del presente contrato es contar con los servicios técnicos especializados del CONTRATADO para que realice la función de GESTOR DE COBRANZA MOROSA, que debe efectuarse de acuerdo a los Padrones de Usuarios con pensiones atrasadas por los servicios de agua potable y alcantarillado del Sector Piloto designado por la Gerencia Comercial y a las políticas de cobranza de la EMPRESA y a otros inherentes a la prestación del servicio, suscribiéndose este contrato en mérito al Informe N° ….. de la Sub Gerencia de Recursos Humanos.

CLAUSULA TERCERA: ALCANCES DEL SERVICIO

EL CONTRATADO deberá efectuar la prestación del servicio contratado de acuerdo a las Especificaciones Técnicas que para efecto le serán entregadas por la Gerencia Comercial, servicio a realizar en forma personal, pero puede valerse bajo su dirección y responsabilidad de auxiliares, sustitutos, sin mantener vínculo laboral ni contractual alguno con la EMPRESA.
Se deja constancia que EL CONTRATADO no está subordinado a la EMPRESA.

DEL PROCEDIMIENTO GLOBAL - TRABAJOS ESPECIFICOS A EJECUTARSE

1. Se reconoce al GESTOR DE COBRANZA el pago por aquellos usuarios que por efecto del corte hayan regularizado su deuda pagando su cuota inicial o total de la deuda.

2. También se le reconoce el pago por aquellos usuarios que por efecto de la gestión de cobranza (compromiso de pago) hayan regularizado su deuda y pagando su cuota inicial o total de la deuda.

3. El mismo GESTOR DE COBRANZA será el encargado de vigilar las conexiones cortadas y avisar a sus cortadores a qué conexiones hay que cortarlas. A cada uno de los GESTORES DE COBRANZA se entregará para este efecto una Relación de Clientes Morosos para que se les mantenga en estado de corte hasta que resuelvan regularizarse.

4. Los GESTORES DE COBRANZA MOROSA facilitarán el procedimiento mediante una breve orientación a los clientes morosos.

DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La orientación al cliente se realizará mediante el siguiente procedimiento:

Al efectuar el primer corte o la primera visita de verificación se dejará el formato con la información específica para el cliente, que contiene la información siguiente:

- Lugar y horarios de atención al cliente
- Documentos a presentar por el cliente
- Total de la deuda acumulada del usuario
- Facilidades de pago
- Formato de solicitud y como llenarlo
- Beneficios de ser cliente de la EMPRESA

Siendo obligación de los GESTORES DE COBRANZA MOROSA orientar al cliente para que regularice su deuda y luego otorgarle un plazo para que ésta se efectivice, caso contrario se procederá al corte del servicio.

DE LA CARTA DE ADVERTENCIA

Los GESTORES DE COBRANZA MOROSA entregarán a los usuarios una Carta de Advertencia para evitar posibles rehabilitaciones arbitrarias del servicio; así como un listado de clientes morosos / cortados que contengan la información siguiente:

- Nombre y dirección del cliente moroso
- Total y detalle de la deuda acumulada

- Anteriores fraccionamientos de la deuda
- Estado de la conexión (en corte o activo)

Además se les proporcionará previa capacitación los siguientes documentos en la cantidad proporcional al número de clientes morosos en su listado:

- Solicitudes de reposición del servicio
- Modelos de convenio de fraccionamiento
- Fichas informativas para el cliente
- Modelo de Carta de Advertencia

CLAUSULA CUARTA: MODALIDAD DE CONTRATO

El personal a quien se le asigne las tareas especificadas en la Cláusula Tercera, será contratado bajo la modalidad de Locación de Servicios (Pago por recibo de Honorarios Profesionales), rigiéndose por los alcances del Art. 1764 y siguientes del Código Civil, con pago al presupuesto Operativo de la EMPRESA para el año .....

MODALIDAD DE PAGO

La EMPRESA pagará al CONTRATADO por comisión siempre y cuando el usuario moroso regularice su deuda total o parcialmente, como consecuencia del cumplimiento de las acciones por él desempeñadas.
La EMPRESA reconocerá un pago por éxito, equivalente al 5% de cuota inicial o del monto total de la deuda, siempre y cuando ésta se cancele en una sola armada.

La evaluación del rendimiento será mensual, debiendo emitirse una relación detallada de los códigos que han regularizado su deuda, indicando montos y modalidad de regularización y adjuntando las correspondientes papeletas de rehabilitación de los servicios regularizados.

De acuerdo al informe presentado se realizará el pago mensual correspondiente.

CLAUSULA QUINTA: DURACION DEL SERVICIO

El servicio contratado será del ..... al .....
En caso que la Gerencia Comercial emitiera informes negativos sobre la prestación del servicio, el contrato quedará resuelto de pleno derecho, bastando para ello la reunión de una Carta Notarial con cinco (05) días de anticipación.

CLAUSULA SEXTA: DE LA PRESTACION DEL SERVICIO

EL CONTRATADO recibirá diariamente en el Equipo, para la coordinación con el Orientador y con el Especialista de Cobranza, la distribución del trabajo diario, luego de lo cual saldrán a ejecutar sus labores en campo.

CLAUSULA SETIMA: DE LA SEDE DE TRABAJO

EL CONTRATADO tendrá como sede de trabajo la localidad de ……...

CLAUSULA OCTAVA: OBLIGACIONES Y FACULTADES DE LAS PARTES

DE LA EMPRESA

- Brindar todas las facilidades del caso para la correcta ejecución del servicio.
- A cancelar oportunamente el monto de los servicios contratados.
- A supervisar la labor contratada a través de la Gerencia Comercial quien designará al personal necesario.
- Rechazar los servicios que no cumplan con las condiciones técnicas del servicio, controlando además la oportunidad de la prestación.
- Para incurrir en mora no se requiere que la EMPRESA comunique de tal circunstancia al CONTRATADO.

DEL CONTRATADO

- A cumplir con los alcances del presente contrato de acuerdo con lo estipulado en el contrato.
- A realizar los servicios contratados, cumpliendo en forma cabal y adecuada con el propósito de los mismos.
- A absolver oportunamente cualquier consulta o inquietud que le pudiera formular la EMPRESA en relación con el servicio contratado.
- EL CONTRATADO no podrá transferir total o parcialmente el servicio contratado, teniendo la responsabilidad total sobre la ejecución y cumplimiento del mismo.
- Responder por el cumplimiento parcial, tardío o defectuoso de la prestación quedando sujeto al pago de los daños y perjuicios, los que serán tasados por la EMPRESA y deducidos de la factura del mes siguiente al que ocurrieron los hechos.
- Asumirá la responsabilidad de los riesgos que pueda sufrir su personal por negligencia o responsabilidad al incumplimiento de las medidas de seguridad.
- En caso que el trabajo sea defectuoso, EL CONTRATADO se obliga a pagar todos lo daños y perjuicios ocasionados.

CLAUSULA NOVENA: CAUSALES DE RESCISION DEL CONTRATO

La EMPRESA se reserva el derecho de rescindir el presente contrato en los cobros siguientes:

- Por bajo rendimiento, es decir aquellos GESTORES DE COBRANZA MOROSA que se encuentren por debajo del rendimiento promedio de producción, incurrirán en causal de resolución de contrato por baja producción.

- Por denuncias por trabajos mal efectuados o por cobro de usuarios para no efectuar el corte o levantamiento de conexión correspondiente.

- Por ejecución de rehabilitaciones arbitrarias, sin la correspondiente cancelación o financiamiento de la deuda por parte del usuario.

- Por retención o fotocopiado de los listados de cortes o levantamiento de conexión que le fueran entregados para la realización de su trabajo.

CLAUSULA DECIMA: SUPERVISIÓN DE LOS GESTORES DE COBRANZA MOROSA

Aquellos GESTORES DE COBRANZA MOROSA que se encuentren por debajo del rendimiento promedio de producción, incurrirán en causal de resolución de contrato por baja producción.
El seguimiento y supervisión directa del trabajo será efectuada por el Especialista de Cobranza.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA: PENALIDAD

La Gerencia Comercial remitirá al CONTRATADO una relación de los inmuebles en los que prestará servicio y la fecha máxima en que deban ser ejecutado los trabajos, en caso de incumplimiento deberá pagar una multa equivalente a S/. 10.00 por cada día de retraso que será deducido de la próxima factura a pagarse.
En caso que la demora excedida de 10 días la EMPRESA podrá resolver el contrato con sólo comunicarlo notarialmente al CONTRATADO.

CLAUSULA DECIMA SEGUNDA: DISPOSICIONES LEGALES

Cualquier eventualidad no prevista en el presente contrato, será resuelto mediante acuerdo armónico entre las partes y materia de un documento adicional al presente.
En caso de controversias derivadas del presente contrato, las partes renuncian al fuero de sus domicilios y se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los jueces y salas de la Corte Superior de la ciudad de ……

Leído que fue y encontrándole conforme, las partes contratantes lo suscriben en señal de su validez y aceptación, en la ciudad de .....a los.....días del mes de.....del año……

EMPRESA

EL CONTRATADO
D. N. I.:.....

ANEXO N° 6
Modelo de Contrato de Cortadores

CONTRATO DE GERENCIA GENERAL N°
LOCACION DE SERVICIOS NO PERSONALES

Conste por el presente documento, el contrato de Locación de Servicios No Personales, que celebran de una parte la EPS con R.U.C. N°....., con domicilio en ....., representada por su Gerente General.....identificado con D.N.I N°....., a quien en adelante se denominará LA EMPRESA, y de otra parte Don:....., identificado con D.N.I N°....., con R.U.C. N°....., y domicilio en ..... N°.....Urb./P.J....., en el Distrito de..... Provincia de..... Departamento de ....., a quien en adelante se denominará EL CONTRATADO, quienes intervienen bajo los términos y condiciones siguientes:

CLAUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

LA EMPRESA es la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de ……. De propiedad municipal encargada de la producción, generación, distribución y mantenimiento de los servicios de saneamiento dentro del ámbito de la jurisdicción del Departamento de …… , función que desarrolla dentro de los alcances de la ley N° 26338 - Ley General de Saneamiento y su Reglamento Decreto Supremo N° 09-95-PRES.

EL CONTRATADO, es una persona natural que cuenta con amplia experiencia y calificación en la ejecución de trabajos CORTES, LEVANTAMIENTOS DE CONEXIÓN Y REHABILITACIONES de conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado y otros inherentes a la prestación de los servicios de saneamiento.

CLAUSULA SEGUNDA: OBJETIVO DEL CONTRATO

Es objeto del presente contrato contar con los servicios técnicos especializados del CONTRATADO, para que realice ACCIONES DE CORTES, LEVANTAMIENTOS DE CONEXIONES Y REHABILITACIONES, que de acuerdo a los Padrones de Usuarios con pensiones atrasadas por los servicios de agua potable y alcantarillado del Sector Piloto designado por la Gerencia Comercial, y a las políticas de cobranza de la EMPRESA deben efectuarse, y otros inherentes a la prestación del servicio, suscribiéndose este contrato en mérito al Informe N° ….. de la Sub Gerencia de Recursos Humanos.

CLAUSULA TERCERA: ALCANCES DEL SERVICIO

EL CONTRATADO deberá efectuar la prestación del servicio contratado de acuerdo a las Especificaciones Técnicas que para efecto le serán entregadas por la Gerencia Comercial, servicio a realizar en forma personal, pero puede valerse bajo su dirección y responsabilidad de auxiliares y sustitutos, sin mantener vínculo laboral ni contractual alguno con la EMPRESA.
Se deja constancia que EL CONTRATADO no está subordinado a la EMPRESA.

TRABAJOS ESPECIFICOS A EJECUTARSE

- Cortes en caja y tras caja de los servicios de agua y/o desagüe.
- Rehabilitaciones en caja y tras caja de los servicios de agua y/o desagüe.
- Levantamientos de conexión de agua y desagüe.
- Reaperturas de levantamientos de conexiones de agua y desagüe.

CLAUSULA CUARTA: MODALIDAD DE CONTRATO

El personal a quien se le asigne las tareas especificadas en el Item. 2 será contratado bajo la modalidad de Locación de Servicios (Pago por recibo de Honorarios Profesionales), rigiéndose por los alcances del Art. 1764 y siguientes del Código Civil, con pago al presupuesto Operativo de la EMPRESA para el año .....

MODALIDAD DE PAGO

La EMPRESA pagará al CONTRATADO por comisión siempre y cuando el usuario moroso regularice su deuda total o parcialmente, como consecuencia del cumplimiento de las acciones de corte y/o levantamiento por él desempeñadas.

La Comisión a ser cancelada, en el caso de acciones a usuarios con más de DOS (02) meses de deuda y/o cuotas de convenio incumplidas, asciende a S/. 15.00 (Quince y 00/100 Nuevos Soles), la misma que será cancelada mensualmente según el número de regularizaciones efectivas y según la liquidación que al respecto elabore el Especialista de Cobranza.

En el caso de usuarios con DOS (02) meses de deuda y que no tengan convenio vigente, la comisión a ser cancelada asciende a S/. 10.00 (Diez y 00/100 Nuevos Soles), la misma que será cancelada de acuerdo a lo indicado en el Párrafo anterior.

La evaluación del rendimiento será mensual, debiendo emitirse una relación detallada de los códigos que han regularizado su deuda, indicando montos y modalidad de regularización y adjuntando las correspondientes papeletas de rehabilitación de los servicios regularizados.
De acuerdo al informe presentado se realizará el pago mensual correspondiente.

CLAUSULA QUINTA: PROGRAMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

1. Los Padrones de Acciones de Cobranza (Cortes, levantamientos y rehabilitaciones) del Sector Piloto seleccionado, emitidos por el área de Cortes y Reconexiones, y revisados por el Orientador y Especialista de Cobranza se distribuirán entre el personal contratado para tal efecto, a fin de que éstos ejecuten las diversas acciones que garanticen la regularización opor tuna de la deuda que por pensión de agua y alcantarillado mantienen con la EMPRESA.
2. Ejecutadas las acciones de corte y/o levantamiento, el cortador emitirá las papeletas correspondientes y verificará cuantas veces sea necesaria la permanencia de dicha acción hasta la respectiva regularización.
3. El tipo y número de cortes y/o levantamientos estará en función de las reposiciones arbitrarias y/o cumplimiento de compromisos de pagos por parte del usuario moroso.
4. El cortador es responsable directo de efectuar la reposición del servicio inmediatamente después que el usuario regularice su deuda.
5. En caso de tardar más de 24 horas después de la regularización de la deuda en rehabilitar el servicio, la comisión a ser considerada descenderá a S/. 6.00 (Seis y 00/100 Nuevos Soles).

CLAUSULA SEXTA: DURACION DEL SERVICIO

El servicio contratado será del …… al …….
En caso que la Gerencia Comercial emitiera informes negativos sobre la prestación del servicio, el contrato quedará resuelto de pleno derecho, bastando para ello la reunión de una Carta Notarial con cinco (05) días de anticipación.

CLAUSULA SETIMA: DE LA PRESTACION DEL SERVICIO

EL CONTRATADO recibirá diariamente en el Equipo para la coordinación con el Orientador y con el Especialista de Cobranza, la distribución del trabajo diario, luego de lo cual saldrán a ejecutar sus labores en campo.

CLAUSULA OCTAVA: DE LA SEDE DE TRABAJO

EL CONTRATADO tendrá como sede de trabajo la localidad de ……...

CLAUSULA NOVENA: OBLIGACIONES Y FACULTADES DE LAS PARTES

DE LA EMPRESA

- Brindar todas las facilidades del caso para la correcta ejecución del servicio.
- Cancelar oportunamente el monto de los servicios contratados.
- Supervisar la labor contratada a través de la Gerencia Comercial quien designará al personal necesario.
- Rechazar los servicios que no cumplan con las condiciones técnicas, controlando además la oportunidad de la prestación.
- Para incurrir en mora no se requiere que la EMPRESA comunique de tal circunstancia al CONTRATADO.

DEL CONTRATADO

- Cumplir con los alcances del presente contrato de acuerdo con lo estipulado en el mismo.
- Realizar los servicios contratados, cumpliendo en forma cabal y adecuada con el propósito de los mismos.
- Absolver oportunamente cualquier consulta o inquietud que le pudiera formular la EMPRESA en relación con el servicio contratado.
- EL CONTRATADO no podrá transferir total o parcialmente el servicio contratado, teniendo la responsabilidad total sobre la ejecución y cumplimiento del mismo.
- Responder por el cumplimiento parcial, tardío o defectuoso de la prestación quedando sujeto al pago de los daños y perjuicios, los que serán tasados por la EMPRESA y deducido de la factura del mes siguiente al que ocurrieron los hechos.
- Asumirá la responsabilidad de los riesgos que pueda sufrir su personal por negligencia o responsabilidad al incumplimiento de las medidas de seguridad.
- En caso que el trabajo sea defectuoso, EL CONTRATADO está obligado a pagar todos lo daños y perjuicios ocasionados.

CLAUSULA DECIMA: DE LAS HERRAMIENTAS Y MATERIALES DE TRABAJO

EL CONTRATADO en la ejecución de las tareas indicadas en los Items 5.1 y 6.2 deberán aportar las herramientas requeridas para la realización de su trabajo; los materiales como tubería, cemento, pegamento, cinta, entre otros, será entregado por el Equipo de Cortes y Rehabilitaciones.

Asimismo, dicho personal deberá devolver diariamente los reportes o listados de cortes y rehabilitaciones que le fueran entregados por el Equipo de Cortes y Rehabilitaciones en la sede Chiclayo y por los Administradores en las localidades del ámbito.

Se entregará al personal contratado para los levantamientos y reaperturas, tanto las herramientas como el material requerido para el cumplimiento de las tareas específicas encomendadas. EL CONTRATADO devolverá diariamente las herramientas que le fueran cedidas para las labores, siendo responsable de su correcto uso, caso contrario la EMPRESA descontará de su liquidación quincenal el costo equivalente de la herramienta.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA: CAUSALES DE RESCISION DEL CONTRATO

La EMPRESA se reserva el derecho a rescindir el presente contrato en los cobros siguientes:

- Por bajo rendimiento, definiendo como tal menos de 60 regularizaciones efectuadas por usuarios morosos.
- Por denuncias por trabajos mal efectuados o por cobro de usuarios para no efectuar el corte o levantamiento de conexión correspondiente.
- Por ejecución de rehabilitaciones arbitrarias, sin la correspondiente cancelación o financiamiento de la deuda por parte del usuario.
- Por retención o fotocopiado de los listados de cortes o levantamiento de conexión que le fueran entregados para la realización de su trabajo.

CLAUSULA DECIMA SEGUNDA: SUPERVISIÓN DE LOS GESTORES DE COBRANZA MOROSA

El seguimiento y supervisión directa del trabajo será efectuada por el Especialista de Cobranza.

CLAUSULA DECIMA TERCERA: PENALIDAD

La Gerencia Comercial remitirá al CONTRATADO una relación de los inmuebles en los que prestará servicio y la fecha máxima en que deban ser ejecutados los trabajos. En caso de incumplimiento deberá pagar una multa equivalente a S/. 10.00 por cada día de retraso que será deducido de la próxima factura a pagarse.

En caso que la demora excedida de 10 días la EMPRESA podrá resolver el contrato con sólo comunicarlo notarialmente al CONTRATADO.

CLAUSULA DECIMA CUARTA: DISPOSICIONES LEGALES

Cualquier eventualidad no prevista en el presente contrato, será resuelto mediante acuerdo armónico entre las partes y materia de un documento adicional al presente.

En caso de controversias derivadas del presente contrato, las partes renuncian al fuero de sus domicilios y se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los jueces y salas de la Corte Superior de la ciudad de ……

Leído que fue y encontrándole conforme, las partes contratantes lo suscriben en señal de su validez y aceptación, en la ciudad de .....a los.....días del mes de.....del año……

EMPRESA
D. N. I.:.....

EL CONTRATADO

ANEXO N° 7
Modelo de Directiva Interna de la EPS

DIRECTIVA: ORIENTACION AL CLIENTE MOROSO Y REGULARIZACION DE DEUDAS

OBJETIVOS:

1. Establecer el nuevo procedimiento de recuperación de la cartera morosa, especialmente de la cartera liviana y mediana mediante una estrategia combinada de cortes y orientación al cliente sobre las facilidades de pago con fraccionamiento.

2. Mejorar la situación económica/financiera de la Empresa para ejecutar obras de saneamiento que permitan ampliar la cobertura de servicios, mediante el incremento de la recaudación de EPSEL S.A., como resultado de la aplicación de nuevas estrategias de cobranza.

3. Los resultados obtenidos con la gestión de cobranza aplicando la modalidad propuesta, aumentará la recaudación mensual de EPSEL S.A. El excedente obtenido no sólo significará aumentar propiamente los ingresos de la empresa para sustentar sus gastos corrientes, sino que el 50 % del mismo se destinará en forma exclusiva a la ejecución de obras de ampliación de cobertura de Agua Potable y Alcantarillado. La recaudación para la cristalización de este objetivo se realizará a través de la apertura de una cuenta bancaria exclusiva e intangible.

ALCANCE:

La presente directiva abarca:

4. El procedimiento para la orientación al cliente y la forma de intervención de los Gestores de Cobranza y su remuneración respectiva.

5. Los procedimientos para el corte.

En la fase piloto su aplicación será en el sector 7 de la Administración de Chiclayo con 4 Gestores de Cobranza a los cuales la empresa les asignará a cada uno 2 cortadores. Con las experiencias ganadas en la fase piloto se formulará una nueva directiva interna para su aplicación en el ámbito de la EPSEL S.A.

DEFINICIONES:

Cliente Moroso: Usuario de los servicios de saneamiento que presta la empresa, que no se encuentra al día en sus pagos mensuales.

Gestor de Cobranza: Persona que tiene como función ejecutar las acciones que conlleven al cumplimiento del pago de las obligaciones que el usuario tenga pendiente con la empresa, para lo cual se le informará sobre el monto de su deuda, las facilidades de pago que EPSEL S.A. ofrece y se le orientará sobre el uso de la documentación requerida para la efectiva regularización de su deuda. El mismo realizará su labor en compañía de por lo menos un cortador.

Cortador: Persona que tiene como función efectuar los cortes bajo la modalidad prevista en el Reglamento de Prestación de Servicios de Saneamiento de EPSEL S.A. así como los mencionados en la presente directiva. Depende directamente del Gestor de Cobranza para la ejecución de los cortes referidos.

Especialista de Cobranza: Persona calificada en estrategia y gestión de cobranzas, quien participa directamente en calidad de Supervisor de la producción de los Gestores de Cobranza y de los Cortadores.

CLAUSULA UNO - PROCEDIMIENTO GLOBAL

Se aplica el presente reglamento a todos aquellos usuarios que tienen una deuda superior a 2 meses independientemente si ya se encuentran en corte o permanecen todavía activos. De igual modo se aplica a aquellos clientes que tienen convenios de fraccionamiento y se les ha vencido el primer recibo.

Estará a cargo del equipo de cortes mantener el corte hasta que cada uno de estos usuarios haya regularizado su deuda. Para asegurar que el corte sea efectivo y a la vez repetido en caso de reconexiones arbitrarias, se le reconoce al Gestor de Cobranza el pago sólo por aquellos usuarios que por efecto del corte hayan regularizado su deuda y pagado su cuota inicial o el total de la deuda. El mismo Gestor de Cobranza será el encargado de vigilar las conexiones cortadas y avisar a sus cortadores a qué conexiones hay que cortar. A cada uno de los Gestores de Cobranza se le entregará para este efecto una relación de clientes morosos para que se les mantenga en estado de corte hasta que resuelvan regularizarse.

Para acortar el tiempo en el cual los clientes regularizan su deuda y evitar que ellos tengan que acudir reiteradas veces al Centro de Atención al cliente, los Gestores de Cobranza facilitarán el procedimiento mediante una breve orientación a los clientes morosos.

CLAUSULA DOS - DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La orientación al cliente se realizara de las maneras siguientes:

6. Al efectuar el primer corte o la primera visita de verificación se dejará el formato adjunto con la información específica para el cliente, que contiene la información siguiente:

- Lugar y horarios de atención al cliente
- Documentos a presentar por el cliente
- Total de la Deuda acumulada del usuario
- Facilidades de pago
- Formato de solicitud y como llenarla
- Beneficios de ser cliente de EPSEL S.A.

Esta ficha de información también se aplicará en las zonas donde se efectúe la estrategia de «Corte Tradicional», así como en las administraciones.

7. Para facilitar la regularización de la deuda y reducir el trámite en las oficinas de atención al cliente los Gestores de Cobranza llevarán los formatos originales y los llenarán conjuntamente con el usuario (Solicitud, Convenio de fraccionamiento, etc.).

8. Los Gestores de Cobranza deberán primero orientar al cliente para que regularice su deuda y luego otorgarle un plazo para que ésta se efectivice, caso contrario se procederá al corte del servicio.

CLAUSULA TERCERA - DE LA CARTA DE ADVERTENCIA

Los Gestores de Cobranza entregarán a los usuarios una Carta de Advertencia para evitar posibles Rehabilitaciones Arbitrarias del servicio, según modelo adjunto en los anexo.

CLAUSULA CUARTA - DE LOS FRACCIONAMIENTOS

Los convenios de fraccionamiento se celebrarán conforme a Directivas internas vigentes. La cuota inicial sólo será cancelada en las oficinas autorizadas de EPSEL (Oficina de Atención al Cliente y Administraciones, dado el caso).

CLAUSULA QUINTA - DE LOS GESTORES DE COBRANZA

A los Gestores de Cobranza se les entregarán en forma diaria un listado de clientes morosos / cortados que contenga la información siguiente según el formato adjunto:

- Nombre y Dirección del cliente moroso
- Total y detalle de la deuda acumulada
- Anteriores fraccionamientos de la deuda
- Estado de la conexión (en corte o activo)

Además se les proporcionará tras previa capacitación los siguientes documentos en la cantidad proporcional al número de clientes morosos en su listado:

- Solicitudes de reposición del servicio
- Modelos de Convenios de Fraccionamiento
- Fichas informativas para el cliente
- Modelo de carta de advertencia

Los cortadores son los responsables de efectuar y mantener en estado de corte a los clientes morosos hasta que ellos regularicen su deuda.

CLAUSULA SEXTA - DEL PAGO A LOS GESTORES DE COBRANZA

Se reconocerá a los Gestores de Cobranza un pago por éxito equivalente al 10% de cuota inicial o del monto total de la deuda hasta un máximo de S/. 50.00 (Pago de S/. 500.00). A partir de este monto se le reconocerá un adicional del 3% (Toda cantidad excedente a S/. 500.00).

Esta forma de pago se establece exclusivamente para la presente directiva, descartando la duplicidad con la modalidad de pago dispuesta para los Vendedores de Servicio a domicilio que tienen suscritos contratos de locación de servicios no personales con la Entidad y que se sustentan en el Convenio «10.000 Conexiones», suscrito entre EPSEL S.A. y GTZ/PROAGUA.

CLAUSULA SEPTIMA - DE LA REPOSICIÓN DEL SERVICIO

Se informará al equipo de cortes de la regularización de la deuda de los clientes morosos para que repongan el servicio en un plazo no mayor a 24 horas.

CLAUSULA OCTAVA - DE LA SUPERVISION DE LOS GESTORES DE COBRANZA

Aquellos Gestores de Cobranza que se encuentren por debajo del rendimiento promedio de producción, incurrirán en causal de resolución de contrato por baja producción.

Los cortadores serán supervisados directamente por los Gestores de Cobranza. En caso de considerar bajo el rendimiento de éstos, los Gestores de Cobranza informarán de este hecho al Especialista en Cobranza, quien luego de la evaluación respectiva sugerirá al Gerente Comercial el cambio de dicho personal.

CLAUSULA NOVENA - DE LA CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE CORTE

A los cortadores se les capacitará en las diferentes técnicas y estrategias de corte como:

- El doble taponeo camuflado
- El taponeo con corchos
- El taponeo del desagüe
- Los horarios ideales para el corte (la madrugada)
- La válvula ciega.

CLAUSULA DECIMA - DE LA SEGURIDAD DEL EQUIPO DE CORTES

En caso que los Cortadores de Servicio informen de la existencia de oposición por parte del usuario, que no le sea posible superar y que de la misma devenga la imposibilidad de la ejecución de las medidas de corte dispuestas, éste tiene la obligación de informar de forma inmediata este hecho al Especialista de Cobranza a fin de que disponga el apoyo logístico necesario.

CLAUSULA DECIMO PRIMERA - DE LOS FONDOS INTANGIBLES

El 50 % del incremento de la recaudación se utilizará para la ejecución de obras de ampliación de agua y alcantarillado. El monto obtenido producto de la gestión de cobranza con la presente modalidad, será computado mensualmente para efectos de destinar el porcentaje a la cuenta bancaria exclusiva e intangible, para los efectos señalados en el tercer párrafo de los objetivos de la presente Directiva.

CLAUSULA DECIMO SEGUNDA - DE LOS SECTORES A BENEFICIAR

A proposición de la Gerencia Técnica dirigida a Gerencia General, se propondrán los sectores a beneficiar con obras de ampliación de cobertura de Agua y Alcantarillado.

La Gerencia General decidirá a cual o cuales sectores se priorizará la atención, teniendo como criterios además de la factibilidad técnica/económica, las condiciones socioeconómicas y de salubridad del centro poblado a beneficiar.

ANEXOS:

- MODELO DE SOLICITUD DE FRACCIONAMIENTO DE DEUDA
- MODELO DE NOTIFICACION DE CORTE DE SERVICIO
- MODELO DE LISTADO DE DEUDORES
- MODELO DE CONVENIO DE FRACCIONAMIENTO DE LA DEUDA
- MODELO DE CARTA DE ADVERTENCIA
- MODELO DE CARTA PODER

ANEXO N° 8
Modelo de Guión Metodológico para Gestores de Cobranza

TITULO : CAPACITACION EN GABINETE A GESTORES DE COBRANZA		
PARTICIPANTES: 3 Gestores de Cobranza, 2 Capacitadores	**Lugar:** EPS Gerencia Comercial	**Fecha:** Sábado 11/12/2004
Objetivo Vivencial: Que sientan la necesidad e importancia de cumplir con las indicaciones y recomendaciones.	**Objetivo Racional:** Que los gestores de cobranza estén bien entrenados para el desempeño de su labor.	**Objetivo Decisional:** Que los gestores de cobranza se propongan cumplir las recomendaciones impartidas.
ESTILO: Vertical, abierto con preguntas, siguiendo el Guión en todos sus puntos	**ENTORNO:** Todos los participantes reunidos en una mesa.	**NOVEDAD**: El Gestor de Cobranza ayuda al usuario a mantener su servicio.

PROCESO	TEMA	DESARROLLO	MATERIAL	TIEMPO	RESPONS
I INTRODUCCION	1. Saludo y Bienvenida	Agradecimiento por la asistencia , información muy breve sobre los objetivos de la Capacitación.	-	3 min.	
	2. Presentación de los capacitadores y gestores de cobranza	Presentación de los capacitadores y gestores de cobranza.	-	5 min.	
	3. Información de la EPS	Exposición de la estruc tura de la EPS y Gerencia Comercial.	-	10 min.	
	4. Rol del Gestor de Cobranza	Descripción general de actividades. Acciones conjuntas de Gestión de Cobranza a domicilio y Cortes Efectivos.	-	15 min.	
II CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA EPS	1. Servicios prestados por la EPS	Explicación del sistema de abastecimiento y eliminación de excretas.	Afiches, trípticos	10 min.	
	2. Calidad y Precio del agua	Breve explicación de la calidad del agua de la EPS y del costo que implica su tratamient o.	Papelógrafos	5 min.	
III UBICACIÓN DE PREDIOS	1. Sistema catastral	Explicación del sistema de información catastral de la EPS y de la sectorización del ámbito de la EPS.	Planos de sectores de facturación	10 min.	
	2. Lectura de planos catastrales	Explicación de las nomenclaturas y segmentación empleadas en los planos para facilitar las labores catastrales.	Plano catastral de un centro poblado	5 min.	
	3. Localización de predios	Criterios para locación de predios conociendo la estructura del código catastral	Plano de lotización codificado, práctica guiada	5 min.	
III EL CORTE Y LOS COLATERALES	1. La secuencia de cortes	La aplicación de cortes de diferentes tipos y la normatividad correspondiente	RPSAA y RLGSS	30 min.	
	2. Servicios colateral es de la EPS	Costo de Cortes, Levantamientos, Taponeo y Reapertura de conexiones.	Papelógrafos, fotocopias	10 min.	
	3. Notificaciones	Orientación del llenado adecuado de los formatos de notificación pre -corte y corte.	Formatos modelos	15 min.	
	4. Problemas específicos	Cajas selladas, inubicables, internas, profundas; Conexiones mellizas, Doble códigos, Reclamos etc.	Papelógrafos,	10 min.	
IV USO DE LAS HERRAMIENTAS PERSUASIVAS	1. Correcto llenado del Convenio de fraccionamiento	Cuotas mínimas inicia les según categoría de cliente, Plazos máximos	Formatos, modelos	12 min.	
	2. Pagos a cuenta, Compromisos de pago y Plazos	Plazos y cuotas de los pagos a cuenta, Correcto llenado del Compromiso de pago	Formatos, modelos	10 min.	
V ACTIVIDADES OPERATIVAS INTERNAS EN LA EPS	1. Trámites internos en la EPS	Explicación de la ruta regular que siguen los expedientes para el pago parcial o total de la deuda al interior de la EPS, desde su ingreso, revisión y aprobación, hasta la activación de la conexión en la facturación.	Papelógrafos	10 min.	
	2. Control de resultados	Reportes semanales a la Supervisión para control de avance. Control de la gestión de los cobradores y evaluación de rendimientos.	-	8 min.	
	3. Remuneración de los cobradores	Forma de liquidac ión, en función a los convenios aprobados, las cuotas iniciales y deuda recuperada.	-	10 min.	
VI CULMINACION	1. Retroalimentación	Preguntas finales de los gestores de cobranza	Lista de participantes con datos personales	20 min.	
	2. Agradecimiento	Inscripción en lista de participantes			

ANEXO N° 9
Modelo de Guión Metodológico para Cortadores

TITULO : CAPACITACION EN GABINETE A CORTADORES		
PARTICIPANTES: 6 Cortadores, 2 Capacitadores	**Lugar:** EPS Gerencia Comercial	**Fecha:** Sábado 11/12/2004
Objetivo Vivencial: Que sientan la necesidad e importancia de cumplir con las indicaciones y recomendaciones.	**Objetivo Racional:** Que los cortadores estén bien entrenados para el desempeño de su labor.	**Objetivo Decisional:** Que los cortadores se propongan a cumplir las recomendaciones impartidas.
ESTILO: Vertical, abierto con preguntas, siguiendo el Guión en todos sus puntos	**ENTORNO:** Todos los participantes reunidos en una mesa.	**NOVEDAD**: El Cortador es co responsable del pago del usuario.

PROCESO	TEMA	DESARROLLO	MATERIAL	TIEMPO	RESPONS.
I INTRODUCCION	1. Saludo y Bienvenida	Agradecimiento por la asistencia, información muy breve sobre los objetivos de la Capacitación.	-	3 min.	
	2. Presentación de los capacitadores y gestores de cobranza	Presentación de los capacitadores y Cortadores.	-	5 min.	
	3. Información de la EPS	Exposición de la estructura de la EPS y Gerencia Comercial.	-	10 min.	
	4. Rol del Cortador	Descripción general de actividades. Acciones conjuntas de Gestión de Cobranza a domicilio y Cortes Efectivos.	-	15 min.	
II CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA EPS	1. Servicios prestados por la EPS	Explicación del sistema de abastecimiento y eliminación de excretas.	Afiches, trípticos	10 min.	
	2. Calidad y Precio del agua	Breve explicación de la calidad del agua de la EPS y del costo que implica su tratamiento.	Papelógrafos	5 min.	
III UBICACIÓN DE PREDIOS	1. Sistema catastral	Explicación del sistema de información catastral de la EPS y de la sectorización del ámbito de la EPS.	Planos de sectores de facturación	10 min.	
	2. Lectura de planos catastrales	Explicación de las nomenclaturas y segmentación empleadas en los planos para facilitar las labores catastrales.	Plano catastral de un centro poblado	5 min.	
	3. Localización de predios	Criterios para locación de predios conociendo la estructura del código catastral	Plano de lotización codificado, práctica guiada	5 min.	
III EL CORTE Y LOS COLATERALES	1. La secuencia de cortes	La aplicación de cortes de diferentes tipos y la normatividad correspondiente	RPSAA y RLGSS	30 min.	
	2. Servicios colaterales de la EPS	Coste de Cortes, Levantamientos, Taponeo y Reapertura de conexiones.	Papelógrafos, fotocopias	10 min.	
	3. Notificaciones	Orientación del llenado adecuado de los formatos de notificación pre-corte y corte. Así como plazos y horarios de entrega	Formatos modelos	15 min.	
	4. Problemas específicos	Cajas selladas, inubicables, internas, profundas; Conexiones mellizas, Doble códigos, Reclamos etc.	Papelógrafos,	10 min.	
V ACTIVIDADES OPERATIVAS INTERNAS EN LA EPS	1. Control de resultados	Reportes semanales a la Supervisión para control de avance. Control de la gestión de los cortadores y evaluación de rendimientos.	Papelógrafos	10 min.	
	2. Remuneración de los cortadores	Forma de liquidación, en función al monto recaudado por el número de cortes y reposiciones del servicio.	-	8 min.	
VI CULMINACION	1. Retroalimentación	Preguntas finales de los cortadores	Lista de participantes con datos personales	20 min.	
	2. Agradecimiento	Inscripción en lista de participantes			

ANEXO N° 10
Formato de Planificación del Módulo (FPM)

FPM - MODULO: GESTION DE COBRANZA MOROSA Y CORTES EFECTIVOS

Ubicación del Módulo en el Programa: Árbol de Medidas

* NO CORRESPONDEN AL AREA COMERCIAL

DEFINICIÓN GRUPOS META

GRUPO META PRINCIPAL	GERENCIA COMERCIAL CORTES Y REHABILITACIONES COBRANZA MOROSA
GRUPO METAS COLATERALES	ATENCIÓN AL CLIENTE

Definición de Objetivos y Estructura General del Documento:

OBJETIVO TERMINAL DEL MÓDULO	La EPS capacitada y/o asesorada implementa un Programa de Mejoramiento de eficiencia de cobranza y gestión de cobranza.

OBJETIVOS PARCIALES

A El Grupo Meta sabe el por qué de la morosidad.

B El Grupo Meta conoce las medidas para reducir la morosidad.

C El Grupo Meta entiende que es muy útil y además factible de implementar un sistema C&C.

D El Grupo Meta esta preparado para implementar un Programa de Corte Efectivo y Gestión de Cobranza.

E El Grupo Meta esta preparado para manejar un Programa de Corte Efectivo y Gestión de Cobranza.

ESTRUCTURA GENERAL DELDOCUMENTO

Descripción de la problemática
1.1 ¿Por qué un usuario se convierte en moroso?
1.2 ¿Los Factores que influyen a la morosidad?

Descripción general de soluciones
1.3 Reducción de la morosidad
1.4 La efectividad de cortes
1.5 La Gestión de Cobranza

Resultados
1.6 Los resultados obtenidos en EPSEL S.A.

La preparación de un Programa de Corte efectivo y Gestión de cobranza
2.1 Sectorización y recursos
2.2 Aprobación del Programa
2.3 Selección y Contratación de personal
2.4 Capacitación del Personal

El Proceso del Programa
3.1 Visita a domicilio
3.2 Orientación al cliente moroso
3.3 Revisión expedientes
3.4 y 3.5 Remuneración RR. HH.
3.6 Control de Resultados

Anexos: Todos documentos necesarios para la implementación
Anexo N° 02: Método de Cálculo de la muestra de conexiones inactivas
Anexo N° 03: Ejemplo para el cálculo del costo colateral de Taponeo y Rehabilitación del Desagüe
Anexo N° 04: La Carpeta del Gestor de Cobranza
Anexo N° 05: Modelo de Contrato de Gestores de Cobranza
Anexo N° 06: Modelo de Contrato de Cortadores
Anexo N° 07: Modelo de Directiva de la EPS
Anexo N° 08: Modelo Guión Metodológico para la Capacitación de los Gestores de Cobranza
Anexo N° 09: Modelo Guión Metodológico para la Capacitación de los Cortadores

Glosario

ACOMETIDA = RAMAL	Tubería de Agua Potable comprendida entre el collar de toma sobre la matriz de distribución y el punto de >>conexión domiciliaria; la ubicación de ese punto final de la acometida es variable pero en todo caso tiene que estar después del >> Micromedidor, sea en la vía pública o sea en interior predio.
CAJA DE CONTROL	Receptáculo de aprox. 60 x 30 x 30 cm. hecho de concreto, fierro fundido, material termoplástico, fibra de vidrio u otro material. Tiene la función de albergar y proteger el >> Micromedidor de agentes externos; se instala al nivel de la vereda.
CLIENTE	Persona natural o jurídica que tiene suscrito (clientes activos e inactivos) o podría llegar a suscribir (clientes factibles y potenciales) un >> contrato de servicios con la EPS; puede o no ser >> usuario. Cuando el término no va acompañado por ningún adjetivo, se refiere a los >> clientes suscritos.
CLIENTE MOROSO	>> Cliente suscrito de la EPS, que no se encuentra al día en sus pagos mensuales.
CLIENTE SUSCRITO	Persona natural o jurídica que tiene suscrito un >> contrato de servicios con la EPS. (puede ser activo o inactivo)
CÓDIGO CATASTRAL	Sigla numérica de identificación de una >> conexión domiciliaria instalada por la EPS, que incluye los códigos de ruta/secuencia, provincia, localidad, sector, manzana, lote, sublote.
CONEXIÓN DOMICILIARIA DE AGUA POTABLE	Punto físico de enlace entre la >> acometida y la >> instalación domiciliaria; por lo común es la unión entre el orificio de salida del >> Micromedidor y el siguiente niple o tubo que deja instalado el cliente por cuenta propia. Por extensión, la totalidad de las instalaciones hidráulicas com prendidas entre el collar de toma sobre la matriz de distribución y los puntos de consumo en interior predio. Desde el punto de vista comercial, una cuenta de un >> cliente, con o sin >> Micromedición; en cualquier categoría de >> usuario y para cualquier volumen de consumo. El número de conexiones domiciliarias no necesariamente es idéntico al número de clientes.

CONTRATO DE SERVICIOS	Documento de carácter privado en el cual se establecen los derechos y obligaciones EPS / cliente que celebran la EPS en calidad de otorgante y el cliente en calidad de solicitante de los servicios prestados.
CONVENIO DE FRACCIONAMIENTO DE PAGO	Suscrito entre la EPS y el usuario, donde se determinan monto y número de cuotas a pagar. Se dirige al usuario que no puede liquidar lo debido en una sola armada. Los pagos fraccionados serán facturados en los recibos de pensiones de agua y/o alcantarillado.
CORTADOR	Persona que tiene como función efectuar los >> cortes bajo la modalidad prevista en el Reglamento de Prestación de Servicios de Saneamiento de la EPS. Depende directamente del >> Gestor de Cobranza para la ejecución de los cortes referidos.
CORTE	Restricción del servicio de agua y/o alcantarillado por parte del personal autorizado de la EPS. Esta acción se efectúa cuando el >> usuario ha superado el número de meses (vencidos) con deuda permitida por la EPS o se ha >> rehabilitado arbitrariamente el servicio o ha incurrido en el hurto de agua potable (evitado el flujo del agua por el medidor).
CORTE EFECTIVO	Acción de corte del servicio de agua y/o alcantarillado, que ha generado que el usuario solicite a la EPS la rehabilitación de su servicio, pagando los derechos correspondientes a la reposición e iniciando la >> Regularización de su deuda pendiente.
ESPECIALISTA DE COBRANZA	Persona calificada en estrategia y gestión de cobranzas, quien participa directamente en calidad de Supervisor de la capacitación de >> Gestores de Cobranza y >> Cortadores.
FLUJO	Caudal o volumen de agua que atraviesa una sección de un conducto hidráulico (cauce, canal, tubería)
GESTOR DE COBRANZA	Persona que interviene para hacer cumplir al usuario sus obligaciones económicas con la EPS. Informa sobre el monto de la deuda, las facilidades de pago que la EPS ofrece y orienta sobre el uso de la documentación requerida para la efectiva >> Regularización de la deuda. Realizará su labor en compañía de por lo menos un >> cortador.

INFOCORP	Empresa privada multinacional que registra a los usuarios que tengan deudas pendientes con alguna empresa o entidad finaciera, siempre y cuando lo solicite el acreedor. El registro en INFOCORP es un precedente negativo y restringe la posibilidad de ser sujeto de crédito. A la vez permite rastrear direcciones de un cliente moroso para ubicarlo.
INSTALACIÓN	Acción de disponer (colocar, arreglar, construir etc.) materiales, accesorios y equipos hidráulicos de tal manera que cumplan una función de suministro y consumo de agua conjunto de hardware hidráulico (materiales, accesorios y equipos) que juntos cumplen una función de suministro y consumo de agua.
INSTALACIÓN DOMICILIARIA	Conjunto de hardware hidráulico que transporta el Agua Potable entre el punto de la >> conexión domiciliaria y los puntos de consumo al interior del predio.
INSTALACIÓN EXTRADOMICILIARIA	Conjunto de hardware hidráulico que transporta el Agua Potable desde el collar de toma sobre la matriz de distribución hacia el predio, y termina en la pared exterior del muro perime tral, o sea en el límite del espacio público vs. el privado.
INSTALACIÓN INTRADOMICILIARIA	Conjunto de hardware hidráulico que transporta el Agua Potable desde la pared exterior del muro perimetral del predio, o sea desde el límite del espacio público vs. el privado, hacia los puntos de agua y los artefactos en el interior del predio.
REGULARIZACIÓN DE DEUDA	Proceso mediante el cual el >> cliente moroso paga la totalidad de su deuda o se compromete a pagarla en cuotas fraccionadas (ver >> convenio de fraccionamiento de pago). Está a cargo del >> Gestor de Cobranza.
REHABILITACIÓN ARBITRARIA	Reposición indebida del servicio de agua y/o alcantarillado, como respuesta del usuario ante una acción de corte del servicio. Esta reposición es la operación que antecede al uso clandestino del servicio.
MICROMEDICIÓN	= medición domiciliaria = medición de consumos conjunto de acciones destinadas a cuantificar y registrar los volúmenes de Agua Potable que son suministrados a las >> Conexiones domiciliarias e ingresan al interior del predio, con ayuda de un >> Micromedidor.

MICROMEDIDOR	= medidor = hidrómetro aparato mecánico o magnético que realiza la >> Micromedición.
USUARIO	«Toda persona natural o jurídica, pública o privada, que utiliza alguno de los Servicios de Agua Potable o Alcantarillado Sanitario» Puede tener contrato de servicios vigente o no (usuario clandestino o subregistrado); incluye a los >> clientes suscritos.
VIVIENDA	= Residencia Unidad constructiva y urbanística que está destinada al alojamiento de sus habitantes; un predio abarca una o más viviendas; una vivienda se compone de una o varias unidades socioeconómicas.

Bibliografía

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ:

Ley Nº 26338 - Ley General de Servicios de Saneamiento Lima, 24 de Julio de 1994

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ:

Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento D.S. Nº 09-95 PRESLima, 25 de Agosto de 1995

SAS:

Capacitación para la EPSA Boliviana Nº 30 - Corte del ServicioLa Paz, Agosto del 2003

SUNASS:

Reglamento de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de EPSEL S.A. Resolución de Intendencia Nº 015-97-SUNASS-INF Lima, 27 de Noviembre de 1997

Acrónimos y Siglas

«	Pulgada(s)
AA. HH.	Asentamientos Humanos
Art.	Artículo (de una norma legal)
Av.	Avenida
Cáp.	Capítulo
cm.	Centímetro(s)
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
COFOPRI	Comisión de la Formalización de la Propiedad Informal
COTEC	Cooperación Técnica, Cultural y Ambiental Brüning
Conex.	Conexiones (de Agua o Alcantarillado)
CPC	Código Civil Peruano
D	Servicio de Desagüe (Alcantarillado)
D. S.	Decreto Supremo
DNI	Documento Nacional de Identidad
EDPYME	Empresa de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
EPS	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento
EPSEL	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque
etc.	Etcétera (y restantes)
EE. UU.	Estados Unidos de América
Fig.	Figura
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (Cooperación técnica alemana)
INFOCORP	Empresa que registra a usuarios que tengan deudas pendientes con alguna empresa, siempre que ésta última lo solicite. El registro es un precedente negativo y restringe la posibilidad de ser sujeto de crédito.

IGV	Impuesto General a las Ventas
LGSS	Ley General de Servicios de Saneamiento - Ley Nº 26338 del 24 de Julio de 1994
Lt.	Lote (Casa)
m	Metro (s)
M3	Metro(s) cúbico(s)
Mz.	Manzana (Bloque)
Nº	Número
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
Pág.	Página
Párr.	Párrafo (sección del presente documento)
PJ	Pueblo Joven (Plural PP.JJ.)
PRES	Ministerio de la Presidencia
PROAGUA	Programa de Agua Potable y Alcantarillado
RLGSS	Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento - D.S. Nº 09-95 PRES del 25 de Agosto de 1995.
RPSAA	Reglamento de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de EPSEL. Aprobado por Resolución de Intendencia Nº 015-97-SUNASS del 27 de Noviembre de 1997
RR.HH.	Recursos Humanos
S/.	Nuevos Soles (Moneda del Perú)
S.A.	Sociedad Anónima
SENCICO	Servicio Nacional de Normalización, Capacitación e Investigación para la Industria de la Construcción
SICI	Sistema de Informático Comercial Integrado
SUNASS	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento
UPIS	Urbanización Popular de Interés Social
Urb.	Urbanización

Agradecemos a quienes contribuyeron
a la realización de esta publicación

GTZ
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
Prolongación Arenales 801
Lima 18 - Perú
Teléfono (511) 422-9067
gtz-peru@gtz.de

COTEC
Cooperación Técnica, Cultural y Ambiental Brüning ONGD
Av. Miguel Grau 350 - Of. 211
Chiclayo - Perú
Teléfono (5174) 209090
cotec@cotecperu.org

Responsable del estudio:
Econ. Stefan Ziemendorff

Elaborado por:
Ing. José Antonio Puelles Barturén
Ing. Teony Alva Vives

Revisión de contenidos:
Ing. Víctor Raúl Vega Varias

Corrección de estilo: Econ. Axel Krause
Diseño: Gabriela Villavicencio / Lorena Leng
Diagramación: Lic. Daniel Alvarado León

Responsable de publicaciones: Sandra Neuhaus

Primera Edición
Lima, Abril 2006

Impresión: Stampa Gráfica S.A.C.
Depósito legal: 2006-2524

PROAGUA

PROGRAMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Av. Los Incas 172, Piso 5 - San Isidro - Perú.
Telf: 51-1 222-0779, 51-1-222-0990
Fax: 51-1 222-0707
E-mail: lima@proagua-gtz.org.pe
pag.web: www.proagua-gtz.org.pe