I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Actualización catastral mediante la participación de universitarios

PERÍODO 2014-2017

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Actualizar su catastro comercial mediante la participación de universitarios, a fin de incrementar la facturación de la EPS.

ACCIONES

La Gerencia Comercial de EMAPACOP planteó actualizar su catastro comercial debido a una evolución desfavorable de los indicadores de la gestión comercial identificada en el Estudio Tarifario elaborado con la SUNASS en 2012 y ante la carencia de un software catastral apropiado.

ETAPA 1
Diagnóstico e identificación

El proceso de la buena práctica empezó en 2014, cuando la Gerencia Comercial identificó la actualización del catastro comercial como factor estratégico. En un primer momento, la EPS actualizó su catastro y regularizó a sus usuarios con personal contratado (2 expertos en ArcGis/Autocad y 10 gestores) y con personal propio durante los fines de semana. Pero estas 2 acciones no satisficieron sus necesidades por completo. Así, por iniciativa de uno de sus colaboradores, contactó a docentes de la Universidad Nacional de Ucayali para convocar a universitarios interesados en trabajar en el levantamiento de información catastral. Realizó 3 convocatorias de universitarios para 3 campañas.

ETAPA 2
Implementación

Antes de continuar, fue clave establecer los instrumentos de inspección. Su Departamento de Catastro y Clientela diseñó la Ficha Básica de Datos Catastrales y las Actas de Inspección, documentos que definían el estatus de las conexiones de agua y desagüe y detallaban los niveles de la infraestructura predial.

También fue fundamental capacitar a los universitarios y diseñar un sistema de rutas. El supervisor de Catastro y Clientela programó las rutas diarias para los universitarios. Como base, usó un catastro predial que obtuvo sin costo de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo. Este catastro gratuito les ahorró un gasto de S/ 300 mil.

Durante su ruta diaria, cada universitario debía llenar entre 30 y 50 fichas básicas y actas de inspección. Por cada acta correctamente llenada y/o ve-

rificada, los universitarios recibían un pago de S/ 1. La primera campaña duró 3 meses y tuvo como objetivo el levantamiento catastral de las conexiones de agua y desagüe del 30% de predios faltantes. A lo largo de un año, la segunda campaña validó ese 30% y se encargó del otro 70% del catastro predial base. La tercera campaña solo duró 1 mes y validó el último 70% de información. Las campañas fueron supervisadas por Catastro y Clientela y contaron con la participación de 20, 15 y 12 universitarios respectivamente. Con esto, EMAPACOP S. A. actualizó su catastro comercial a un bajo costo y durante solo 16 meses. Ello le permitió detectar e incorporar clientes inactivos y clandestinos y mejorar su facturación.

En paralelo, el Departamento de Catastro y Clientela contrastó la información obtenida con la información del sistema de catastro de la EPS. Clasificó las actas de inspección en (a) predios que no necesitaban modificación, (b) predios que necesitaban modificación de consumo y facturación, y (c) actas que requerían validación pues presentaban errores. Durante un año, el Departamento digitalizó todas las actas de inspección usando ArcGis/Autocad. Esto les permite realizar una nueva categorización y/o actualización de datos del catastro al instante.

También fueron importantes 6 campañas de sensibilización a la población ejecutadas en 2015 como resultado de coordinaciones entre la Gerencia Comercial y el Departamento de Estudios, Proyectos y Obras.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia Comercial a través del Departamento de Catastro y Clientela
- Gerencia Técnica a través del Departamento de Estudios, Proyectos y Obras
- Estudiantes de la Universidad Nacional de Ucayali
- Municipalidad Provincial de Coronel Portillo

FACTORES DE ÉXITO

1. Desde el comienzo, la alta dirección de la EPS confió y respaldó el diseño y la implementación de la actualización catastral mediante la participación de universitarios.
2. La Municipalidad Provincial de Coronel Portillo facilitó el catastro predial actualizado al 70%. Esto sirvió de base para actualizar el catastro comercial con los universitarios.

RESULTADOS

1. Actualizaron el catastro comercial de agua potable y alcantarillado de 44% en 2015 a 100% en 2017.
2. Redujeron las conexiones inactivas de agua potable de 214 en 2015 y 284 en 2016, a 0 en 2017.
3. Incrementaron las conexiones nuevas de agua potable de 321 en 2015 a 346 en 2017, y las conexiones nuevas de alcantarillado de 160 (2015) a 178 (2017).
4. Aumentaron la facturación anual de S/ 17 085 205 en 2015 a S/ 19 082 272 en 2017.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Actualizar permanentemente el catastro comercial con un equipo capacitado y la tecnología más moderna posible es clave para obtener una buena facturación y reducir la cartera morosa.
2. La participación de universitarios es de bajo costo y eficiente en tiempo de ejecución. En el futuro, también se puede contratar una empresa que subcontrate a los universitarios y los capacite cada 6 meses.
3. Es indispensable un software catastral que se adapte a las condiciones de la empresa y que, simultáneamente, garantice la seguridad del sistema.
4. El programa de comunicación y sensibilización determina la calidad de la información catastral levantada.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz

OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

EMAPACOP S.A.
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE CORONEL PORTILLO S.A.

I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Identificación y regularización extraordinaria de conexiones clandestinas

PERÍODO 2016-2017

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Regularizar conexiones clandestinas mediante medidas drásticas para minimizar las pérdidas comerciales por servicios no facturados.

ACCIONES

La EPS SEDAJULIACA redujo progresivamente el uso y las conexiones clandestinas. Para ello articuló campañas de sensibilización y ofreció procesos de regularización para usuarios clandestinos. También cortó los suministros clandestinos.

ETAPA 1
Diagnóstico y planificación inicial

En abril 2016, la Gerencia Comercial de SEDAJULIACA realizó un diagnóstico y estimó 2800 conexiones clandestinas, que generaban pérdidas monetarias por S/ 51 400 mensuales y de agua potable por 66 500 m3 mensuales.

Ante esto, diseñó un plan de identificación y regularización de conexiones clandestinas con 3 tipos de acciones: campañas de sensibilización, medidas de incentivos y medidas punitivas. Para aplicarlo, formuló un procedimiento de identificación y regularización de conexiones clandestinas. También coordinó roles y funciones con su Oficina de Imagen Institucional, con las gerencias de Ingeniería y de Operaciones, y con su Área de Asesoría Legal.

ETAPA 2
Implementación

En mayo 2016, su Oficina de Imagen Institucional lanzó la campaña de sensibilización e incentivo a la población, que duró 2 meses y buscó la regularización voluntaria. Fue difundida por radio, televisión y redes sociales. Informó al público sobre beneficios de una conexión formal y sobre los inconvenientes y los costos de no regularizarse. Invitó a los usuarios clandestinos a regularizar su contrato y pagar por sus servicios mediante convenios de fraccionamiento de pago por derechos de conexión y recuperos sin intereses. Al cierre de la campaña, SEDAJULIACA captó y sensibilizó a 96 clandestinos.

Su Gerencia Comercial prosiguió con la identificación y el registro rutinario de clandestinos. Durante sus recorridos para entregar recibos identificaron inmuebles con potenciales conexiones clandestinas. Si los usuarios no estaban registrados en su sistema, activaron el procedimiento de verificación técnica. Cuando sí estaban registrados, los usuarios recibieron una notificación de corte y fueron invitados a regularizarse. Este procedimiento les permite identificar al menos 30 conexiones clandestinas cada mes.

La verificación técnica para regularizar conexiones clandestinas está a cargo de la Gerencia de Ingeniería. Ella determina si los usuarios cumplen con las condiciones técnicas para habilitar su conexión. Luego emite un expediente técnico para la Oficina de Atención al Cliente, encargada de la posterior regularización. Cada mes verifican entre 30 y 40 casos de conexiones clandestinas.

Atención al Cliente prepara un contrato de suministro y un convenio de pago de derechos y costos de incorporación para los usuarios que se regularizan. Se basa en la información de la Gerencia Comercial y en los resultados de verificación técnica y costos que emite la Gerencia de Ingeniería. Cuando el usuario paga, la división de Desarrollo Comercial toma la posta y regulariza la conexión.

Para las demás conexiones clandestinas, cuando vence el plazo señalado en la notificación formal, la división de Desarrollo Comercial prioriza los inmuebles donde levantará las conexiones clandestinas. Para ello usa un mini cargador frontal. La Oficina de Asesoría Legal y el Ministerio Público participan en casos delicados.

Actualmente, dentro de su Plan de Reducción de Pérdidas Comerciales, está articulando una campaña de denuncias y sanciones acompañada de incentivos económicos para quienes denuncien conexiones clandestinas.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia Comercial, a través de sus divisiones de Desarrollo Comercial y de Medición, y de Facturación y Cobranza
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Ingeniería
- Oficina de Imagen Institucional
- Oficina de Asesoría Legal
- Ministerio Público

FACTORES DE ÉXITO

1. Trazaron sinergias entre la Gerencia Comercial, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Asesoría Legal, y entre la Oficina de Imagen Institucional y el Ministerio Público.
2. Comprometieron e involucraron en el proceso de regularización a la alta dirección de la Gerencia Comercial y a actores clave del Departamento de Desarrollo Comercial.
3. Alcanzaron una buena práctica de bajo costo.

RESULTADOS

1. En solo 2 meses, la campaña de sensibilización y la regularización voluntaria regularizó 96 usuarios clandestinos que generaron ingresos por S/ 22 110.82.
2. Aplicando cortes drásticos y/o levantamientos 14 veces al mes lograron (a) regularizar 54 conexiones clandestinas (junio-septiembre 2017) con ingresos por S/ 23 184.29; y (b) reducir su cartera morosa de 36.08% a 35.26% (marzo 2016-marzo 2017), con ingresos acumulados por S/ 287 582.39.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Articular esfuerzos entre el Ministerio Público, el gobierno local y las gerencias de SEDAJULIACA fue decisivo para implementar este plan.
2. Las campañas de sensibilización fueron clave para transformar los hábitos y la cultura de pago de sus usuarios.
3. Es sumamente importante diseñar los procedimientos de regularización de clientes clandestinos en todas las fases: diagnóstico, sensibilización, convenios, etcétera.
4. La efectividad de esta buena práctica sería mayor si SEDAJULIACA tuviese un mini cargador propio.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz

OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

EPS SEDAJULIACA S.A.
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO

I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Evolución de los procesos de detección e incorporación de conexiones irregulares o clandestinas

PERÍODO 2003-2017

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Establecer procedimientos para regularizar a usuarios con conexiones ilegales.

ACCIONES

SEDACUSO puso en marcha un programa de barrido de conexiones irregulares o clandestinas a partir de la actualización de su catastro. Esto les permitió reducir el consumo no facturado de agua.
La detección y la incorporación de conexiones irregulares o clandestinas se estableció como acción estratégica para la recuperación en Servicios Comerciales de SEDACUSCO en los años previos a la aprobación de su Plan Maestro Optimizado (PMO). Esto buscó generar mayor eficiencia y sostenibilidad en la gestión de las variables comerciales, de cara al incremento de la facturación por servicios de agua y desagüe.

ETAPA 1

Campañas de barrido para detectar conexiones irregulares o clandestinas

La EPS dirigió campañas en asentamientos humanos de Cusco, donde presumía que existía un número considerable de conexiones irregulares o clandestinas. Contrató personal de apoyo para (a) identificar conexiones irregulares o clandestinas, (b) gestionar acciones de corte drástico de agua y taponeo de desagüe, y (c) promocionar y vender conexiones nuevas. Los estados de los medidores, así como la información que proveían, representaron un elemento determinante en la experiencia.

ETAPA 2

Tercerización de tareas

SEDACUSCO contrató una empresa en el marco de un proyecto de inversión pública menor, con el encargo de identificar conexiones irregulares o clandestinas y promover su regularización. Su personal realizaba simultáneamente y a destajo (a) detección de conexiones irregulares, (b) recategorización tarifaria, (c) corte drástico de agua y taponeo de desagüe, y (d) promoción y venta de conexiones nuevas. Se implementó el corte con dispositivo intrusivo para evitar el hurto reiterado de agua.

La política de la EPS fue identificar una conexión irregular y proceder a incorporarla. Hacia el final de esta etapa, SEDACUSCO mejoró sus niveles de micromedición al adquirir 39 332 medidores para renovar gran parte de su parque. Esto favoreció el análisis del comportamiento de consumo de sus usuarios.

ETAPA 3

Detección de conexiones irregulares o clandestinas como actividad cotidiana

Detectar usuarios clandestinos es parte de las tareas cotidianas de la EPS. En 2016, decidió no incorporar las conexiones irregulares o clandestinas a su red, ya que los métodos y los materiales de las conexiones informales no ofrecían garantías de calidad. En cambio, hoy cortan el suministro clandestino y gestionan una nueva instalación. Este procedimiento implica 2 pagos para el usuario: uno por cada uno.

Las etapas 2 y 3 registraron un componente educacional intensivo. Los promotores de campo educaban a los consumidores de forma personalizada. Además, se repartían folletos con información sobre los beneficios de formalizarse y se difundían videos en la televisión local y en la Oficina de Atención al Cliente de la EPS.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia Comercial, a través del Departamento de Catastro, Ventas e Instalaciones
- Equipo técnico de campo

FACTORES DE ÉXITO

1. La promoción personalizada de conexiones nuevas es un soporte importante en la disminución de conexiones irregulares o clandestinas.
2. La buena práctica requiere que varias áreas se involucren entre sí. Esto permite la maduración colectiva de procesos internos.

RESULTADOS

1. SEDACUSCO incorporó alrededor de 950 usuarios clandestinos entre el 2013 y 2017.
2. Aprobó una directiva para detectar y regularizar conexiones clandestinas.
3. Incrementó en 65% su facturación de pensiones de agua potable entre septiembre 2013 y septiembre 2017.
4. En 49 meses del período septiembre 2013-septiembre 2017 registró 34 meses con una recaudación en promedio 108.5% superior a la facturación.

LECCIONES APRENDIDAS

1. La labor de los promotores con metas específicas resultó costo-efectiva, pues informaron a los usuarios sobre los requisitos y los costos de las nuevas conexiones nueva. Así abrían el expediente para formalizarlos.
2. El componente educacional durante las acciones de regularización es determinante.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

cooperación alemana DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz

OTASS ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

EPS SEDACUSCO S.A.

I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Política de cobranza diferenciada según tipo de usuarios

PERÍODO 2005-2017

© SECO/GIZ/Adrián Portugal

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Incrementar recaudación de la EPS a través de una política de cobranza diferenciada según tipo de usuario: grandes consumidores (compañías como cerveceras y hoteles), usuarios domésticos y comerciales morosos.

ACCIONES

Entre 2005 y 2017, SEDACUSCO implementó acciones para mejorar su cobranza. Establecieron una relación más estrecha con sus clientes VIP (grandes consumidores), quienes reciben un trato especial. Redujeron el porcentaje de su cartera morosa mediante el envío de notificaciones y recibos de cobranza de características diferenciadas y el registro en centrales de riesgo crediticio.

ETAPA 1
Diagnóstico e identificación

En 2005, la EPS identificó que los representantes de sus clientes VIP encargados de pagar los servicios (gerentes generales o funcionarios de alta dirección) no recibían el recibo directamente, por lo que no estaban al tanto de su deuda con la EPS.

Además, su nivel de cartera morosa era significativa tanto en cartera liviana (usuarios con 2 a 6 meses de deuda) como en cartera pesada (usuarios con más de 6 meses de deuda). Ante esto, su Gerencia Comercial replanteó sus mecanismos de cobranza para clientes VIP, usuarios domésticos y comerciales morosos.

ETAPA 2
Diseño de instrumentos para mejorar la cobranza

El equipo de Clientes VIP de la EPS preparó nuevos instrumentos para una cobranza efectiva: un directorio en Excel con información de contacto de la gerencia o de la alta dirección de sus clientes VIP y, en coordinación con la Gerencia General de la EPS, un modelo de oficio ad-hoc que acompañó sus recibos.

El equipo de Facturación propuso usar recibos con características diferenciadas para clientes morosos domésticos y comerciales. Diseñaron un recibo de cobranza rojo como primer aviso para usuarios con 2 meses de deuda. También diseñaron e incorporaron como instrumento de seguimiento la cédula de notificación: una carta reiterativa de cobranza que les envían mensualmente hasta los 6 meses de deuda.

ETAPA 3

Implementación y mejoramiento

La cobranza a clientes VIP se ha perfeccionado en el tiempo. Actualmente, cada mes antes de facturar y emitir recibos, el área de Clientes VIP valida la lectura de sus principales clientes durante la denominada "crítica de lectura". En paralelo se comunican personalmente con los funcionarios encargados de los pagos para informarles el monto y la fecha de vencimiento. También preparan los oficios personalizados que se envían junto con los recibos. Técnicos de la misma área se encargan de entregarlos.

Cartera liviana. La entrega de recibos rojos para la cobranza de la cartera liviana se complementa con un reporte mensual del equipo de Cobranza. En él detallan cortes extraordinarios de usuarios con 2 meses de deuda y cortes por cuota de convenio de usuarios con facilidades de pago que han incumplido sus cuotas. Estos reportes son entregados al personal encargado de realizar cortes y reconexiones.

Cartera pesada. Para reforzar la cobranza de la cartera pesada, en 2015 SEDACUSCO firmó un contrato con la empresa EQUIFAX Perú/INFOCORP para reportar clientes deudores de 6 meses o más en el Sistema Consolidado de Morosidad (SISCOM). Los clientes con más de 4 meses de deuda son incorporados a la cartera pesada de la EPS y son notificados mensualmente a través de la cédula de notificación. Al llegar a los 6 meses, son registrados en el SISCOM.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia General
- Gerencia Comercial, a través de los equipos de Clientes VIP, Facturación y Cobranza
- EQUIFAX PERÚ/INFOCORP, proveedora del SISCOM

FACTORES DE ÉXITO

1. El convenio con EQUIFAX PERÚ/INFOCORP permitió recuperar la cartera pesada significativamente.
2. La capacitación al personal como parte de la implementación del SISCOM fortaleció el desempeño de los equipos Facturación y Cobranza, encargados de registrar e incorporar usuarios morosos en el sistema.

RESULTADOS

1. SEDACUSCO redujo el saldo por cobrar en 57% de 2014 a 2016.
2. Logró el pago oportuno de los recibos de sus clientes VIP, con 98% de recaudación del área de Clientes VIP (1250 usuarios), que representan el 47% de los ingresos totales de la EPS.
3. Redujo significativamente sus carteras morosas liviana y pesada.
4. Incorporó como clientes activos a deudores morosos de su cartera pesada.

LECCIONES APRENDIDAS

1. El conocimiento de la tipología y de las necesidades de los clientes aporta al diseño de estrategias diferenciadas para una gestión de cobranza efectiva.
2. "Nadie paga sin que se le cobre": la implementación de instrumentos que promuevan y aseguren el pago es fundamental.
3. Brindar incentivos al personal de la EPS puede generar mejores resultados en la cobranza y promover la eficiencia.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz

OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

EPS SEDACUSCO S.A.

I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Actualización dinámica catastral aplicando nuevas tecnologías

PERÍODO 2005-2017

© SECO/GIZ/Adrián Portugal

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Reducir el porcentaje de agua no facturada a través de la actualización del registro de clientes con un moderno sistema catastral y la sistematización de la base de datos, al aplicar nuevas tecnologías.

ACCIONES

Nuevas tecnologías le permitieron a SEDACUSCO resolver su problema de desactualización del catastro de usuarios y reducir el tiempo de toma de lectura.

ETAPA 1

Diagnóstico e identificación

En 2005, la Gerencia Comercial, a través de su Departamento de Catastro, identificó la deficiencia de la información catastral y de la lectura de datos de micro-medición. Por ello emprendió acciones para mejorar la plataforma tecnológica, actualizar la información catastral, optimizar la micro-medición y articular esfuerzos para mantener al día su información catastral.

Además, incorporó funciones de actualización del catastro en los términos de referencia que redactó para contratar el servicio de toma de lectura y repartir recibos con terceros.

ETAPA 2

Implementación

SEDACUSCO tercerizó el servicio de toma de lectura y de reparto de recibos mediante una adjudicación de menor cuantía a suma alzada. Firmó un contrato con Multiservicios Chaski por 12 meses y S/ 20 514.11.

La Gerencia Comercial de SEDACUSCO y Multiservicios Chaski definieron actividades, cronogramas y responsables para ejecutar el servicio. 16 trabajadores de Multiservicios Chaski recibieron capacitación y 10 equipos terminales portátiles de lectura (TPL). Se diseñó planillas y padrones de usuarios para el trabajo de campo.

ETAPA 3

Monitoreo y evaluación

Desde 2008, los equipos de Catastro y de Medición y Control de Consumos identificaron limitaciones en el uso de TPL y padrones. Comercial decidió usar teléfonos celulares para actualizar dinámicamente el catastro comercial en tiempo real. Tras varias reuniones exploratorias con empresas operadoras y proveedoras de servicios telefónicos, la EPS eligió a Entel.

ETAPA 4

Mejoramiento

La licitación para adquirir equipos y software se realizó mediante el método de adjudicación directa por un valor de S/ 21 716.34. Entel proporcionaría teléfonos celulares y una aplicación con la que los "lecturadores" podrían ingresar la medida de la lectura y actualizar el catastro. Además, SEDACUSCO tendría un portal web para monitorear al "lecturador" en tiempo real. Las lecturas serían procesadas al momento por el Módulo Comercial del Sistema Informático (SICI).

El monitoreo y la evaluación del proceso consiste en:

1. Toma de lectura, 18 a 23 de cada mes. Multiservicios Chaski toma la lectura. Simultáneamente, Catastro controla las lecturas de medidores con una muestra representativa.
2. Monitoreo y crítica de lectura, 24 a 30 de cada mes. El supervisor de Medición y Consumos efectúa la crítica de lectura para usuarios domésticos y el jefe de Clientes Principales para usuarios VIP.
3. Revisión final de toma de lectura y período intermedio, 4 primeros días del mes siguiente. Medición y Control de Consumos realiza el trabajo en gabinete y el "lecturador" actualiza el catastro.
4. Facturación y reparto de recibos, sexto día del mes. Al repartir los recibos, Multiservicios Chaski también recoge información del catastro.
5. Los reclamos posteriores a la entrega de recibos son atendidos por Atención al Cliente, quien además recoge información catastral para que Catastro actualice el sistema.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia Comercial a través del Departamento de Catastro
- Las compañías Entel y Multiservicios Chaski

FACTORES DE ÉXITO

1. Incorporar funciones de catastro en el trabajo de los "lecturadores".
2. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación simplificaron los procesos de facturación y reparto y, con ello, aumentaron la eficiencia de SEDACUSCO.
3. Reentrenar y capacitar personal en nuevas tecnologías de la información y comunicación.
4. Usar softwares como AutocadMap y ARCGIS para obtener mapas temáticos y planos digitales actualizados en todos los sectores y predios.

RESULTADOS

1. El catastro siempre se mantiene actualizado.
2. La facturación aumentó de S/ 29 602 349 en 2011 a S/ 53 532 683 en 2016.
3. Las conexiones activas de agua potable aumentaron de 44 574 en 2005 a 79 086 en 2016.
4. Las lecturas aumentaron de 300 por día en 2008 con 16 "lecturadores" a 800 por día con 23 "lecturadores".

LECCIONES APRENDIDAS

1. El sector privado y sus nuevas tecnologías puede contribuir significativamente a desarrollar y optimizar la actualización del catastro en las EPS.
2. Las nuevas tecnologías han corregido carencias (como la falta de una base gráfica del catastro y planos digitales catastrales) y han ofrecido a la EPS información detallada sobre los predios de sus usuarios. Esto les ha permitido asegurar una facturación justa, transparente y oportuna.
4. El fortalecimiento de capacidades debe ser continuo para todos los niveles, en especial para los operarios encargados de la buena práctica y para los profesionales en catastro.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por
giz

OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

EPS SEDACUSCO S.A.

I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Cobranza eficiente con prácticas permanentes

© SECO/GIZ/Adrián Portugal

Desde diciembre de 2015, EPS Moyobamba se encuentra en Régimen de Apoyo Transitorio. Recibe la asistencia técnica del OTASS con el apoyo de la Cooperación Suiza – SECO y la Cooperación Alemana implementada por la GIZ a través de PROAGUA II.

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Mantener altos niveles de cobranza corriente y alcanzar una baja morosidad para asegurar la liquidez de la empresa.

ACCIONES

La EPS Moyobamba combina dos medidas: por un lado, brinda facilidades para el pago puntual. Por otro lado, implementa cortes efectivos que desincentivan y previenen el no-pago.

Centros Autorizados de Recaudación (CAR)

Desde 2009, la EPS Moyobamba aumentó el número de CAR. Hoy poseen 7 CAR en lugares estratégicos distribuidos en la ciudad, que concentran 40% de la recaudación total. Los CAR brindan más facilidades de pago para los usuarios y reducen las colas de espera. Así mejoran la atención al cliente y ofrecen más seguridad a la empresa. Para el manejo exitoso de los CAR, es indispensable establecer convenios eficaces entre ellos y la EPS.

Financiamiento diferenciado

La EPS ofrece convenios de financiamiento diferenciado para usuarios morosos. Después de la cancelación inicial de 50% o 70% de su deuda total, le permiten al usuario pagar el resto de su deuda en 12 meses y, como máximo, hasta fines del año en curso. Así recuperan una mayor cantidad de deudas hasta diciembre de cada año y evitan conexiones inactivas. Los convenios para refinanciar deudas son efectuados por las áreas de Facturación y Cobranza y de Atención al Cliente.

Cortes eficientes y programación estratégica

Cortan el suministro de agua a todos los usuarios que deban 2 meses, al vencer su segundo recibo. Esto hace que los usuarios moyobambinos sean muy conscientes de las consecuencias reales de no pagar sus recibos mensuales. Además, los usuarios pagan S/ 20 por la reapertura de su suministro, un precio que consideran adecuado. Este precio fue establecido en el PMO de 2015.

La EPS programa entre 250 a 300 cortes mensuales, siempre alrededor del 24 de cada mes. Esto da a los usuarios tiempo suficiente para pagar antes de fin de mes. La reapertura del servicio se programa dentro de 24 horas siguientes al pago de la deuda. Este proceso ha mejorado sustancialmente desde 2015, cuando se optimizó la programación de las reaperturas.

En 2015, tercerizó el servicio de corte a un costo de S/ 7 por cada corte. Esto alivió la carga laboral de la EPS y les permitió programar cortes en menos tiempo y de noche, para evitar contratiempos con los usuarios.

Seguimiento

Los inspectores de la EPS realizan seguimiento a los cortes para impedir conexiones clandestinas e incentivar a los usuarios a pagar sus recibos. También lanzan campañas de inspección de cortes 2 o 3 veces al año. Estas campañas duran 2 días y son implementadas con todo el personal de la Gerencia Comercial. Han permitido recuperar deudas y conexiones inactivas, así como mantener altos niveles de conexiones activas.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia General
- Gerencia Comercial a través de sus Departamentos de Catastro y Medición y de Facturación, Cobranza y Comercialización
- Centros Autorizados de Recaudación

FACTORES DE ÉXITO

1. La continuidad del suministro de agua (24 horas) y la satisfacción general de sus usuarios facilitan la disposición al pago.
2. Altos niveles de micro medición (91.54%) permiten una gestión comercial transparente, calculable y previsible para los usuarios.

RESULTADOS

1. Durante los últimos años, la EPS Moyobamba ha sostenido niveles de eficiencia de recaudación iguales o mayores a 79% en el primer mes de vencimiento.
2. Desde 2012, su morosidad se ha mantenido por debajo de 0.4 meses.
3. Existe una "cultura de pago puntual" en Moyobamba y los usuarios expresan estar contentos con los servicios que brinda la empresa.
4. 91% de las conexiones totales son activas.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Una cobranza eficiente requiere un conjunto de medidas de largo plazo.
2. Es clave brindar facilidades para pagar y establecer sanciones efectivas a la vez.
3. Tras alcanzar los niveles deseados, es sustancial seguir trabajando para mantenerlos o mejorarlos.
4. La continuidad y la calidad del servicio son indispensables para obtener usuarios dispuestos a pagar a tiempo.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz

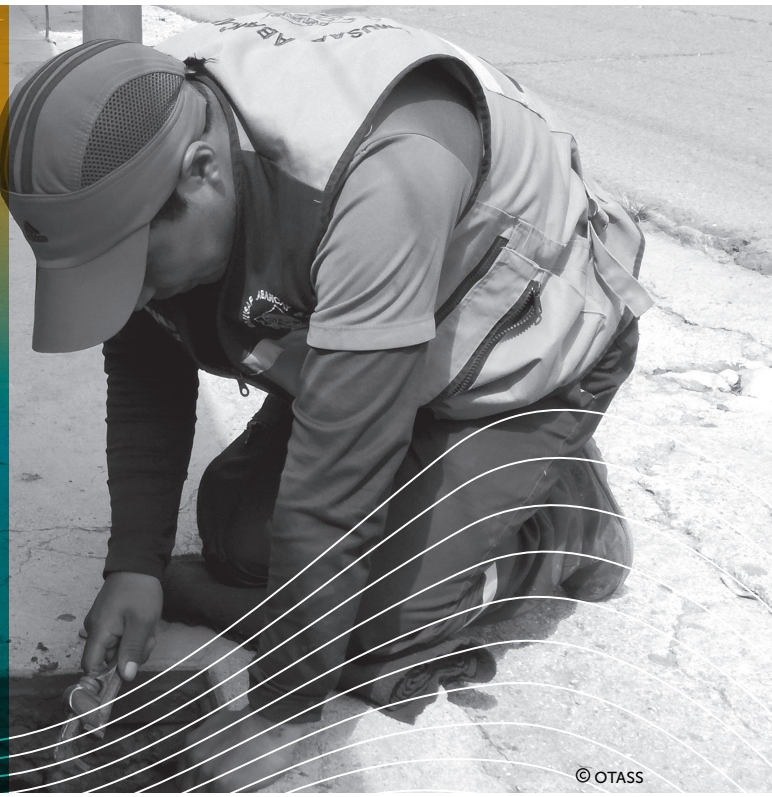
OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

EPS. MOYOBAMBA S.R.Ltda.

I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Efectividad de cortes y reaperturas en la gestión de cobranza

PERÍODO 2014-2017



© OTASS

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Mejorar la gestión de la cobranza de deuda corriente de clientes con recibos de pago pendientes por más de 60 días.

ACCIONES

Los suministros impagos generaban que la EPS recaudase menos ingresos. Hasta 2014, no cobraba la reapertura del servicio. Además, todos los meses se formaban largas colas cuando sus usuarios se acercaban a pagar sus deudas.
Ante esto, la Gerencia Comercial evaluó formas para optimizar la recaudación, incrementar los ingresos y reducir los reclamos. Este proceso de optimización contó con la participación de la oficina de la SUNASS instalada en la misma EPS.

ETAPA 1
Revisión del Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento

En 2014, la EPS aplicó el Reglamento de Calidad de la Prestación de Servicios de Saneamiento de la SUNASS y planificó medidas para mejorar el proceso comercial de cobranza de sus recibos pendientes por más de 60 días. Con el soporte de la SUNASS se revisó el reglamento con énfasis en los procedimientos para realizar cortes, cobrar cargos de reapertura del servicio y orientar a los usuarios ante sus reclamos.

ETAPA 2
Implementación de medidas para mejorar la cobranza

EMUSAP comunicó y capacitó a sus colaboradores de Atención al Cliente y de Caja sobre los nuevos procedimientos de corte y reapertura para que informasen debidamente a los usuarios.

Reordenó el trabajo de campo para cortes y reapertura con 2 turnos para cada uno. Esto les permitió programar cortes apenas se reportaban recibos vencidos por 60 días y, a su vez, reanudar el servicio dentro de las 4 horas siguientes desde realizados los pagos.

Modificó su sistema de información para obtener reportes de los clientes con deudas de 2 recibos y registrar el número de orden de reapertura. Para reponer el servicio, se estableció que ya no era necesario que los usuarios se acercasen con el talón de la orden de reapertura.

ETAPA 3
Mejoras al proceso

Se recogieron los aprendizajes de los colaboradores de Caja y Atención al Cliente, quienes implementaron las primeras medidas. Con apoyo de la SUNASS resolvieron oportunamente las quejas y las consultas de los usuarios que surgieron como resultado de la aplicación del reglamento.

ETAPA 4
Implementación del sistema de Base de Datos Relacional (BDR)

La implementación del sistema BDR permite a la EPS obtener en el día el reporte de los clientes que aún no han regularizado sus deudas. Así contribuyeron a eliminar las colas que se generaban.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia General
- Gerencia Comercial, a través del Área de Facturación
- Área de Informática
- Oficina de la SUNASS en Abancay

FACTORES DE ÉXITO

1. La sinergia con la oficina de la SUNASS contribuyó a resolver los reclamos de los usuarios ante la implementación de la política de cumplimiento del servicio por consumo de agua.
2. El compromiso del personal de la EPS permitió ejecutar los cambios en los procedimientos de corte y reapertura, e informar debidamente a los usuarios.
3. Mensajes en los recibos informaban a los usuarios sobre la nueva política de cortes y los costos de reapertura.

RESULTADOS

1. La EPS redujo los reclamos de clientes por facturación indebida o por error de lectura que surgían al no cortar su suministro oportunamente.
2. Incrementó la recaudación por conceptos de (a) deudas de clientes con recibos vencidos por más de 2 meses y (b) reapertura del servicio.
3. Cambió la cultura de sus usuarios, quienes aceptaron y respetaron las nuevas condiciones para cortes y reaperturas.

LECCIONES APRENDIDAS

1. El trabajo en equipo dentro de la EPS y con otras instituciones como la SUNASS aporta en la implementación de mejoras.
2. Una buena estrategia de comunicación hacia los clientes permite reducir los riesgos de una posible oposición a los cambios.
3. La continuidad en los equipos de trabajo responsables de implementar procesos de cambio permite alcanzar objetivos y resultados dentro del plazo previsto.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO
cooperación alemana DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT
Implementada por giz
OTASS ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO
EPS EMUSAP ABANCAY S.A.C.
Empresa Municipal de Servicio de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay Sociedad Anonima Cerrada

I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Servicios Públicos

Centros autorizados de recaudación para una cobranza eficiente

PERÍODO 2015-2017

© OTASS

EPS Moquegua se encuentra en Régimen de Apoyo Transitorio. Recibe asistencia técnica del OTASS con el apoyo de la Cooperación Alemana implementada por la GIZ a través de PROAGUA II.

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Incrementar la cobranza corriente al ofrecer a sus usuarios más canales y puntos de pago convenientes y confiables, y asegurar así la sostenibilidad financiera de la EPS.

ACCIONES

EPS Moquegua implementó Centros Autorizados de Recaudación (CAR) para facilitar el pago de sus usuarios. Así evitó largas colas en su local y mejoró la cobranza corriente. Este proceso también implicó actualizar su sistema informático para realizar la transacción en tiempo real y facilitar el control de los fondos que ingresarían a través de los CAR.

ETAPA 1
Diagnóstico e identificación

Al ponerse en marcha el Régimen de Apoyo Transitorio por el OTASS, EPS Moquegua formó equipos para diagnosticar áreas críticas y presentar propuestas de mejora. Por entonces, la cobranza corriente sumaba S/ 232 217 mensuales y era un área susceptible de mejorar. Para aumentarla, propusieron una convocatoria pública abierta para los CAR.

ETAPA 2
Programación presupuestaria para lanzar la convocatoria de los CAR

El Departamento de Facturación y Cobranza, con el apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas, elaboró un presupuesto que fue analizado y aprobado por la EPS.

ETAPA 3
Establecimiento de requisitos mínimos operacionales

La EPS estableció estos requisitos mínimos para cobranza, resguardo, transporte, seguridad y depósito del dinero cobrado por parte de los CAR en la entidad bancaria designada:

a. Personal de servicio: 1 coordinador y 1 cajero
b. Infraestructura, bienes y equipos: 1 local de material noble, 1 teléfono fijo, 1 mostrador con ventanilla, 1 escritorio, 1 caja de seguridad, 1 computadora, 1 etiquetera Epson, 1 lectora de barras y 1 impresora láser o de inyección de tinta.

ETAPA 4

Convocatoria y selección

Se realizó a través de un procedimiento de adjudicación simplificada con bases estándar. Al analizar los candidatos, la EPS consideró su experiencia previa en recaudación para entidades similares y el monto mensual recaudado.

ETAPA 5

Puesta en marcha

Los CAR recaudan en efectivo mediante operaciones en línea correspondientes al período de cobranza y al ciclo consignado en el recibo, según las fechas de facturación. Al final del día liquidan la cobranza por internet en el sistema. Depositan la cobranza antes de las 10:30 horas del día siguiente. Luego envían la documentación a la EPS.

Mensualmente el contratista presenta un informe donde detalla la comisión que la EPS debe pagarle. Esta es aprobada por su Departamento de Facturación y Cobranzas.

ETAPA 6

Monitoreo periódico de los CAR: financiero e informático

El Departamento de Facturación y Cobranzas y/o la Gerencia Comercial de la EPS son responsables de supervisar y controlar la ejecución eficiente de las actividades del CAR. El soporte informático es responsabilidad de la Oficina de Tecnología de la Información.

ACTORES E INSTITUCIONES INVOLUCRADOS

- Gerencia General
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia Comercial, a través de los departamentos de Comercialización, de Facturación y Cobranza, y de Catastro y Medición
- Oficina de Tecnología de la Información
- Centros Autorizados de Recaudación

FACTORES DE ÉXITO

1. La actualización del sistema informático para realizar las transacciones de pago en tiempo real y facilitar el control de los fondos ha permitido recaudar el 100% de los pagos en los CAR.
2. Una alianza con entidades financieras de gran cobertura en Moquegua ha permitido abrir varios puntos de pagos con un solo convenio de CAR.

RESULTADOS

1. Los CAR recaudan el 100% de los pagos. Esto hace la cobranza más eficiente.
2. 3 CAR suman 24 puntos de pago en la ciudad.
3. La EPS amplió su canal de pagos en línea a 24 horas por 6 días a la semana (lunes-sábado).
4. Un usuario de la zona más distante a la EPS puede ahorrar S/ 6 en dinero y 90 minutos en tiempo promedio al pagar en un CAR cercano.
5. La cobranza corriente aumentó en 40.5% entre 2014 y 2017.

LECCIONES APRENDIDAS

1. Los CAR son una excelente opción costo-efectiva que combinan satisfacción del cliente e incremento de la recaudación.
2. Un sistema operativo tipo SIINCO más una banda ancha de internet permiten controlar los ingresos en tiempo real, con reconocidos beneficios para la EPS y sus usuarios.
3. Establecer minuciosamente los requisitos mínimos para los CAR provee estabilidad a la ejecución de la medida.

PERÚ Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Economía, Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por giz

OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO

EPS MOQUEGUA S.A.