OTASS

ORGANISMO TÉCNICO
DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LOS SERVICIOS
DE SANEAMIENTO

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN COMERCIAL EN LAS **EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO**

I Reconocimiento a las
Buenas Prácticas en
Servicios Públicos

I Reconocimiento a las
Buenas Prácticas en
Servicios Públicos

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN COMERCIAL EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO

Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS)
Director Ejecutivo: Óscar Pastor Paredes
Directora de Evaluación: Gisela Murrugarra Huamanchumo
Calle Germán Schreiber 210, Of. 101
San Isidro, Lima, Perú
T +51 1 500 2090
otass@otass.gob.pe
www.otass.gob.pe

Cooperación Suiza - SECO
Director: Martin Peter
Av. Salaverry 3240
San Isidro, Lima, Perú
T +51 1 264 0305
F +51 1 264 1319
www.eda.admin.ch/lima

Cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Programa de Modernización y Fortalecimiento del Sector Agua y Saneamiento (PROAGUA II)
Director: Dr. Hans-Werner Theisen
Av. Prolongación Arenales 801
Miraflores, Lima, Perú
Teléfono: (+511) 422 9067
Fax: (+511) 422 6188
www.giz.de/peru

Texto
Alfredo Rodríguez (EPS SEDACUSCO S.A.), Luz Elena Ocampo (EMAPACOP S.A.), Rosario Ruiz (EPS MOQUEGUA S.A.), José Cabrera Chacón (EMUSAP ABANCAY S.A.C.), Lena Hommes (EPS MOYOBAMBA S.A.)

Revisión, coordinación y edición de contenido
OTASS: Humberto Reyes, Maribel Reyes
GIZ: Karen Pita, Lena Hommes

Corrección de estilo, **diseño y diagramación**
Preciso Agencia de Contenidos

Créditos fotográficos
Las fotos usadas en la publicación fueron tomadas por el OTASS y por Adrián Portugal para SECO

Primera edición
Agosto 2018

Tiraje
500 ejemplares

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ N° 2018-09170

Impresión
Vértice Consultores
Av. Boulevard 1040
Ate, Lima, Perú
Teléfono: (+511) 435 2486

Se terminó de imprimir en agosto del 2018 en Lima-Perú

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación bajo la condición de que se cite la fuente

AGRADECIMIENTOS

Se agradece el apoyo de EPS SEDACUSCO S.A., EMAPACOP S.A., EPS MOQUEGUA S.A., EMUSAP ABANCAY S.A.C. y EPS MOYOBAMBA S.A.
En especial, al personal de las áreas comerciales por su apoyo durante el proceso de sistematización.

CONTENIDO

Prólogo OTASS 7

Introducción 8

Buenas prácticas identificadas 10

Actualización dinámica catastral
aplicando nuevas tecnologías
EPS SEDACUSCO S.A. 18

Actualización catastral mediante
la participación de universitarios
EMAPACOP S.A. 30

Centros autorizados de recaudación
para una cobranza eficiente
EPS MOQUEGUA S.A. 38

Efectividad de cortes y reaperturas
en la gestión de cobranza
EMUSAP ABANCAY S.A.C. 50

Cobranza eficiente
con prácticas permanentes
EPS MOYOBAMBA S.A. 62

Conclusiones 72

Abreviaturas y acrónimos 77

PRÓLOGO OTASS

El reconocimiento de los procesos de implementación de buenas prácticas de gestión comercial en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento (EPS), a cargo del Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), constituye una oportunidad para reconocer, visibilizar y compartir experiencias excepcionales, implementadas por personas innovadoras, como estrategia para alcanzar objetivos institucionales camino a la gran tarea de lograr la universalización de los servicios.

Dicha labor forma parte del rol que debemos cumplir puesto que lo que se busca, a través de la Ley Marco de la Gestión de los Servicios de Saneamiento (DL N°1280), son empresas que desarrollen una gestión eficiente que les permita enfrentar los retos actuales, administrar sus servicios y reforzar las capacidades del talento humano con el que cuentan. Todo ello con el objetivo de brindar una mejor atención.

La tarea de transformación emprendida por el OTASS, para fortalecer y convertir a las empresas prestadoras en entidades eficientes, innovadoras y conscientes del rol que les toca desempeñar en la mejora de la calidad de vida de los peruanos, es un proceso que está en marcha. Cada paso representa un esfuerzo para superar retos, se aprenden lecciones y se toman decisiones que conducen a implementar y evidenciar originales experiencias como las reconocidas, pese a las dificultades y los bajos recursos que apremian.

Las experiencias galardonadas, reunidas en esta publicación, son el testimonio de lo que se puede lograr, con creatividad y a bajo costo. Las buenas prácticas buscan no solo darnos la oportunidad de mejorar nuestro trabajo, sino principalmente brindar un mejor servicio a los clientes y usuarios de los servicios de saneamiento. Los ejemplos inspiran a las demás empresas del país para lograr el acceso y sostenibilidad de los servicios de saneamiento.

INTRODUCCIÓN

A pesar de los diversos desafíos que enfrentan, las empresas prestadoras de servicios de saneamiento en el Perú han adquirido, a través de los años, importantes experiencias en su ámbito de prestación de servicios. Muchas veces, sin embargo, estas experiencias y buenas prácticas locales carecen de reconocimiento público, por lo que no se generan incentivos para que surjan de manera más continua. Además, su falta de difusión limita la posibilidad de que otras empresas prestadoras las aprovechen. Y esto no contribuye a lograr el objetivo principal de la Política Nacional de Saneamiento: "alcanzar el acceso universal, sostenible y de calidad a los servicios de saneamiento". Consciente de la oportunidad que ofrecen estas experiencias, el OTASS, con el apoyo de la Cooperación Suiza – SECO y la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ a través de PROAGUA II, decidió promover la sistematización, el reconocimiento y la réplica de buenas prácticas para motivar y facilitar cambios positivos en el sector de agua y saneamiento en el Perú.

La importancia de una buena práctica es que, a partir de esta, se demuestra un modo mejor de hacer las cosas, mediante la identificación y solución de un problema[1]. En el caso concreto del sector agua y saneamiento, sería toda aquella actividad o proceso que, habiéndose enfocado en la búsqueda de la satisfacción del cliente, la eficiencia o excelencia de operaciones, la sostenibilidad ambiental o el desarrollo de la cultura organizacional, tiene resultados medibles sobresalientes de alto impacto, replicables y creativos, con lo que se alienta la innovación y la mejora en la prestación de servicios. Se trata, en ese sentido, de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada y, por lo tanto, merece ser compartida para que otras empresas prestadoras la adopten.

En este marco, el OTASS organizó el I Reconocimiento a las Buenas Prácticas en Gestión Comercial en las Empresas Prestadoras de los Servicios de Saneamiento, evento de alcance nacional realizado el 19 de diciembre del 2017 en Lima. Este evento contó con la

[1] Sunass. 2011. *Manual de Buenas Prácticas en las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento.*

participación del ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento y del director ejecutivo del OTASS. Si bien las buenas prácticas se pueden generar en diferentes áreas, en el primer reconocimiento se decidió identificar y resaltar las buenas prácticas en gestión comercial, dado que son base indispensable para construir empresas económicamente sostenibles. Esto es algo necesario en el contexto de reflotamiento de las EPS para que puedan brindar servicios de agua y saneamiento de calidad, de manera eficiente, eficaz y sostenible.

Además de identificar y seleccionar buenas prácticas de diversas empresas prestadoras, el proceso del reconocimiento también incluyó su sistematización. Esta ha sido importante para entender las experiencias; pero, sobre todo, para documentar las lecciones aprendidas y difundirlas con el objetivo de encaminar su réplica en otras EPS, y así lograr su escalamiento (*scaling up*) a nivel nacional.

Justamente, esta publicación es parte de este proceso, pues muestra la sistematización, en total, de cinco buenas prácticas de diferentes empresas prestadoras en actualización dinámica catastral aplicando nuevas tecnologías (EPS SEDACUSCO S.A.), actualización catastral mediante la participación de universitarios (EMAPACOP S.A.), implementación de centros autorizados de recaudación (EPS MOQUEGUA S.A.), efectividad de cortes y reaperturas en la gestión de cobranza (EMUSAP ABANCAY S.A.C.) y cobranza eficiente con prácticas permanentes (EPS MOYOBAMBA S.A.).

Esta publicación brinda información para que otras empresas prestadoras que enfrentan desafíos similares, y que se encuentran en búsqueda de alternativas de solución, puedan replicar o adaptar la buena práctica de manera exitosa. De otro lado, la difusión de información forma la base para consolidar nuevos mecanismos de cooperación horizontal como parte del marco del Plan de Capacitación para las EPSS 2017-2018 del OTASS, el cual promueve el fortalecimiento de capacidades de estas empresas a nivel nacional.

BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

El primer reconocimiento de buenas prácticas ha sido un proceso piloto para identificar, difundir y promover buenas prácticas. La metodología incluyó siete etapas:

ETAPA 1
Planificación y elaboración de la metodología

En agosto del 2017, la Dirección de Evaluación del OTASS concertó la identificación y sistematización de buenas prácticas como una herramienta importante para fortalecer capacidades en el sector de saneamiento. Por ello, decidió llevar a cabo un proceso piloto de identificación, sistematización y reconocimiento de buenas prácticas, las que podrían ser difundidas y replicadas por las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del país. Se identificó la gestión comercial como enfoque temático para el proceso piloto. Además, se establecieron la definición y los criterios para considerar una experiencia como buena práctica: efectividad, resultados medibles, sostenibilidad y replicabilidad.

ETAPA 2
Invitación oficial a las empresas prestadoras para identificar e informar sobre las buenas prácticas existentes

Para conocer las buenas prácticas en gestión comercial que existen a nivel local, el OTASS emitió un oficio a todas las EPS solicitando información al respecto. Para alcanzar los resultados esperados, se decidió organizar un taller de expertos en gestión comercial para identificar y seleccionar buenas prácticas.

ETAPA 3
Taller de expertos para la identificación y selección de buenas prácticas en gestión comercial

El taller de expertos se realizó el 1 de setiembre del 2017 en la ciudad de Lima. El objetivo fue identificar y seleccionar buenas prácticas en gestión comercial. Contó con la participación de 18 representantes del OTASS, Sunass, Anepssa, EPS, coperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ y consultores independientes. Consistió en discusiones participativas sobre las buenas prácticas existentes y culminó con la priorización de varias prácticas para su revisión en la siguiente etapa.

ETAPA 4
Revisión y validación de las buenas prácticas seleccionadas

Basado en los resultados del taller, el OTASS, con el apoyo de la Cooperación Suiza – SECO y la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ, revisó y validó las buenas

prácticas priorizadas mediante llamadas telefónicas a las empresas prestadoras, en las que solicitó información detallada sobre lo implementado. Luego de este proceso de recojo de información, se seleccionaron las buenas prácticas.

ETAPA 5
Sistematización de las buenas prácticas

De setiembre a octubre del 2017, se llevó a cabo un proceso de sistematización de las buenas prácticas. Este proceso se realizó mediante el recojo y la revisión de información de escritorio y visitas presenciales. Previamente, se elaboraron las *Pautas para la Sistematización de Buenas Prácticas en Gestión Comercial de las Empresas Prestadoras*, que sirvieron de guía. Se contó, asimismo, con el apoyo de consultores externos y de los funcionarios de las EPS involucradas.

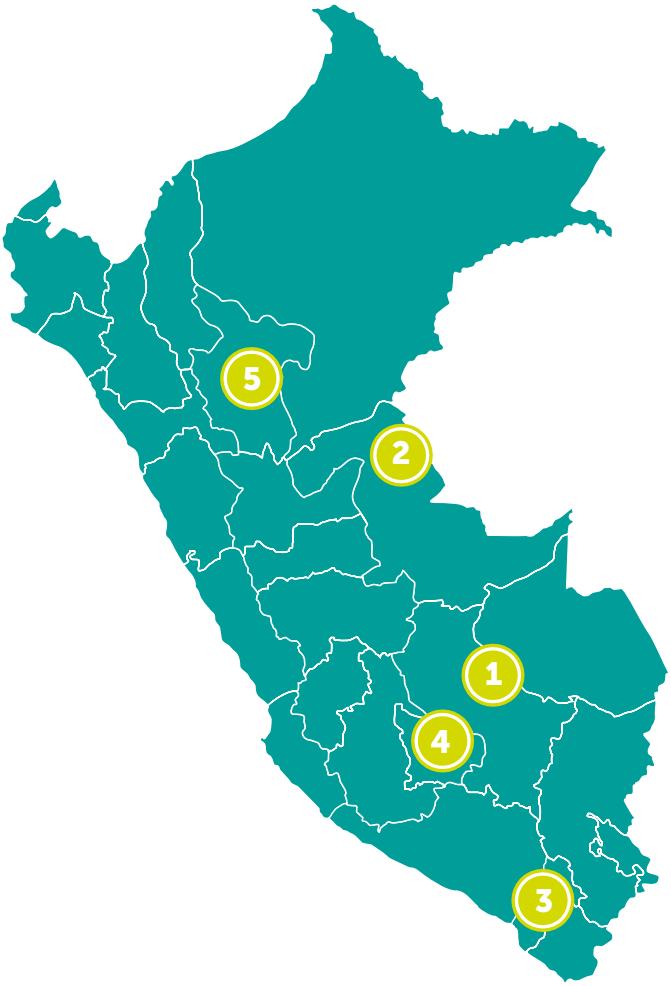
ETAPA 6
Evento de reconocimiento

El 19 de diciembre del 2017 se realizó el evento oficial de reconocimiento, donde se presentaron y reconocieron las buenas prácticas de diferentes empresas prestadoras. Cada una de ellas expuso su experiencia: el problema que resolvió, los pasos en la implementación de la práctica, los resultados y las lecciones aprendidas. El evento contó con la participación del ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el director ejecutivo del OTASS y más de 100 participantes de diversas instituciones sectoriales y EPS de todo el país.

ETAPA 7
Elaboración de la publicación para una mayor difusión y organización de pasantías para replicar las buenas prácticas

Para mayor difusión de las buenas prácticas, y así facilitar su réplica, se acordó documentar las sistematizaciones en esta publicación. De otro lado, el OTASS, con el apoyo de Anepssa, la Cooperación Suiza – SECO y la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ, determinó organizar pasantías a las EPS que implementaron las buenas prácticas, para fortalecer las capacidades de otras EPS en los temas correspondientes, aprovechando las experiencias existentes mediante una metodología de cooperación horizontal e intercambio entre pares.

LAS PRÁCTICAS SELECCIONADAS



1 ACTUALIZACIÓN DINÁMICA CATASTRAL APLICANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS

CUSCO

PROVINCIAS DEL CUSCO Y PAUCARTAMBO

83,527 conexiones

EPS SEDACUSCO S.A.
www.sedacusco.com

Hasta el 2005, EPS SEDACUSCO S.A. realizaba la actualización del catastro en su zona de influencia a través de censos periódicos, pero la información generada se ingresaba manualmente a un sistema, con lo cual existía un alto riesgo de incurrir en errores de digitación. Además de la escasa o nula información técnica provista por ese sistema, se producían serias dificultades en diversos procesos, sobre todo en aquellos vinculados a la situación económica de la empresa. Para corregirlo, la empresa prestadora ejecutó dos acciones. Primero, incorporó funciones adicionales a los proveedores, que ya venían siendo contratados, para optimizar sus recursos. En ese sentido, a aquellos que tomaban las lecturas del consumo, así como a los que repartían los recibos de pago, se les encargó la tarea adicional de actualizar el catastro. Luego, como una segunda etapa, se potenció la toma de información mediante el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). Concretamente, se utilizaron celulares y un *software* especial para registrar y actualizar la información de manera automática. Gracias a esta buena práctica, se redujo significativamente el agua no facturada y se mejoró el nivel de satisfacción del cliente.

2 ACTUALIZACIÓN CATASTRAL MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE UNIVERSITARIOS

UCAYALI

PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO

27,936 conexiones

EMAPACOP S.A.
www.emapacopsa.com.pe

En el 2012, los indicadores de gestión comercial de EMAPACOP S.A. mostraban un escenario desfavorable. La empresa necesitaba incrementar sus niveles de facturación, pero era imposible sin actualizar el catastro comercial. Tal actualización no era viable económicamente para la empresa; pues, de acuerdo con el estudio de mercado para determinar el costo de la actualización, este superaba sus recursos disponibles. Buscaron algunas alternativas más económicas, como la contratación de expertos y el uso de personal de la misma empresa, pero no se alcanzaron los resultados esperados. Por ese motivo, uno de los funcionarios, quien era docente de la Universidad Nacional de Ucayali, contactó a otros docentes y, entre todos, convocaron el apoyo de universitarios interesados en trabajar en el levantamiento de la información catastral. En paralelo, la empresa prestadora gestionó la obtención gratuita del catastro predial con la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo. A través de campañas de sensibilización a la población, se facilitó el proceso de recolección de información para los estudiantes, el cual concluyó el 2017 y permitió a la empresa contar con un catastro comercial de agua potable y alcantarillado 100% actualizado.

3 CENTROS AUTORIZADOS DE RECAUDACIÓN PARA UNA COBRANZA EFICIENTE

MOQUEGUA

PROVINCIA DE MARISCAL NIETO

22,220 conexiones

EPS MOQUEGUA S.A.
www.epsmoquegua.com.pe

Antes del 2015, EPS MOQUEGUA S.A. enfrentaba diversos desafíos en su gestión de cobranza. Al alto nivel de morosidad, se sumaban largas colas de espera que debían realizar los usuarios para pagar sus recibos. Frente a esto, y dentro del marco del Régimen de Apoyo Transitorio, la empresa decidió implementar centros autorizados de recaudación (CAR), con el fin de brindar más canales de pago convenientes y confiables para incrementar la cobranza corriente y así asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa. Durante dos años se analizaron los problemas y sus posibles soluciones. Esto permitió establecer requisitos mínimos para la convocatoria de los CAR y firmar los primeros tres contratos. Actualmente, la red cuenta con 24 puntos de pago en la ciudad de Moquegua y existe, además, la opción de pago en línea para clientes de Caja Arequipa. El uso del sistema centralizado de control contable Siinco permitió controlar los ingresos en tiempo real, con beneficios tanto para la empresa como para los usuarios. Gracias a esta buena práctica, se mejoró la atención al cliente considerablemente y se redujo la morosidad de 3.79, en el 2014, a 1.60, en el 2017.

4 EFECTIVIDAD DE CORTES Y REAPERTURAS EN LA GESTIÓN DE COBRANZA

APURÍMAC

PROVINCIA DE ABANCAY

15,094 conexiones

EMUSAP ABANCAY S.A.C.
www.emusapabancay.com.pe

En el 2014, EMUSAP ABANCAY S.A.C. inició algunas acciones orientadas a mejorar su eficiencia empresarial. Hasta ese momento, la entidad se caracterizaba por no cortar el servicio a los clientes morosos con más de dos meses de atraso, por lo que había incentivado la cultura del no pago. Peor aun, en los casos en los que existía disposición de pago por parte de los clientes, las interminables colas para regularizar la deuda no generaban un adecuado ambiente y terminaba desanimándolos. Esta situación resultó en un incremento del número de reclamos. La empresa era consciente de que debía romper el círculo vicioso, pero eso demandaba una mejor articulación entre sus áreas a través de un proceso de reorganización. Para facilitarlo, se incorporó un sistema de base de datos relacional (SBDR), que permitió obtener reportes inmediatos de los clientes que regularizaban el pago de su deuda y requerían la rehabilitación rápida del servicio. Por otro lado, la capacitación al personal y el respaldo de la gerencia general fueron factores que permitieron mejorar la cultura del usuario y lograr mejoras en la recaudación.

5 COBRANZA EFICIENTE CON PRÁCTICAS PERMANENTES

SAN MARTÍN

PROVINCIA DE MOYOBAMBA

13,459 conexiones

EPS MOYOBAMBA S.A.
www.epsmoquegua.com.pe

EPS MOYOBAMBA S.A. ha mantenido un nivel de cobranza eficiente a lo largo del tiempo. En el 2017, su nivel promedio de cobranza corriente (aquella que se da dentro del plazo de vencimiento) fue de 79%. La tasa se elevó a 90% entre los que pagan al segundo mes de facturación y el nivel de morosidad es 0.33. Lograr y sostener estos niveles ha requerido implementar una serie de prácticas, a lo largo de los diez años previos. Por un lado, se abrieron numerosos centros autorizados de recaudación y se ofreció una política de financiamiento diferenciado para facilitar el pago puntual de los usuarios de la empresa. Además, se realizó un manejo efectivo de los cortes del servicio, para evitar el no pago de los recibos. El manejo de los cortes se caracteriza por ser estricto, tener un precio justo por corte y reconexión y contar con mecanismos de control y seguimiento.

Agua es Vida

ACTUALIZACIÓN DINÁMICA CATASTRAL APLICANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS

EPS SEDACUSCO S.A.
(2005-2017)

La Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco S. A. (EPS SEDACUSCO S.A.) fue constituida en marzo de 1997 y es considerada, de acuerdo con la Sunass, una empresa grande. Su área de atención con el servicio de agua y saneamiento comprende las provincias de Cusco y Paucartambo.

VISIÓN

Ser empresa de servicios de saneamiento líder a escala nacional y referente a nivel latinoamericano, que cuenta con el más alto grado de indicadores de calidad de servicio, financieramente sólida, orientada a una gestión empresarial eficiente hasta alcanzar la satisfacción total del cliente, con responsabilidad socioambiental.

MISIÓN

Somos la empresa prestadora de servicios de saneamiento en la región del Cusco, nuestros servicios mantienen niveles de calidad exigidos por las normas nacionales e internacionales. EPS SEDACUSCO S.A. está integrada por personal identificado y capacitado, con vocación de servicio a la comunidad; innova y usa tecnología vigente, orientadas a la sostenibilidad empresarial y ambiental; de esta manera contribuimos a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

Principales indicadores de EPS SEDACUSCO S.A. (2013-2016)

INDICADOR	UNIDAD	2013	2014	2015	2016
Micromedición	%	79.9	85.9	87.6	89.2
Agua no facturada (ANF)	%	36.2	37.7	35.5	37.8
Conexiones activas	%	91.8	95.2	94.6	95.4
Volumen producido unitario	l/h/d	147.1	149.8	149.3	157.8
Morosidad	Meses	0.94	1.56	0.73	0.63

Fuente: Sunass. 2013-1016. Reportes de indicadores (*Benchmarking* regulatorios) de EPS SEDACUSCO S.A.
Elaboración propia.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA A ENFRENTAR

Antes del 2005, la actualización del catastro por parte de la empresa prestadora se realizaba a través del uso de visitas periódicas. Los datos y planos obtenidos a través de estas visitas se ingresaban manualmente a un sistema de información y con cada nueva visita se reescribían los datos en el sistema. Era un proceso que, con el paso de los años, generaba distorsiones en la información registrada.

La escasa o nula información técnica acerca de las conexiones domiciliarias, como deficiencias en el registro de medidores, unidades de usos no apropiados y datos poco confiables en relación con las direcciones o nombres de los usuarios, generaba serias dificultades en el proceso de cobranza y, en algunos casos, dificultaba el control de la morosidad. Del mismo modo, la atención al usuario se vio limitada, al no disponerse de toda la información necesaria para atender las solicitudes de servicio o reclamos.

Además, al no poseer un catastro con información del mercado potencial, existía la dificultad de que la empresa desarrolle o planifique actividades orientadas a promover servicios para la población no atendida, clientes nuevos o potenciales, por lo que el número de las conexiones activas y totales no se veían significativamente incrementadas año tras año. Resultaba imposible realizar un adecuado control de las conexiones clandestinas y de aquellas reconectadas indebidamente, lo que generaba un aumento en los niveles de agua no facturada (ANF).

Esa situación afectó diversos procesos, sobre todo aquellos vinculados a la situación económica de la empresa y la satisfacción del usuario, ya que resultaba imposible realizar un adecuado control sin un correcto mantenimiento del catastro.

Bajo ese contexto, era necesario que la empresa prestadora adoptara acciones que le permitiesen mejorar su gestión.

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

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

IMPLEMENTACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Mediante un trabajo de coordinaciones y desarrollo articulado con otras empresas, se implementó un sistema dinámico de actualización de catastro, que permite la gestión en línea, a través del uso de herramientas tecnológicas. Esa práctica viene siendo aplicada en los distritos de Cusco, Santiago, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo, en la provincia del Cusco, cuya población total estimada era de 408,000 habitantes en el 2017.

El proceso constó de cuatro etapas: (i) diagnóstico y planificación inicial, (ii) implementación de la buena práctica, (iii) monitoreo y evaluación de la buena práctica y (iv) mejoramiento de la buena práctica.

Actualización del catastro mediante la optimización del proceso de toma de lecturas

OBJETIVO

- Lograr calidad de la facturación.
- Contraprestación más justa.
- Reducción del ANF.

Proceso seguido

ETAPA I (2005-2007)

ACTUALIZACIÓN CATASTRAL GRÁFICA Y BASE DE DATOS

Se realizó a través de censos catastrales de base de datos y base gráfica en Autocad.

SE INICIA LA ACTUALIZACIÓN DEL CATASTRO A TRAVÉS DE LECTURADORES

- Se incorporó en los terminos de referencia (TDR) reportes de cambio de tarifa.
- Se capacitó al personal sobre exigencias normativas. Uso de padrón de conexiones.
- La toma de lectura se realizaba con terminales portátiles de lectura (TPL) y padrones.
- Se implementó el catastro gráfico en Autocad Map y ArcGis.
- Se implementaron planos digitales.

ETAPA II (2008-ACTUALIDAD)

TOMA LECTURA CON CELULARES (2008)

- Se optimizó la toma de lectura con celulares y transmisión de datos vía web.
- Se contrató de manera directa un tercero, que provee los servicios de:
  - Teléfonos celulares
  - Aplicación (app)
  - Portal web

SE INCORPORAN NUEVAS ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN CATASTRAL CON LECTURADORES

1. Toma de lectura
2. Crítica de lectura
3. Generación de consumos
4. Facturación
5. Reparto de recibos

ETAPA 1
Diagnóstico y planificación inicial

El 2005, la gerencia comercial (GC), a través del departamento de catastro (DC), identificó deficiencias en la información catastral y en la lectura de datos de micromedición. Por ello emprendió acciones para mejorar la plataforma tecnológica, actualizar la información catastral, optimizar la micromedición y articular esfuerzos para mantener al día aquella información.

ETAPA 2
Implementación de la buena práctica

La actualización catastral requirió de dos procesos importantes: incorporar la función de actualización del catastro como parte del servicio de toma de lectura y reparto de recibos que se iba a contratar y, posteriormente, implementar la toma de lectura con el uso de la tecnología para evitar los errores de digitación de la información.

Contratación del servicio de toma de lectura y reparto de recibos con una función adicional

Como parte de las actividades incluidas dentro del servicio de toma de lectura y de reparto de recibos, que se encuentra tercerizado, se incorporaron funciones asociadas a la actualización del catastro. Para asegurar un adecuado servicio, se incluyó dentro de las actividades el adiestramiento del personal involucrado. Para ejecutar la contratación y las acciones de adiestramiento se solicitó un presupuesto de S/ 20,514.11.

La contratación de la empresa proveedora se realizó en el 2005, mediante el método de adjudicación de menor cuantía y a suma alzada. Las actividades ejecutadas para este proceso fueron:

- Elaboración de las bases por parte del DC.
- Incorporación de las bases en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (Seace) y directamente en la empresa prestadora.
- Presentación de propuestas técnico-económicas de una lista corta de proveedores calificados.
- Evaluación legal, técnica y económica de las propuestas.
- Selección del contratista con la propuesta más ventajosa que brindaría el servicio.

Implementación del servicio con el uso de elementos tecnológicos

Luego de la contratación se realizaron coordinaciones entre la GC y la empresa proveedora para definir las actividades, los cronogramas y los responsables durante la ejecución del servicio. Paralelamente, y utilizando el método de licitación de menor cuantía, la empresa prestadora realizó la compra directa de 10 terminales portátiles de lectura (TPL) para su uso en la toma de lectura.

El programa de actualización catastral y lectura de medidores utilizando equipos TPL y una empresa tercerizada para la lectura de datos se ejecutó entre el 2005 y el 2008. Durante esta etapa se realizaron 4,800 lecturas diarias (16 dispositivos hicieron 300 lecturas cada día). Cabe destacar que, durante esta etapa, EPS SEDACUSCO S.A. contrató diversas empresas para la prestación del servicio.

Etapa 3
Monitoreo y evaluación de la buena práctica

A partir del 2008, como parte de las actividades de monitoreo y evaluación, los equipos de catastro y de medición y control de consumos identificaron limitaciones en el uso de los TPL y padrones. Por ello, la GC decidió probar el uso de teléfonos celulares que, además de facilitar la lectura de consumos, permitirían hacer una actualización dinámica del catastro comercial en tiempo real.

La GC sostuvo reuniones exploratorias con varias empresas operadoras y proveedoras de servicios telefónicos. Como resultado, la empresa prestadora llevó a cabo una licitación para adquirir equipos y *software* mediante el procedimiento de adjudicación directa por un valor de S/ 21,716.34.

Se firmó contrato con una empresa operadora de telecomunicaciones, la cual proporcionaría los teléfonos celulares, así como una aplicación con la que los lecturadores podrían ingresar de inmediato la cifra de la lectura al computador central y así actualizar el catastro. Asimismo, la empresa prestadora tendría un portal web para monitorear el dispositivo en tiempo real y las lecturas efectuadas serían procesadas por el módulo comercial del sistema comercial integrado (SICI) en el momento de toma de la información.

Etapa 4
Mejoramiento de la buena práctica con la implementación de teléfonos celulares inteligentes

Luego de la firma del contrato, la GC y Entel coordinaron actividades cronogramas y designaron personal responsable para el proceso. La empresa operadora efectuó las actividades de reingeniería bajo la supervisión directa del DC y de la GC, como sigue:

- Elaboración de nuevos procedimientos.
- Capacitación (reentrenamiento) de trabajadores.
- Entrega de teléfonos celulares.
- Contratación del servicio de uso de la web.
- Diseño del portal web y de la aplicación para su uso con los celulares.

Entre el 2008 y el 2015, la empresa prestadora contrató diversas empresas para la prestación del servicio de lectura utilizando los teléfonos celulares. En el 2015, contrató a una empresa para el servicio de toma de lecturas con celulares. Dicha firma cuenta con 23 lecturadores, cada uno de los cuales realizó 800 lecturas diarias; en total 18,400 lecturas diarias.

Las cifras reflejan cómo el uso de la tecnología junto con una decisión de cambio puede

conllevar a mejoras en la empresa. No obstante, son necesarias las acciones de control de los procedimientos. Por tal razón, las acciones de monitoreo y evaluación que se realizan desde el 2008 hasta la actualidad consisten en lo siguiente:

- **Toma de lectura.** Del 18 al 23 de cada mes, la empresa contratada realiza la toma de lectura. Simultáneamente, el DC controla las lecturas de medidores con una muestra representativa.

- **Monitoreo y crítica de lectura.** Del 24 hasta el 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 (*very important people*).

- **Revisión final de toma de lectura y 'período intermedio'.** Durante los cuatro primeros días del mes siguiente, el equipo de medición y control de consumos realiza el trabajo en gabinete y el lecturador realiza la actualización del catastro nuevamente.

- **Facturación.** El sexto día del mes se factura y se cierra el ciclo de facturación.

- **Impresión y reparto de recibos.** Durante el reparto de los recibos, la empresa contratada también recoge información del catastro.

- **Posevaluación al reparto de recibos.** Si hay algún reclamo luego de la entrega del recibo, el usuario es atendido por el departamento de atención al cliente, que no solo atiende el reclamo, sino que también recoge información catastral para que el equipo de catastro actualice de inmediato la información en el sistema.

ACTORES PARTICIPANTES

- **El DC.** Este, a través de un proceso creativo de búsqueda de soluciones en reuniones periódicas, identificó que mejorar la información catastral y la lectura de datos de micromedición incrementaría la facturación de la empresa prestadora. Este departamento está conformado por doce trabajadores divididos en cuatro equipos funcionales (vea siguiente cuadro).

- **La empresa operadora Entel.** Fue la encargada de suministrar los teléfonos celulares, así como de desarrollar la aplicación y el portal web para facilitar a la empresa prestadora el registro en tiempo real de la lectura de medidores. También se encargó monitorear la ubicación del personal encargado de la lectura. La calidad del servicio ofrecido le ha permitido mantenerse desde el 2008 como la empresa que brinda los equipos y servicios de telefonía a la empresa prestadora.

- **La empresa contratada.** Hasta la actualidad es la encargada de tomar lectura y repartir recibos. Desde sus inicios, la empresa prestadora ha contado con el servicio de toma de lectura y reparto de recibos a través de diferentes empresas, pero a partir del 2005 ha introducido funciones de actualización del catastro en los términos de referencia (TDR) para contratar el servicio.

RECURSOS NECESARIOS

La actualización del catastro mediante un moderno sistema catastral con la aplicación de las nuevas tecnologías necesitó de (i) recursos humanos, (ii) bienes, (ii) servicios y (iv) recursos financieros. A continuación se detallan los principales que se utilizaron:

- **Recurso humano.** El DC está compuesto por cuatro equipos funcionales: (i) catastro, (ii) mediciones, (iii) pérdidas comerciales y (iv) conexiones nuevas. Los miembros de cada equipo aportan su experiencia al proceso y fortalecen su compromiso con la buena práctica. En el siguiente cuadro se detalla su confirmación:

Personal del departamento de catastro

1. Jefe del departamento de catastro
Agua no facturada
2. Supervisor del catastro comercial
3. Especialista en planimetría y catastro comercial
4. Técnico en catastro comercial
5. Técnico metrador
Equipo de mediciones
6. Supervisor de medición y control de consumos
7. Técnico en control de medición
Equipo de conexiones nuevas
8.Supervisor de conexiones nuevas
9.Técnico en conexiones nuevas
Equipo de pérdidas comerciales
10. Técnico en presupuesto y contratos
11. Técnico en banco de medidores
12. Técnico administrativo en banco de medidores

Fuente: Cuadro para asignación de personal (CAP) 2016.
Elaboración propia.

- **Bienes.** El DC adquirió teléfonos celulares inteligentes de Entel con el fin de optimizar los tiempos de toma de lectura de medidores y actualizar dinámicamente el catastro. Asimismo, se compraron los *softwares* ArcGis y Autocad Map para el equipo de catastro. Al combinar las potencialidades de ambos sistemas se pudo recoger el 100% de la

información geográfica y catastral, así como obtener planos y mapas con gran exactitud y calidad.

- **Servicios.** El servicio de toma de lectura y reparto de recibos es contratado anualmente desde los inicios de la empresa prestadora. Pero, a partir del 2005, se agregaron a los TDR para la contratación del servicio funciones adicionales de actualización y recojo de información catastral. Actualmente, son 23 lecturadores encargados del proceso de toma de lectura y reparto de recibos. Por otro lado, se tuvo que solicitar a Entel el diseño de un portal web como parte de la implementación de la actualización del catastro a través de los teléfonos celulares.

- **Recursos financieros.** Para implementar la buena práctica se otorgaron los recursos financieros solicitados por el DC, para adquirir los bienes y contratar los servicios mencionados.

RESULTADOS

1. El catastro siempre se mantiene actualizado, lo cual permite a la empresa prestadora conocer la información de sus clientes y las características de sus conexiones y sus predios. Permite, además, utilizar esta información para realizar la facturación justa por los servicios brindados, de acuerdo con los consumos reales de cada usuario, y mejorar significativamente la imagen de la empresa de cara al cliente. Finalmente, permite organizar de manera eficiente las labores de seguimiento e inspección de los predios, lo que garantiza el óptimo aprovechamiento de esta herramienta de gestión comercial.

2. Las lecturas aumentaron de 300 por día en el 2008, con 16 lecturadores, a 800 diarias con 23 dispositivos en el 2017.

3. Se pudieron identificar conexiones clandestinas que perjudicaban la calidad del servicio brindado por las empresas prestadoras, así como identificar predios a los que, por ejemplo, se les facturaban tarifas comerciales cuando estaban utilizando el agua para uso doméstico.

4. Las conexiones activas de agua potable y alcantarillado se incrementaron de 44,574 a 81,476 entre el 2005 y el 2017.

5. La micromedición se ha ido incrementando anualmente, y se ha logrado un índice de 92.7% de usuarios activos en el 2016.

6. La facturación se ha incrementado cada año. Se han obtenido S/ 53'532,683 en el 2016, debido al incremento de nuevas conexiones apoyadas por una variación tarifaria[2].

FACTORES DE ÉXITO

- **Bajos costos y recursos financieros disponibles.** Durante los años de implementación de la buena práctica, y por tratarse de un monto relativamente pequeño, la GG pudo facilitar los recursos financieros al DC para contratar los diferentes servicios y adquirir bienes. La empresa prestadora considera cada año en su presupuesto institucional los gastos operativos del servicio de toma de lectura y reparto de recibos, así como el costo del servicio brindado por Entel. Ese presupuesto forma parte del Plan Operativo Institucional (POI) y es concordante con los instrumentos de planificación contenidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Maestro Optimizado (PMO). De esta manera, se asegura la continuidad de la buena práctica.

- **Recurso humano eficiente.** El DC demostró contar con técnicos y profesionales productivos y con un alto desempeño laboral. La eficiencia de sus trabajadores y su alto grado de compromiso con la empresa prestadora se

[2] EPS SEDACUSCO S.A. Memoria Anual 2016 e información proporcionada por el DC.

sumaron a las acciones implementadas por el DC en la actualización del catastro.

- **El reentrenamiento y la capacitación del personal.** Fue necesario ante el cambio tecnológico de los TPL a teléfonos celulares inteligentes.

- **La incorporación de funciones adicionales de catastro en el trabajo de los lecturadores.** Permitió plantear cambios necesarios y explorar métodos innovadores de acuerdo con los requerimientos del departamento.

- **La incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).** Proporcionó a la empresa prestadora mejores herramientas y mayor eficiencia en la actualización del catastro en comparación con otras empresas de similares características.

- **El uso del *software* adecuado.** En este caso, Autocad Map y ArcGis permitieron obtener mapas temáticos y planos digitales actualizados en todos los sectores y predios.

LECCIONES APRENDIDAS

1. **Es necesario fortalecer capacidades brindando capacitaciones y pasantías a los funcionarios y técnicos del DC** con la finalidad de ampliar los conocimientos en temas de catastro. Debe ser transversal a todos los niveles, en especial para los operarios encargados de la buena práctica, así como los profesionales en catastro.

2. **La participación del sector privado que incorpore herramientas tecnológicas ayuda al desarrollo y a la optimización de la actualización del catastro en las empresas prestadoras.** La especificación de la actualización del catastro como actividad en los TDR realizados para contratar los servicios

de toma de lectura y reparto de recibos ayuda a incorporar otras funciones para el catastro a través del servicio.

3. **Para actualizar y desarrollar el catastro comercial es indispensable el trabajo continuo y perseverante de la GC,** teniendo como base el aporte técnico de los funcionarios y trabajadores de los distintos departamentos que la conforman, y un enfoque de trabajo orientado a la mejora continua.

4. **La incorporación de nuevas tecnologías, como los teléfonos celulares inteligentes y el portal web al sistema catastral, ha corregido carencias,** como la falta de una base gráfica del catastro y planos digitales catastrales. Igualmente, ha ofrecido a la empresa prestadora información detallada sobre los predios de cada usuario, y esto ha facilitado una facturación justa, transparente y oportuna de los servicios prestados. De otro lado, ha permitido simplificar los procesos de reparto y facturación, con lo cual se ha eliminado el desplazamiento innecesario y, consecuentemente, ha aumentado la productividad del personal de la empresa prestadora.

5. **El bajo costo en la implementación de la buena práctica,** así como los indicadores con una evolución creciente y satisfactoria en los años de implementación, señala que un proceso de actualización dinámica catastral aplicando las nuevas tecnologías es una iniciativa fácilmente replicable en otras empresas prestadoras a nivel nacional.

DATOS DE CONTACTO

EPS SEDACUSCO S.A.
www.sedacusco.com
info@sedacusco.com
Teléfono: **(084) 244424**

ACTUALIZACIÓN CATASTRAL MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE UNIVERSITARIOS

EMAPACOP S.A.
(2014-2017)

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Coronel Portillo S.A. (EMAPACOP S.A.) fue creada en 1992, dentro de los alcances de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 23853, sobre la base de la totalidad de activos transferidos por la Unidad Operativa Senapa–Ucayali a la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo. En 1997 modificó su estatuto social para constituirse como sociedad anónima e inscribirse en los Registros Públicos.

En la actualidad, EMAPACOP S.A. es considerada por la Sunass como una EPS mediana. La empresa cuenta con 27,936 conexiones de agua potable, de las cuales el 80.08% son activas, y 28,678 conexiones de alcantarillado, de las cuales 82.93% son activas. Administra 11 sectores distribuidos en los distritos de Callería, Yarinacocha y Manantay. Aproximadamente, el 46% de la población en estos distritos está actualmente abastecido. El abastecimiento lo realiza mediante el uso de dos tipos de fuentes: la superficial, que capta las aguas del río Ucayali mediante el bombeo desde dos balsas flotantes hacia la planta de tratamiento de agua potable (PTAP), y la subterránea, que se da a través de ocho pozos tubulares profundos.

EMAPACOP S.A. tiene un bajo nivel de micromedición, cercano al 20%. Esto impide que el nivel de agua no facturada (ANF), cercana al 30%, como el volumen producido por habitante, de aproximadamente 300 litros por día, alcancen valores óptimos.

Principales indicadores de EMAPACOP S.A. (2013-2016)

INDICADOR	UNIDAD	2013	2014	2015	2016
Micromedición	%	00.0	0.19	2.83	17.33
Agua no facturada (ANF)	%	48.86	45.98	3.47	28.74
Conexiones activas	%	67.20	70.54	73.20	79.42
Volumen producido unitario	l/h/d	287.30	322.61	330.32	293.44
Morosidad	Meses	1.86	2.51	2.08	1.99

Fuente: Sunass. 2013-1016. Reportes de indicadores (*Benchmarking* regulatorios) de EMAPACOP S.A.
Elaboración propia.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA A ENFRENTAR

El Plan Maestro Optimizado (PMO) 2013-2017 y el estudio tarifario elaborado con la Sunass en el 2012 concluyeron que había una evolución desfavorable de los indicadores de la gestión comercial de la empresa prestadora. EMAPACOP S.A. no solo carecía de un catastro actualizado, sino que tampoco contaba con un *software* catastral adecuado a sus necesidades. Debido a estos factores, la gerencia comercial (GC) de la EPS se planteó actualizar el catastro comercial, pero carecía de recursos para financiar un proyecto de este tipo. Debía encontrar una alternativa de bajo costo, e identificó el empleo de estudiantes universitarios como la mejor alternativa.

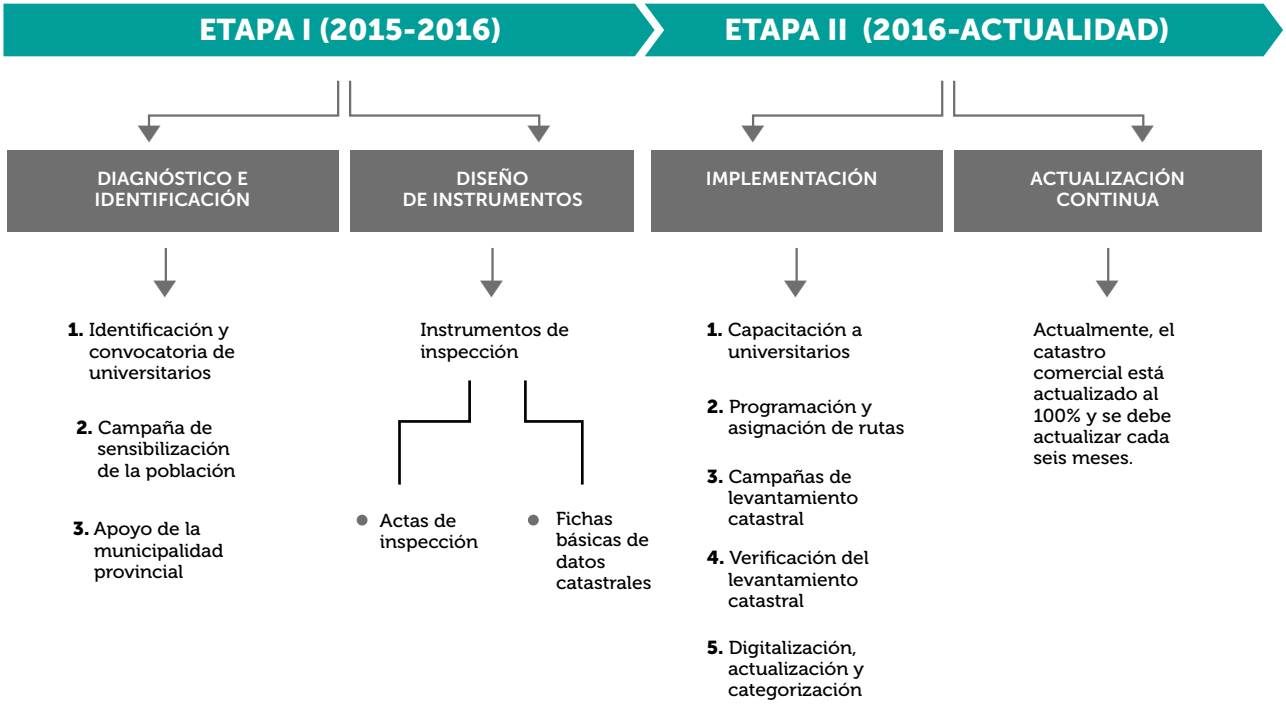
OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Ante la necesidad de incrementar la facturación, era indispensable actualizar el catastro comercial con una alternativa de bajo costos; en este caso, la alternativa elegida fue la participación de universitarios.

IMPLEMENTACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El proceso de actualización catastral mediante la participación de universitarios y con un *software* adecuado constó de cuatro etapas: (i) diagnóstico e identificación, (ii) diseño de instrumentos, (iii) implementación y (iv) actualización continua del catastro.

Cronograma de ejecución de la buena práctica



Etapa 1
Diagnóstico e identificación

Para revertir la desfavorable situación de los indicadores de la gestión comercial, el 2014 la GC identificó como factor estratégico la actualización del catastro comercial. Para evaluar la viabilidad de esa estrategia, encargó un estudio de mercado a fin de determinar a cuánto podría ascender el costo de la actualización. El resultado superaba largamente el presupuesto previsto. En el PMO del quinquenio se había definido S/ 201,850 para el proyecto, pero ningún presupuesto recibido era inferior a S/ 1'500,000. La brecha no daba opción siquiera para la negociación. A raíz de ello, la GC diseñó y ejecutó dos alternativas: (i) la actualización del catastro mediante la contratación de dos expertos en ArcGis y Autocad y 10 gestores para levantar información catastral en campo y digitalizarla, así como (ii) la actualización del catastro y la regularización de los usuarios utilizando personal de la EPS durante los fines de semana. Sin embargo, con estas acciones no se logró actualizar el catastro en la medida en que se esperaba.

Ante la falta de resultados, la GC emprendió una serie de acciones complementarias. Primero, a través de uno de sus funcionarios, docente de la Universidad Nacional de Ucayali, contactó a otros docentes para convocar a universitarios interesados en trabajar en el levantamiento de la información catastral. Además, aprovechando los buenos resultados obtenidos por el Programa de Educación Sanitaria (PES), que costó S/ 344,275 y había sido diseñado por el Departamento de Estudios, Proyectos y Obras (DEPO) de la gerencia técnica (GT) en el 2015, la GC coordinó iniciar con esta dependencia una campaña de sensibilización a la población de forma previa al levantamiento catastral. Se realizaron seis de estas campañas en las zonas de mayor densidad poblacional de la provincia.

La GC también gestionó con la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo la obtención gratuita del catastro predial que sirvió de base para

programar y asignar rutas para el levantamiento catastral.

En aquel momento, 2015, el catastro predial municipal se encontraba a un 70% de actualización. Si bien no incluía el registro de las conexiones de agua y desagüe, sirvió de base para la actualización catastral.

Disponer de este catastro de forma gratuita generó un ahorro de S/ 300,000 para la empresa prestadora.

Etapa 2
Diseño de instrumentos

El Departamento de Catastro y Clientela (DC) de la GC diseñó la ficha básica de datos catastrales y las actas de inspección, que permitían definir el estado de las conexiones de agua y desagüe; así como detallar los niveles de la infraestructura predial, los giros de uso de la infraestructura, las características de las unidades y los puntos de consumo, el estado del servicio y el código de conexión. Adicionalmente, si se encontraba un servicio inactivo, se describía el comportamiento del reactivo al cloro.

Etapa 3
Implementación

Se realizaron tres convocatorias de universitarios para tres campañas de levantamiento catastral. En total llegaron a participar alrededor de 50 universitarios. Como primer paso, los universitarios fueron capacitados por el DC para realizar las siguientes tareas: (i) el empadronamiento de los predios, (ii) el llenado de actas de inspección y (iii) la verificación de la información, que se realizaba con la notificación al usuario sobre la categoría de pago.

Después, el DC programó las rutas de los universitarios y se las proporcionó diariamente. Cada universitario debía llenar un promedio de 30 a 50 fichas básicas y vaciar la información a las actas de inspección durante su ruta diaria. Por cada acta correctamente llenada y/o verificada, los universitarios recibían un pago de S/ 1 y asumían el costo del transporte.

La primera campaña realizada por los universitarios tuvo por objetivo el levantamiento catastral de las conexiones de agua y desagüe del 30% de predios no actualizados en el catastro municipal. Esta campaña utilizó 20 universitarios y se completó en tres meses. La segunda campaña consistió en la validación de la información recogida para ese 30%, así como en el levantamiento catastral de las conexiones de agua y desagüe del 70% restante del catastro predial base. Esta nueva campaña requirió 15 universitarios y duró un año. Finalmente la tercera campaña tuvo como objetivo validar la información recolectada en la segunda campaña. Para ello se utilizaron 12 universitarios y tuvo una duración de un mes. Todas las campañas se efectuaron bajo la supervisión del DC, se ejecutaron con un bajo costo y en solo 16 meses. La actualización del catastro permitió detectar e incorporar a clientes inactivos y clandestinos, así como mejorar la facturación de la empresa prestadora.

Para verificar el levantamiento catastral, el personal técnico del DC contrastó la información de las actas con la información del sistema de catastro de la empresa prestadora. Tras esta contrastación, se clasificaron las actas de inspección en: (i) predios que necesitaban modificación de su consumo y facturación, (ii) predios que no necesitaban modificación y (iii) actas que requerían de validación, pues presentaban errores según la información recogida. La verificación era realizada por una sola persona de forma paralela al levantamiento de la información catastral.

Una vez culminado este proceso de validación, el DC digitalizó la totalidad de las actas de inspección usando los *softwares* ArcGis y Autocad. La digitalización demandó un año de trabajo, pero permite en la actualidad al DC realizar al instante la nueva categorización y/o actualización de datos del catastro.

Etapa 4
Actualización continua del catastro

Actualmente, el DC posee un catastro comercial actualizado al 100%. Para mantenerlo de esta manera, la GC tercerizó su actualización cada seis meses.

ACTORES PARTICIPANTES

Los actores e instituciones que participaron en la buena práctica fueron:

- **El DC.** Junto con la GC se encargaron de diseñar, implementar y supervisar la actualización catastral mediante la participación de universitarios, por lo que realizaron la mayoría de actividades descritas.
- **El DEPO** de la GT. Sensibilizó a la población en el marco del PES.
- **La Municipalidad Provincial de Coronel Portillo.** Proporcionó el catastro predial base. El catastro estaba actualizado al 70% para la programación y asignación de rutas.
- **Los estudiantes de la Universidad Nacional de Ucayali y otros institutos.** Realizaron el levantamiento de información catastral de las conexiones de agua potable y alcantarillado, de manera proactiva y eficiente en costos.
- **La población de la provincia.** Fue sensibilizada por el PES y fue aliada en la implementación de la actualización catastral.

RECURSOS NECESARIOS

Los recursos necesarios para sufragar el costo de la actualización catastral provinieron del presupuesto de la empresa prestadora.

Recursos empleados en la actualización catastral

DOCUMENTO		Mención	Monto (S/)
Tipo	Número		
Resolución de gerencia general (GG)	100-2014-GG-EMAPACOP S.A.	Aprobar el proyecto Implementación del catastro comercial de EMAPACOP S.A.	13,513.98
Resolución de GG	040-2015-GG-EMAPACOP S.A.	Aprobar el programa de actualización del catastro comercial en EMAPACOP S.A.	188,336.02
Resolución de GG	066-2016-GG-EMAPACOP S.A.	Aprobar el programa de actualización adicional de catastro comercial en los sectores 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 14 de EMAPACOP S.A.	69,375.00
Resolución de GG	163-2016-GG-EMAPACOP S.A.	Aprobar el programa de actualización adicional del catastro comercial en los sectores 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 y 14 de EMAPACOP S.A.	110,400.00
TOTAL			**381,625.00**

Fuente y elaboración: GC de EMAPACOP S.A.

Es importante resaltar que el presupuesto total de la actualización del catastro comercial ascendente a S/ 381,625 generó un ahorro mínimo de S/ 1'118,375 a la empresa prestadora. Este ahorro está calculado sobre la base del gasto realizado en referencia al presupuesto obtenido para ejecutar el estudio de mercado hecho por un consultor externo.

RESULTADOS

1. El catastro comercial fue actualizado desde un nivel de 44% en el 2015 a 100% en el 2017.

2. Las conexiones nuevas de agua potable se incrementaron en 108.33%.

3. La facturación anual aumentó de S/ 17'085,205 en el 2015 a S/ 19'082,272 en el 2017.

FACTORES DE ÉXITO

- **La participación de los universitarios permitió al DC disponer de personal capacitado** y lograr una disminución de los tiempos y una mejora de calidad en el levantamiento catastral a bajo costo.

- **La Municipalidad de Coronel Portillo facilitó el catastro predial actualizado al 70%,** lo que sirvió de base para actualizar al 100% el catastro comercial con la participación de los universitarios.

- **El DEPO realizó seis campañas de sensibilización** a la población en el 2015, lo cual facilitó el levantamiento catastral por parte de los universitarios.

- **Desde el comienzo, la alta dirección de la EPS apoyó y respaldó el diseño,** la implementación y la articulación de la actualización catastral hecha por la GC mediante la participación de universitarios.

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.** Para los universitarios, el trabajo en conjunto con la EPS implicó ganar experiencia y un beneficio económico. En el futuro, se podría contratar una empresa que subcontrate a los universitarios y los capacite cada seis 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. **La implementación de un programa en comunicación y sensibilización,** dirigido a la población, es determinante para mejorar la calidad de la información catastral levantada. Esta servirá de base a la actualización del catastro comercial.

DATOS DE CONTACTO

EMAPACOP S.A.
www.emapacopsa.com.pe
Teléfono: **(061) 577347**

CENTROS AUTORIZADOS DE RECAUDACIÓN PARA UNA COBRANZA EFICIENTE

EPS MOQUEGUA S.A.
(2015-2017)

EPS MOQUEGUA S.A. fue constituida en 1991 mediante Resolución de Alcaldía N° 26-91-A/MUNIMOQ como persona jurídica independiente de derecho público, teniendo por socia única a la propia municipalidad. Actualmente, brinda los servicios de agua y saneamiento a 22,220 conexiones en el distrito de Moquegua[3]. Cuenta con dos plantas de tratamiento de agua potable (PTAP) y cuatro plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR), una de las cuales opera el Gobierno Regional de Moquegua. La continuidad promedio del servicio es 19 horas y el nivel de micromedición llega a 41.35%.

Durante su existencia, la empresa prestadora ha enfrentado diferentes desafíos, entre los cuales están la injerencia política en sus decisiones, el incremento en el nivel de endeudamiento (que venía creciendo desde 1999) y la falta de capacidades suficientes para abordar los desafíos de una ciudad en crecimiento. En este escenario, la empresa no tenía capacidad para:

- Facturar correctamente.
- Sancionar a usuarios morosos.
- Ejecutar labores de cobranza, mantenimiento y recategorización.
- Honrar sus deudas.

En diciembre del 2014, la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto y la junta general de accionistas de EPS MOQUEGUA S.A. solicitaron la incorporación voluntaria de la empresa prestadora al Régimen de Apoyo Transitorio (RAT) en el marco de la Ley de Modernización de Servicios de Saneamiento. Desde enero del 2015, la empresa prestadora se encuentra en ese régimen y busca implantar una gestión de base técnica. En la actualidad, se ejecuta el plan de acciones de urgencia (PAU), que es parte del plan de reflotamiento. En este proceso, la empresa prestadora recibe el apoyo del OTASS y de la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ a través de PROAGUA II.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA A ENFRENTAR

Al inicio de 2015, la gestión comercial, específicamente la de cobranza, afrontaba los siguientes problemas:

- Se encontraba a cargo de una sola persona dentro del local de la empresa y se realizaba solo en su horario de atención: de 7:00 a.m. a 3:30 p.m., incluido el horario de refrigerio. Esto dificultaba la efectividad de la recaudación, especialmente en los días de vencimiento de pagos de recibos.

- La persona encargada percibía solo su salario. No se le incluía un monto adicional por el riesgo de caja.[4]

- Se contaba con un centro autorizado de recaudación (CAR) desde 1999, pero su funcionamiento todavía no se consideró como efectivo ni oportuno.

- Existía el riesgo de tener dinero en efectivo en la empresa.

[3] Sunass. Reporte de indicadores (*benchmarking* regulatorio) al tercer trimestre 2017. En: http://www.sunass.gob.pe/doc/Indicadores2017/indicadores_3tri_2017.pdf
[4] Bonificaciones a las personas que manejan dinero.

Esta situación repercutía directamente: i) en la imposibilidad de contar con recursos económicos para implementar proyectos e innovaciones en lo administrativo y gerencial, ii) en la dispersión del recurso humano en tareas que excedían largamente sus capacidades y iii) en un inapropiado servicio brindado a los usuarios.

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

En este contexto, una medida favorable era la tercerización de los servicios de cobranza, a través de la implementación de los CAR, para mejorar la recaudación en el marco de una gestión de base técnica. Los objetivos de la implementación de los CAR fueron:

- Mejorar la atención al cliente descentralizando el lugar de pago y ampliando horarios.
- Focalizar la tarea del personal de la empresa en la resolución de reclamos, conciliaciones, seguimiento de usuarios, etc.
- Reducir el costo y riesgo de tener una caja única dentro de la empresa.
- Contar con información en tiempo real de los pagos, para implementar un sistema oportuno de cortes y rehabilitaciones.

IMPLEMENTACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La tercerización de los cobros aportó tanto en el incremento de ingresos económicos como en el reordenamiento del recurso humano, y se insertó en un contexto de cambios en la gestión de EPS MOQUEGUA S.A., así como en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación e informática. Se implementó una secuencia de acciones que se describe en detalle a continuación:

Etapa 1
Diagnóstico situacional

Realizado por la empresa prestadora y el OTASS en mayo del 2015, el diagnóstico sirvió para tener un estado situacional a diciembre del 2014, así como para plantear una hoja de ruta a seguir. En facturación y cobranza se presentaron los siguientes hallazgos relevantes:

- El departamento de facturación y cobranza no conciliaba su información con el área de contabilidad.
- El personal asignado para el análisis de cuentas y acciones de cobranza era muy limitado.
- No se contaba con un sistema de cortes y rehabilitaciones del servicio en tiempo real.
- El seguimiento a las conexiones cortadas por deuda era muy limitado.
- Faltaba seguridad en la caja.
- No se contaba con personal para el cumplimiento del procedimiento de reclamos ni conciliaciones.
- Las colas eran constantes, sobre todo el día de vencimiento de recibos.
- Existía un inadecuado mobiliario para el usuario y personal que lo atienda.

Etapa 2
Presupuestar recursos económicos para implementar la experiencia

Realizado el diagnóstico, se evaluó cuánto costaría implementar el proceso de cobranza con terceros. Contrastado con el costo de mantener el sistema vigente hasta entonces, resultaba evidente que no solo podría ser más eficiente, sino que, además, aliviaba presupuestalmente a la empresa prestadora por el menor costo de personal y reducción de riesgos. En general, los cambios no implicaron mayor inversión presupuestal, pues la cobranza ya tenía un presupuesto estimado asignado de S/ 64,000. El cambio del sistema operativo comercial al *software* Siinco sí requirió un presupuesto adicional de S/ 70,000, con la ventaja de que era compartido con otras áreas de EPS MOQUEGUA S.A. Su desembolso fue progresivo porque la implementación se hizo en etapas.

Etapa 3
Establecimiento de requisitos mínimos para la convocatoria de los CAR

En el 2015, se decidió no tener cajeros dentro de la empresa debido a los riesgos y sobrecostos; por lo que se tercerizó la caja principal. Para lograrlo, se establecieron requisitos mínimos que se describen en la siguiente tabla:

Requisitos mínimos que la EPS y los postores deben cumplir para implementar un CAR

Actores involucrados	Recursos operativos	Recursos humanos
EPS MOQUEGUA S.A.	• Un servidor propio • Sistema operativo Siinco	• Coordinación entre las diferentes gerencias de línea y las jefaturas involucradas • Personal logístico para convocatorias
CAR	• Ubicación (sector 1) • Local de material noble • Teléfono fijo • Mostrador con ventanilla • Escritorio • Caja de seguridad • Etiquetera • Lectora de barras • Impresora	• Coordinador • Cajero (más de uno en días de vencimiento)

Fuente: EPS MOQUEGUA S.A. Contrato con los CAR.
Elaboración propia.

Una medida importante en esa etapa, tomada por el departamento de facturación y cobranza, fue el afinamiento del instructivo operativo de recaudación de la empresa en junio del 2015, así como el procedimiento específico de cobranza en enero del 2016.

Etapa 4
Convocatoria y selección de los CAR

Se hizo a través de dos procedimientos: contrato y convenio. Para los contratos se realizó un procedimiento de adjudicación simplificada con bases estándares; se consideró importante la experiencia previa en recaudación para entidades similares, por ejemplo, Electrosur, así como el monto mensual recaudado.[5]

Para los convenios se dialogó con todas las entidades financieras locales. La caja municipal fue la única que estuvo en condiciones de implementar una interfaz entre el sistema operativo de EPS MOQUEGUA S.A. y el suyo. Las otras entidades tenían sistemas operativos más evolucionados e incompatibles con los de la empresa prestadora. En el caso de las municipalidades de centros poblados (CP), el objetivo de los convenios era llegar a las zonas alejadas de Moquegua, pero la única que cumplió con los requisitos necesarios fue la Municipalidad del Centro Poblado de San Francisco.

[5] Para mayor detalle sobre la adjudicación simplificada en el Perú, ver en: http://incispp.edu.pe/blog/la-adjudicacion-simplificada-peru/.

A través del primer procedimiento se contrataron dos CAR, una en la calle Ilo y otra en la calle Piura, y a través del segundo se firmaron convenios con la caja municipal y la Municipalidad del CP San Francisco. Los detalles de los contratos se muestran en la siguiente tabla:

Detalles del vínculo establecido con los CAR

ENTIDAD	TIPO DE VÍNCULO	PLAZO DE RENOVACIÓN	COMISIÓN DE COBRANZA	CARGO AL CLIENTE
CAR calle Ilo	Contrato	Anual	0.315	0.0
CAR calle Piura	Contrato	Anual	0.28	0.0
Municipalidad CP San Francisco	Contrato	Indeterminado	0.2	0.0
Caja Arequipa	Contrato	Indeterminado	0.2	0.3

Fuente: Departamento de facturación y cobranza de EPS MOQUEGUA S.A.
Elaboración propia.

Etapa 5:
Puesta en marcha de los CAR

Desde el primer momento, los usuarios reaccionaron positivamente a los CAR. Sin embargo, dado que la empresa prestadora no ejecutó una estrategia de comunicación sobre su implementación, se generaron confusiones relacionadas, por ejemplo, con el número de puntos de pago abiertos, el tipo de recibos que podían cancelarse en ellos (algunos usuarios pensaban que en los CAR no se pagaban recibos vencidos) y la idea de que el CAR de la calle Ilo fuera una oficina descentralizada de EPS MOQUEGUA S.A.

Se diseñaron procedimientos específicos para los diferentes CAR. Para el caso de la caja municipal, EPS MOQUEGUA S.A. abrió una cuenta de órdenes de pago, donde se abonó el importe recaudado por cualquier fuente (Red de agentes a nivel nacional, débitos automáticos con cargo en cuenta y operaciones por Internet), y también se cargaron las comisiones acordadas por los servicios de recaudación.

Para los otros CAR se realizó la cobranza mediante un proceso manual. Se sellaba el recibo y se

extraía de él el talón para su ingreso en el Siinco. El CAR recibía dinero en efectivo, cheques o comprobantes de pago que debían ser confirmados en tesorería. El técnico de cobranza realizaba el cierre de cobranza al día siguiente. Después se procedía a cuadrar lo recaudado y se imprimía el cierre de la cobranza. El técnico de cobranza procedía al llenado de la planilla diaria y entregaba a tesorería el depósito, cheques, comprobantes y copia de otros documentos, junto con los talones para el área de facturación y cobranza. Todos los registros eran visados por los responsables y jefes inmediatos.

El resumen de recaudación diaria por oficina era visado por la gerencia comercial (GC). Cobranza generaba los reportes de información y recaudación, así como la planilla de ingresos todos los días y para el cierre del mes. Obtenía los reportes de "Resúmenes de ventas y cobranza" y "Planilla de entrada". Estos se derivaban a contabilidad, tesorería y presupuesto. Para confirmar la recaudación vía comprobante en caja y CAR se requería que tesorería verifique los depósitos realizados en las cuentas bancarias de EPS MOQUEGUA S.A.

Los resultados de la implementación de los CAR fueron evidentes: cero riesgos de caja e incremento de la recaudación mensual por pago de recibos de S/ 331,167 a S/ 780,835, lo que representó un aumento de 135.7% entre el 2014 y 2017. El monto mensual promedio que paga la EPS a todos los CAR es de S/ 3,800 aproximadamente.

Recaudación de los CAR en los meses de enero y setiembre del 2017

AÑO	MES	CAR							
		CALLE PIURA		CALLE ILO		MUNICIPALIDAD DEL CP SAN FRANCISCO		CAJA AREQUIPA	
		Monto recaudado	Recibos cancelados	Monto recaudado	Recibos cancelados	Monto recaudado	Recibos cancelados	Monto recaudado	Recibos cancelados
2017	Enero	218,868.9	7,805	490,287.55	6,035	78.1	3	45,463.3	1,802
	Setiembre	227,321.7	7,969	449,882.83	6,197	34.5	3	29,601.17	1,359

Fuente: Departamento de facturación y cobranza de EPS MOQUEGUA S.A.
Elaboración propia.

Etapa 6
Monitoreo periódico financiero e informático de los CAR

El departamento de facturación y cobranza y la GC de la empresa prestadora se hicieron responsables de la supervisión y control de la ejecución eficiente de las actividades de los CAR, pero esto no se realizaba con la frecuencia deseada y la mayoría de veces se circunscribía a llamadas telefónicas en las que se consultaba la presentación de alguna dificultad. El soporte informático se asignó a la Oficina de Tecnología de la Información, que desde el 2016 verifica que los sistemas operativos de los CAR sean compatibles con el Siinco, especialmente en los CAR más lejanos, con el fin de asegurarse de contar con la información en tiempo real.

ACTORES PARTICIPANTES

- **La gerencia general (GG).**
- **La gerencia de administración y finanzas.**
- **La GC,** a través de sus departamentos de comercialización, facturación y cobranza, así como catastro y medición.
- **La oficina de tecnología de la información.** Se encargó de realizar un proceso continuo que incluyó conducción, implementación y retroalimentación durante el tiempo necesario, hasta lograr un proceso operativo maduro.
- **Los CAR.** Su esfuerzo en garantizar el servicio ha sido parte de los logros. Ellos deben redoblar su seguridad en los días de vencimiento de pago, porque son los de máxima recaudación.
- **La caja municipal.** Cuenta en la actualidad con 19 agentes en Moquegua, sin contar los del resto del país. Esto eleva los puntos de pago a 23. Además, cuenta con un aplicativo para realizar operaciones mediante el uso de teléfonos móviles.
- **El OTASS y la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ.** Asesoran en una serie de procesos claves, como la implementación del RAT.

RESULTADOS

La buena práctica ha llevado a diversos resultados y beneficios, tanto para la empresa como para los usuarios.

- Actualmente se pueden cancelar los recibos en 23 puntos de pago en la ciudad y centros poblados a través de tres CAR. Los clientes de la caja municipal pueden, asimismo, cancelar sus recibos en línea.

- Gracias a los CAR, existen más posibilidades de realizar pagos más cerca de los hogares y zonas de trabajo, durante más horas del día y con menos tiempo de espera. Una persona que vive en el distrito de San Francisco, la más distante a la empresa, puede ahorrar S/ 6 y 90 minutos gracias al CAR.

- Ya no se necesita portar el recibo físico para realizar el pago, basta con el código del cliente.

- La actualización del sistema operativo permitió incorporar nuevos servicios a través de la página web: consultar estado de deuda y la situación de los reclamos.

- Los CAR recaudan el 100% de los pagos, lo que ha aliviado la carga laboral del personal de la empresa.

- Se implementó la cobranza en línea para todos los CAR (con excepción de la caja municipal).

- La recaudación por recibos se incrementó en 135.7% y alcanzó en el 2017 un promedio mensual de S/ 780,835 (en comparación a los S/ 331,167 que se recaudaba en el 2014).

- Se incrementó la facturación debido a un control de calidad previo, mejora del parque de medidores e incremento de la tarifa en los servicios de agua potable y alcantarillado.

- La morosidad se redujo de manera considerable, pues pasó de 3,79 en diciembre del 2014 a 1,60 en junio del 2017 (véase tabla más adelante).

- Gracias a la incorporación y renovación de los sistemas Siinco y Avalon, la empresa cuenta con un sistema de operaciones en línea para las transacciones financieras.

- La implementación del sistema de pago en línea, que brinda información de recaudación en tiempo real, permitió mejorar los procesos de habilitación de cortes o rehabilitación del servicio y hacer un seguimiento de deuda más eficaz.

- La percepción sobre EPS MOQUEGUA S.A. pasó de una imagen laxa a una más estricta, impactando de manera positiva sobre los usuarios reacios al pago oportuno del servicio.

- La gestión de cobranza corriente es una pieza importante en el engranaje empresarial de la empresa prestadora. La mayor efectividad repercute positivamente en actividades colaterales, como micromedición, catastro y seguimiento a usuarios.

MOROSIDAD	2012	2013	2014	2015	2016	A JUNIO 2017
	4.49	5.32	3.79	1.30	1.03	1.60

Fuente: EPS MOQUEGUA S.A.
Elaboración propia.

En un futuro, EPS MOQUEGUA S.A. proyecta abrir dos CAR adicionales: una en la Municipalidad del CP de San Antonio, que acoge a 6,000 usuarios, y otro en la Municipalidad del CP de Chen Chen, donde viven 3,000 usuarios.

FACTORES DE ÉXITO

- **Alianza con entidades financieras.** Una alianza con entidades financieras de gran cobertura en Moquegua ha permitido abrir varios puntos de pagos con un solo convenio de CAR.

- **El uso de tecnología al alcance de proveedores y usuarios.** La masificación del internet y la actualización del sistema informático permitieron realizar las transacciones de pago en tiempo real y facilitar el control de los fondos.

- **Negociación de deudas.** El factor positivo indirecto que permitió pensar en la posibilidad de descentralizar la gestión de cobranza, así como otros servicios, fue la renegociación de deudas que EPS MOQUEGUA S.A. mantenía con entidades como la Sunat. De esta manera, la empresa prestadora pudo conseguir recursos para implementar soluciones que venían siendo procuradas e incluso planteadas por gestiones anteriores.

- **Intervención del OTASS.** Al ingresar EPS MOQUEGUA S.A. al RAT, la gestión organizacional dio un giro hacia lo técnico y empresarial. En un primer momento, se realizó un análisis de la situación, actualizó el organigrama e impulsó importantes cambios en la gestión de los recursos humanos. Todo esto hizo que la gestión de cobranza corriente, mediante la implementación de los CAR, fuera no solo una experiencia exitosa en sí misma, sino que también repercutiera positivamente en otras áreas de la empresa prestadora. Para su ingreso al RAT, el apoyo de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto fue clave.

LECCIONES APRENDIDAS

1. **Los CAR son una excelente opción costo-efectiva** que combinan satisfacción del cliente e incremento de la recaudación.

2. **Al ser entidades financieras, los CAR tienen la ventaja de contar con agentes en todo el país,** así como opciones de pago vía Internet y aplicativos para móviles. Además, tendrán una actitud permanente de contar con mayores y mejores medios de pago.

3. **Una vez establecido un contrato se puede realizar un análisis de costo-beneficio**

para cada CAR como requisito para renovar el contrato o convenio anual. Para CAR gestionados por personas naturales y gobiernos locales, es recomendable ejecutar un programa periódico de capacitación dirigido al personal.

4. **Establecer minuciosamente requisitos mínimos para los CAR** provee estabilidad a la ejecución de la medida.

5. **Un sistema tipo Siinco, más un acceso a banda ancha de internet, permite controlar los ingresos en tiempo real,** con reconocidos beneficios para la empresa prestadora y sus usuarios. Para el uso de un *software* como el Siinco, es importante disponer de profesionales con la capacidad de hacer los trabajos técnicos de operación, mantenimiento y reparación.

6. **Es importante agilizar las directivas internas,** de tal manera que puedan mantener el ritmo de los procesos de cambio que se vienen implementando.

DATOS DE CONTACTO

EPS MOQUEGUA S.A.
www.epsmoquegua.com.pe
gerencia@epsmoquegua.com.pe
Teléfono: **(053) 463838**

Agua es Vida

EFECTIVIDAD DE CORTES Y REAPERTURAS EN LA GESTIÓN DE COBRANZA

EMUSAP ABANCAY S.A.C.
(2014-2017)

EMUSAP ABANCAY S.A.C.

EMUSAP ABANCAY S.A.C. es una empresa municipal que brinda servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Abancay, en Apurímac. Fue constituida en 1991 y reconocida por la Sunass en el 2007 (Resolución N° 534-97-Sunass). Actualmente, cuenta con 15,094 conexiones, por lo cual está categorizada como una empresa prestadora pequeña. Del total de sus conexiones de agua, 6,740 cuentan con medidor leído, lo cual representa un nivel de micromedición de 43.8%.[6]

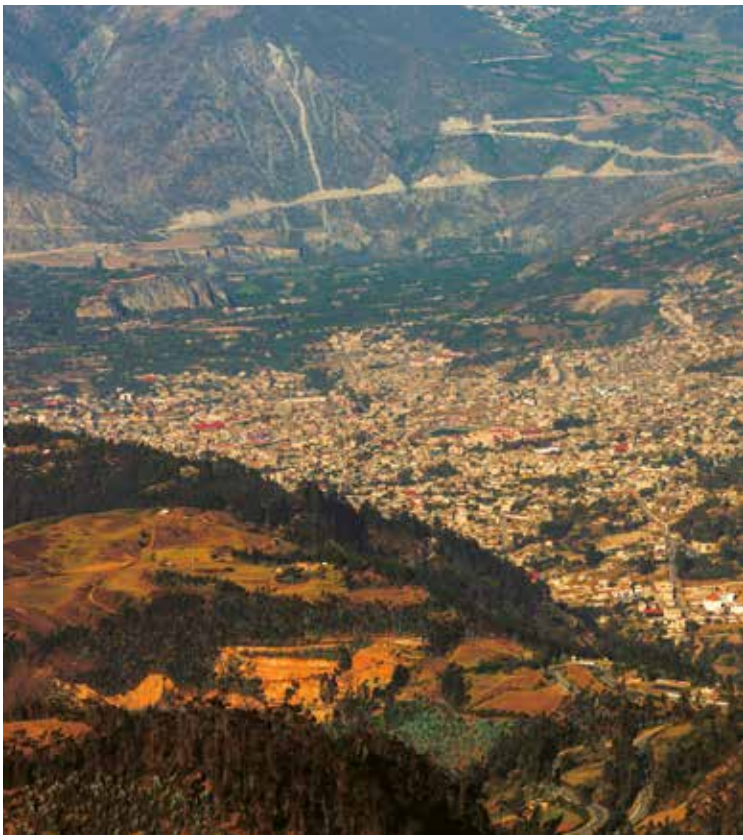
VISIÓN

Ser una empresa líder, con eficiencia y eficacia que brinda los servicios de agua potable y alcantarillado a la población usuaria en general, conformada por un grupo humano identificado con las necesidades vitales de la población, lo que garantiza la calidad del servicio que presta y amplía la cobertura de los servicios que aquella requiere.

MISIÓN

Ser una empresa prestadora de servicios de saneamiento moderno, consolidado, autónomo y financieramente viable, basado en la innovación tecnológica, con eficiencia y eficacia, lo que da un servicio de calidad a la población usuaria.[7]

La empresa prestadora cuenta con 68 trabajadores a plazo indeterminado y 25 trabajadores contratados a plazo corto. La empresa tiene seis fuentes de abastecimiento de agua, cinco de ellas subterráneas (manantes) y una superficial (laguna Rontococha), con sus respectivas unidades de captación. En total se captura alrededor de 150 litros por segundo de agua.[8]



[6] Sunass. Reporte de Indicadores (*benchmarking* regulatorio) al tercer trimestre 2017. Disponible en: http://www.sunass.gob.pe/doc/Indicadores2017/indicadores_3tri_2017.pdf
[7] EMUSAP ABANCAY S.A.C. Ver más en: http://emusapabancay.com.pe/mision-vision-quienes-somos
[8] Sunass. 2014. Estudio Tarifario-Determinación de la fórmula tarifaria, estructura tarifaria y metas de gestión aplicable a la Empresa Municipal de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Abancay (EMUSAP ABANCAY S.A.C.). Lima.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA A ENFRENTAR

Durante años los usuarios de EMUSAP ABANCAY S.A.C. se acostumbraron a un sistema defectuoso que aplicaba deficientemente la política de corte. Muchos clientes acumulaban deudas por más de dos meses sin que el sistema los identifique. En los pocos casos en los que eran identificados, se lograba realizar el corte, pero no se cargaban los costos de reinstalación a la cuenta del usuario.

Foto: Wikipedia

El sistema de control, de otro lado, era deficiente y burocrático. Se generaban abrumadoras filas de clientes que reclamaban la reposición del servicio. Esta demoraba hasta dos días, lo que generaba malestar y creaba una imagen de ineficiencia de la empresa.

Prosperó así entre los usuarios una cultura poco favorable al pago de los servicios recibidos y, por tanto, los niveles de recaudación eran muy bajos.

Llegado el momento se decidió aplicar la política de corte de manera efectiva, para lo cual se habilitó un sistema informático de identificación de deudores, se capacitó al personal para orientar a los clientes en la nueva política de corte, se informatizó el proceso y se eliminaron documentos que dificultaban la reconexión efectiva, y se coordinó estrechamente con la Sunass para el soporte respectivo.

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

Dada la situación de la empresa prestadora, se identificó la necesidad de:

- Mejorar la recaudación de la deuda corriente por el servicio de agua potable y alcantarillado.
- Reducir el número de reclamos por rehabilitación del servicio.
- Realizar la reapertura del servicio en un tiempo promedio no mayor de dos horas.
- Reducir las filas de espera en la oficina de atención al cliente de la empresa.

IMPLEMENTACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La buena práctica se implementó en tres fases. En la fase inicial se aplicó el reglamento de corte, previa sensibilización de los usuarios y capacitación del personal. Luego, en la fase intermedia, se recogieron opiniones para mejorar el proceso y, en la fase final, se procedió a implementar mejoras, sobre todo con el uso de la tecnología.

Periodo de implementación de actividades de la buena práctica

FASE INICIAL

Enero del 2014 a junio del 2016

1. Aplicación del reglamento de prestación de servicio de la Sunass.
2. Sensibilización al personal que aplicó la buena práctica.
3. Reordenamiento del trabajo de campo.
4. Adecuación del sistema de información.

FASE INTERMEDIA

Junio del 2016 a febrero del 2017

1. Sugerencias de mejora por parte del personal de caja y atención al cliente.
2. Coordinación con la Sunass.
3. Se gestionó la resistencia por parte del personal de la oficina de atención al cliente y caja hacia la implementación del nuevo procedimiento.

FASE FINAL

Febrero del 2017 a la fecha

1. Implementación del sistema de base de datos relacional (SBDR).
2. Reporte de clientes para rehabilitar el servicio.
3. Eliminación de talonarios físicos para la orden de rehabilitación del servicio.

Etapa 1
Fase inicial

Revisión del reglamento de prestación de servicios y coordinación con el ente regulador

Una vez conformado un equipo de trabajo ad hoc, se revisó el reglamento junto con la Sunass para adecuar su implementación a la realidad de los usuarios de Abancay. Aunque el reglamento expresaba claramente que se debía proceder al corte del servicio cuando el cliente acumulaba deudas mayores a dos meses, era necesario orientar a los usuarios, pues estos podrían presentar reacciones adversas y reclamos ante la aplicación de la política.

Por ello se comprometió a la Sunass a orientar a los clientes aclarando que la medida correspondía a la aplicación del reglamento y no a una decisión arbitraria de la empresa prestadora. La idea fundamental era crear una cultura favorable al pago del servicio, de manera conjunta.

Capacitación al personal que aplicó la buena práctica

Luego de tomar la decisión de aplicar el reglamento con apoyo de la Sunass, se capacitó al personal de la oficina de atención al cliente y de caja en el nuevo procedimiento para el corte y el cobro respectivo por rehabilitación del servicio. Se le hizo saber que ya no era necesario que el cliente se acercara personalmente con la orden de rehabilitación para la reposición de su servicio.

Esta capacitación fue importante, pues la antigua práctica había sumido a todos en una rutina. Romper estos esquemas habituales de funcionamiento fue el reto a superar en esta etapa.

Se realizaron tres capacitaciones. Durante enero del 2016 se reunió a todo el personal del área comercial durante cuatro horas para discutir la mejora de la recaudación de la deuda corriente. Dos meses después, en marzo, se capacitó al personal de campo, responsable de realizar los cortes del servicio. Allí se les explicó la nueva metodología de trabajo a través de la creación de dos grupos para ejecutar el corte de servicio *in situ*. En febrero del año siguiente, se realizó una reunión focalizada con el personal de caja, a fin de explicarle el nuevo proceso de recaudación y de cómo abordar constructivamente los rechazos del cliente al nuevo procedimiento de cortes de servicio de la empresa.

Además de la capacitación, se llevaron a cabo varias reuniones para coordinar el apoyo de la Sunass, para explicar a los clientes que un cobro por corte del servicio correspondía a su facturación mensual y que no debía representar reclamo para la empresa. Esto contribuyó a reducir las quejas por la aplicación de este nuevo cargo.

Reordenamiento del trabajo de campo

El reto siguiente fue ordenar el trabajo de campo, de tal forma que los cortes de servicio y las rehabilitaciones se realizaran con la mayor precisión posible. Se procedió así a la reprogramación de cortes en dos turnos:

1. El primer grupo de trabajadores realizaba el corte del servicio entre las 5:30 a.m. y las 10:00 a.m.
2. El segundo grupo lo hacía de 8:00 a.m. hasta las 12:00 p.m.

Las reaperturas de servicio se reprogramaron de la siguiente manera:

1. El primer grupo salía a las 10:00 a.m. y retornaba a la 1:00 p.m. a la oficina.
2. El segundo grupo salía a la 1:00 p.m. y retornaba a las 5:00 p.m.

Estos reajustes permitieron un trabajo rápido y efectivo, lo que disminuyó considerablemente las quejas y los reclamos.

Adecuación del sistema de información

Junto a estas acciones, se realizaron una serie de modificaciones al sistema de información, para lograr que este arrojara reportes efectivos de los clientes con deuda acumulada. El sistema se adecuó para registrar correctamente el proceso de rehabilitación y este dejara de ser un procedimiento manual que acumulaba documentos y personas en la oficina comercial.

Etapa 2
Fase intermedia

Durante esta etapa se recogieron las sugerencias de mejora del proceso implementado y se coordinó

estrechamente con la Sunass para absolver dudas ante la aplicación del reglamento de prestación de servicios. También se gestionaron las resistencias del personal de la oficina de atención al cliente y de caja hacia la implementación del nuevo procedimiento, así como aquello que los motivaba al cambio.

Etapa 3
Fase final

Esta etapa se inició con la implementación del sistema de bases de datos relacional (SBDR), el cual permitió obtener reportes inmediatos de los clientes que regularizaban el pago de su deuda y requerían la rehabilitación rápida del servicio. Ese reporte se entregó inmediatamente al personal de campo para que realice su trabajo con la mayor celeridad posible. Se eliminaron así los talonarios físicos de orden de rehabilitación y se cancelaron las filas de clientes que saturaban el espacio físico de la oficina.

ACTORES PARTICIPANTES

- **La gerencia general (GG).** Brindó apoyo al equipo de trabajo solicitando la aplicación de la normativa de la Sunass para cortar los servicios de clientes con deuda mayor a dos meses.
- **La gerencia comercial (GC).** Definió las pautas para lograr el objetivo de reducir los reclamos que se presentaban por las colas que había en la oficina comercial de EMUSAP ABANCAY S.A.C.
- **El jefe de facturación.** Líder de la iniciativa. Fue quien identificó el papeleo que se generaba para regularizar la deuda del cliente, para rehabilitar su servicio y para resolver la la falta de *stock* de los talonarios de órdenes de rehabilitación.
- **El jefe de la unidad informática.** Responsable de articular esfuerzos para adecuar el sistema comercial y obtener los reportes necesarios que soporten la implementación de la iniciativa.
- **La Sunass.** Soporte de información al usuario para absolver las quejas y dudas existentes por la implementación del corte del servicio, producto de la implementación de esta iniciativa.

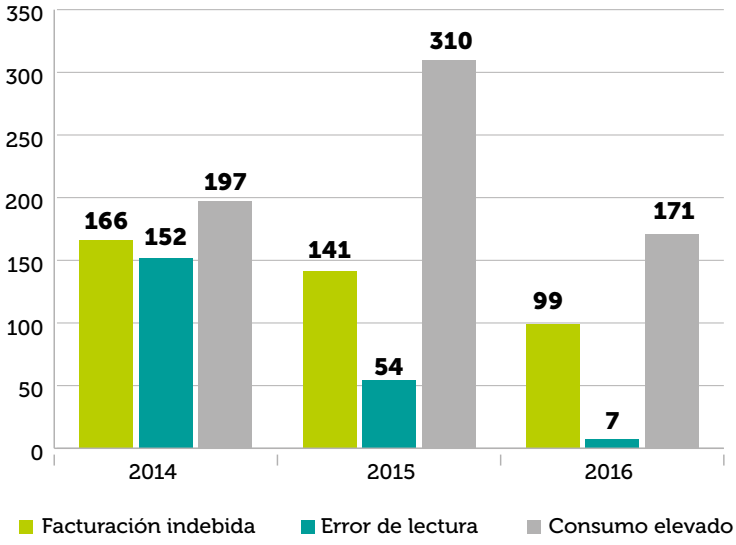
RECURSOS NECESARIOS

Se incorporaron únicamente dos recursos:

- **El nuevo sistema comercial.** Entró en operación en febrero del 2017, con una inversión aproximada de S/ 45,000.
- **El equipo de trabajo a cargo de la implementación de la buena práctica.** Estuvo conformado por el jefe de facturación, el jefe de la unidad informática y dos personas para trabajo de campo.

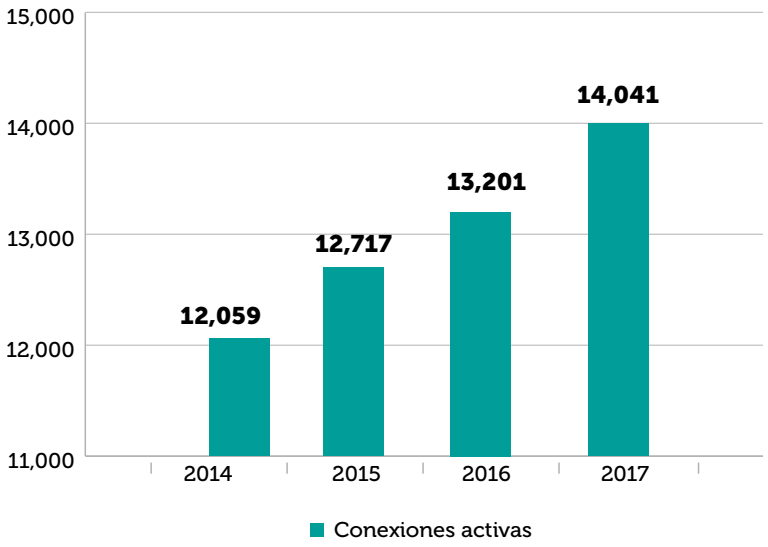
RESULTADOS

1. De acuerdo a los tipos de reclamos reportados (por facturación indebida, error de lectura y consumo elevado), se observa que los reclamos fueron reduciéndose de forma progresiva durante el periodo del 2014 al 2016 pese al comportamiento atípico de los reclamos de consumo elevado (color gris), que mostraron un incremento en el 2015 y una disminución posterior en el 2016.



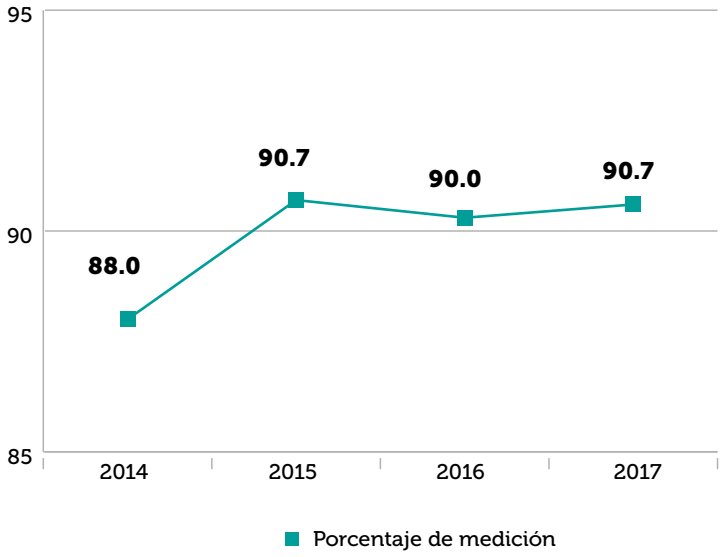
Fuente: EMUSAP ABANCAY S.A.C.
Elaboración propia.

2. El número de conexiones activas ha ido incrementándose progresivamente, gracias a la política de corte aplicada, que motivó a los clientes a pagar sus deudas pendientes.



Fuente: EMUSAP ABANCAY S.A.C.
Elaboración propia.

3. El porcentaje de medición ha logrado mejorarse poco a poco durante el periodo de implementación de la buena práctica. La principal mejora se presentó durante el 2015 y a partir de allí se ha mantenido constante. Actualmente, la medición se encuentra en 91%.



Fuente: EMUSAP ABANCAY S.A.C.
Elaboración propia.

4. La facturación por concepto de cortes del servicio por deuda se incrementó de S/ 93,474 en el 2014 a S/ 101,045 en el 2017.

5. La facturación por concepto de cargo fijo se incrementó de S/ 179,866 en el 2014 a S/ 193,444, lo cual confirma la mejora en el número de conexiones activas por el servicio.

6. Se aprecia un incremento de la recaudación durante el periodo de estudio. Hacia setiembre del 2017, la recaudación es de S/ 5'015,256. A falta de un trimestre para concluir el año, las cifras son totalmente positivas y sugieren que la recaudación del año anterior será ampliamente superada.

7. Respecto del componente procedimental, las colas de usuarios que se presentaban en la oficina para los trámites de rehabilitación del servicio fueron eliminadas. Además, en el momento de realizar el pago de su deuda, el cliente recibe inmediatamente toda la información que corresponde, lo cual facilita un proceso de reapertura de servicio mejorado.

8. Se ha eliminado el uso del formulario de orden de rehabilitación, que generaba tiempo adicional en el proceso de reapertura, con lo que se evitan los costos de confección de talonarios. Se eliminó así el archivamiento de estos formularios y se descongestionó significativamente la gestión del servicio.

9. Se ha logrado un tiempo récord en la rehabilitación del servicio de agua potable. En algunos casos, se reestablece en menos de dos horas después de haberse efectuado el pago de la deuda.

FACTORES DE ÉXITO

1. **Apoyo decidido de la oficina de la Sunass** para la adecuada información a los usuarios del servicio.

2. **Personal capacitado en las áreas de caja y de atención al cliente** para la comunicación apropiada y oportuna de las características del nuevo procedimiento y las condiciones del cobro por reapertura del servicio.

3. **Buena disposición de los usuarios** para aceptar la política de corte por recibos no pagados y asumir el costo de la reapertura del servicio dentro de su recibo de consumo.

4. **Mensajes sobre el corte del servicio y sobre el cobro automático por reapertura,** incluidos en los recibos emitidos a los usuarios.

LECCIONES APRENDIDAS

- **La coordinación y articulación entre diferentes áreas de la empresa** (caja, oficina de atención al cliente y facturación) permite un trabajo en equipo para implementar buenas prácticas.

- **La estrecha colaboración entre la empresa y el ente regulador** permitió mejorar el servicio y satisfacer al cliente.

- **Esta experiencia indica que la mejora del proceso debe incorporar a las áreas que pudieran verse afectadas.** Para el caso de EMUSAP ABANCAY S.A.C., se incorporó al personal de caja y atención al cliente, a pesar de que no fue considerado al inicio.

- **Es necesario definir una adecuada estrategia de comunicación con el cliente** para mitigar el impacto de los reclamos surgidos durante la implementación de un proceso innovador. En este caso, se adjuntó en el recibo de consumo una alerta de corte del servicio en caso de que el cliente no realizara el pago puntualmente, así como un aviso de cobro por la reapertura. Estos mensajes fueron favorables para promover una cultura de pago en los usuarios.

- **La reorganización del equipo de campo** de reapertura del servicio posibilitó que los servicios se reinstalaran el mismo día del pago realizado por el cliente, lo cual generó su satisfacción y mejoró la imagen de eficiencia de la empresa.

- **Es importante mantener al equipo de trabajo que está a cargo de la implementación de una buena práctica.** Esto permite la continuidad en el cumplimiento de objetivos y el logro de los resultados en el tiempo previsto.

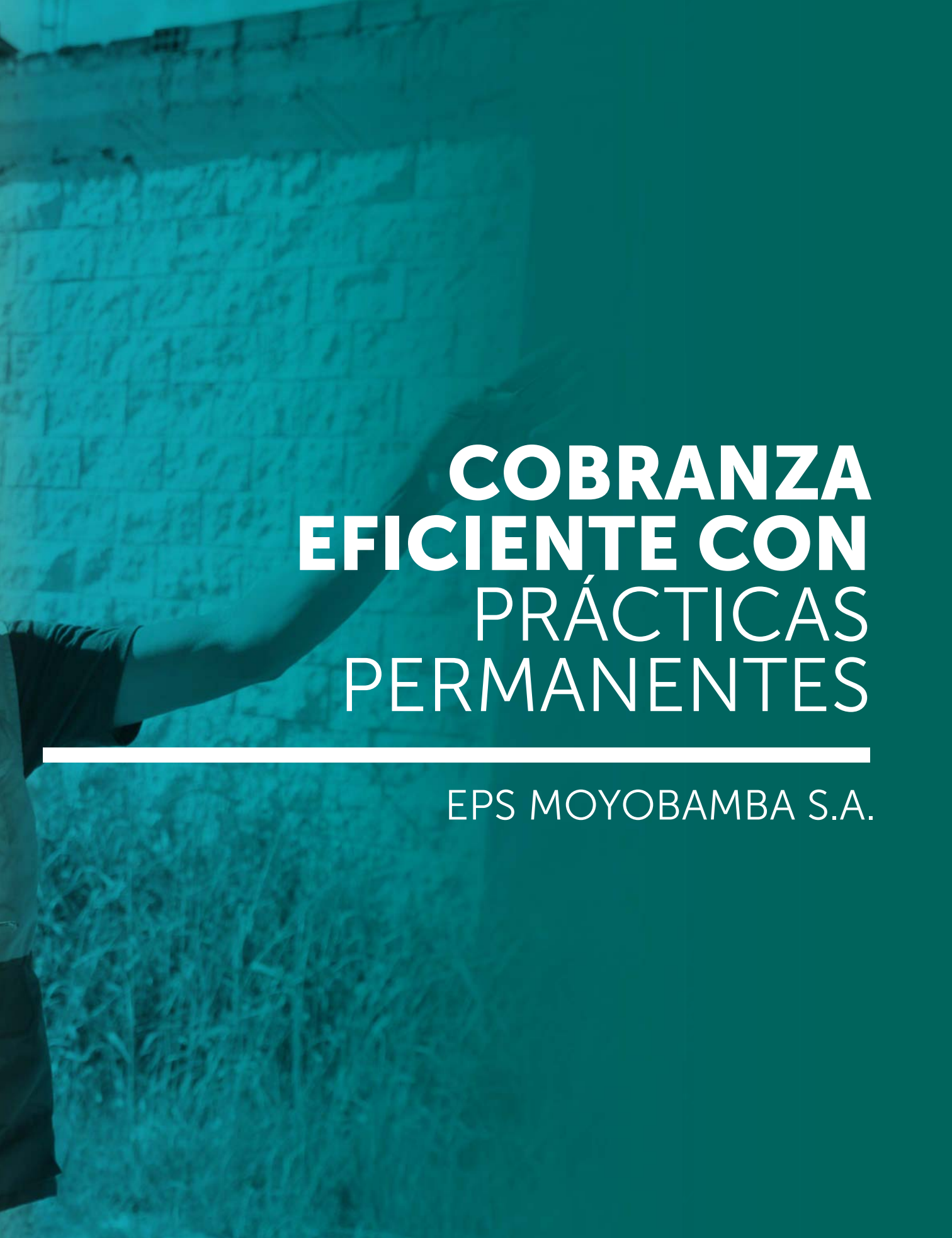
- **Es importante que la empresa prestadora garantice que los medidores de consumo del servicio estén sellados** (tengan tapa), a fin de mitigar el riesgo por manipulación de estos aparatos. Esto es vital para prevenir el daño físico de los dispositivos de lectura del servicio, que puede afectar el indicador de agua no facturada (ANF).

- **Es necesario contar con una línea base de indicadores de deuda y morosidad,** conexiones activas, corte de servicio y recaudación, antes de la implementación de una buena práctica que involucre cambios en estas métricas. De esta manera, podrán evaluarse los resultados obtenidos por la mejora implementada y se contará con un patrón de comparación del impacto generado por la práctica.

DATOS DE CONTACTO

EMUSAP ABANCAY S.A.C.
www.emusapabancay.com.pe
informes@emusapabancay.com.pe
Teléfono: **(083) 321557**

TOPCON
OTASS



COBRANZA EFICIENTE CON PRÁCTICAS PERMANENTES

EPS MOYOBAMBA S.A.

EPS MOYOBAMBA S.A. ha sostenido una cobranza eficiente a lo largo del tiempo, lo cual es considerado como ejemplo a seguir por otras empresas prestadoras. Es una empresa prestadora pequeña en el departamento de San Martín, que actualmente cuenta con 13,459 conexiones en la ciudad de Moyobamba y 95 colaboradores en la empresa. Posee una cobertura de 82% para agua potable y 59% para desagüe. Cuenta con tres sistemas hidráulicos distintos, que proveen de agua a la población. El nivel de micromedición es 91.54% y la continuidad promedia es 24 horas por día. Las conexiones activas llegan al 91.41% de las conexiones totales.

El 83.20% de los usuarios son domésticos, 16.55% comerciales y el restante (0.25%) incluye industriales, estatales y sociales. Actualmente, logra un nivel promedio de cobranza corriente de 79%, y alcanza valores del 90% al segundo mes de facturación. Su morosidad es 0.33 y la facturación promedio del 2017 estuvo entre S/ 400,000 y S/ 430,000 mensuales. Desde diciembre del 2015, la empresa se encuentra en Régimen de Apoyo Transitorio (RAT). Además, implementa su plan de acciones de urgencia (PAU) y elabora su plan de reflotamiento. Recibe el apoyo del OTASS, de la Cooperación Suiza – SECO y de la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ en el Perú.

OBJETIVO DE LA BUENA PRÁCTICA

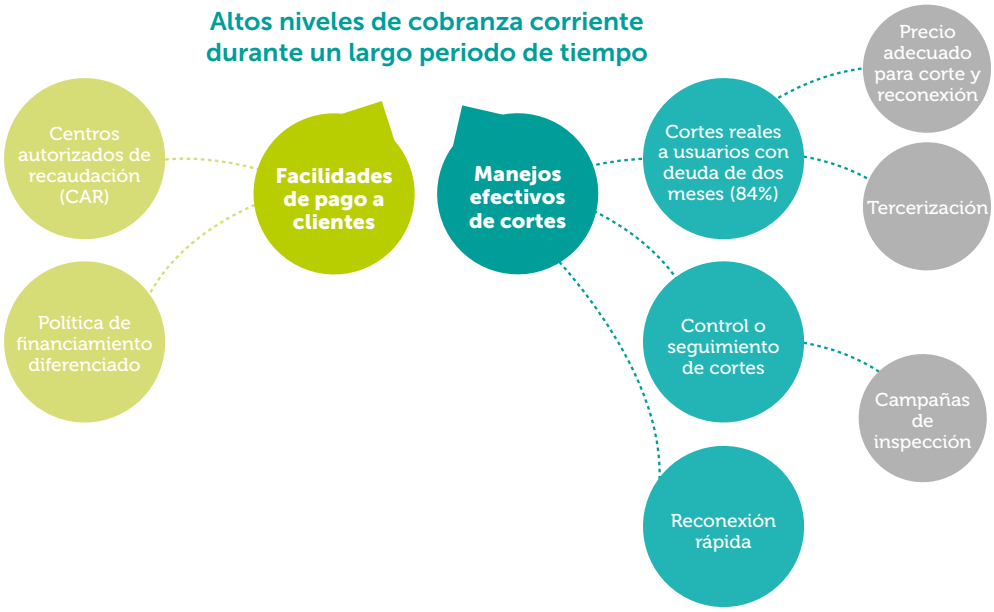
El objetivo de la buena práctica ha sido lograr y mantener altos niveles de cobranza corriente y alcanzar una baja morosidad en el tiempo para asegurar la liquidez de la empresa. Objetivos adicionales relacionados a lo mencionado fueron: (i) facilitar el pago puntual a los usuarios y (ii) mejorar la gestión de los cortes para propiciar el pago de los usuarios.

IMPLEMENTACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

EPS MOYOBAMBA S.A. ha establecido un conjunto de medidas comerciales permanentes que conforman la buena práctica. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las medidas implementadas por esta entidad a lo largo de los últimos 10 años pertenecen a dos categorías. Por un lado, hay medidas que facilitan el pago puntual de los clientes (círculos en verde claro) y que proporcionan incentivos positivos. Por otro lado, se realiza un manejo efectivo de cortes como práctica importante para incentivar el pago de los recibos. En el segundo nivel, cada una de las dos categorías principales comprende subactividades y medidas.

24 horas
es la continuidad de servicio de agua

76%
de los usuarios están satisfechos con el servicio



CATEGORÍA 1: FACILITACIÓN DEL PAGO PARA LOS CLIENTES

Básicamente, consiste en mejorar el nivel de cobro por los servicios prestados. Comprende dos acciones principales: incrementar los puntos de pago del servicio prestado y brindar soluciones de financiamiento a quienes tienen dificultades para pagar.

1. **Centros autorizados de recaudación**
   Actualmente, EPS MOYOBAMBA S.A. tiene siete centros autorizados de recaudación (CAR) en diferentes sitios de la ciudad, donde se cobra un 40% de la recaudación total. La existencia de los CAR trae diferentes ventajas para la empresa prestadora y los usuarios:

   ✓ Reduce los traslados de los usuarios para pagar sus facturas y ofrece más horas de atención.[9] Al facilitar el pago a los usuarios, se genera un efecto positivo en la cobranza corriente de la empresa prestadora.

   ✓ Reduce las colas en las oficinas de la EPS, sobre todo en los días previos al vencimiento de los recibos. Con ello mejora la atención que recibe el cliente.

   ✓ Reduce el riesgo de robos, ya que la empresa prestadora tiene menos dinero en efectivo en sus oficinas.

[9] Los horarios de atención al usuario en la oficina principal son de 7:30 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:30 p.m. a 5:00 p.m. La mayoría de los CAR, por su parte, atiende hasta las 6:00 p.m. y extienden su horario los fines de semana.

Los CAR existen hace aproximadamente 10 años en Moyobamba, aunque su número aumentó significativamente desde el 2009, como parte del Programa de Medidas de Rápido Impacto (PMRI). La empresa prestadora tiene convenios individuales con cada uno de los CAR. Para algunos, ser un punto de pago para diferentes servicios (agua, luz, agente BCP), se ha vuelto su fuente de ingreso principal. Esto muestra que la instalación de los CAR tiene ventajas no solamente para la empresa prestadora misma, sino también para la economía local. El funcionamiento de los CAR en Moyobamba tiene las siguientes características:

- El CAR percibe S/ 0.35 por cada recibo cobrado.
- La recaudación de los CAR es administrada en la oficina principal de Moyobamba. Esto quiere decir que los CAR llevan los comprobantes de los pagos a la oficina, donde son registrados en los sistemas de la empresa prestadora en forma oportuna y así depositar el dinero el día siguiente.

De acuerdo con la experiencia de EPS MOYOBAMBA S.A., el manejo exitoso de los CAR depende de varios factores que deben ser considerados:

- Un buen manejo de los CAR a través de convenios es indispensable.
- Sin embargo, los convenios tienen que ser elaborados de tal manera que sean atractivos para los CAR y la empresa prestadora. Esto significa que no pueden tener demasiados o insuficientes requisitos.
- Toma tiempo que los usuarios se acostumbren a los CAR y tengan confianza en esta opción de pago.
- Al abrir un nuevo CAR, es importante considerar su ubicación. Los CAR deben ser distribuidos a lo largo de la ciudad en lugares estratégicos para llegar a todos los usuarios.
- Es recomendable tener CAR que brinden la posibilidad de pagar distintos servicios a la

vez. Esto no solamente es más conveniente para los usuarios, sino también facilita que ellos establezcan la rutina de pagar todos sus servicios básicos una vez al mes.

2. **Política de financiamiento diferenciado**
   Antes la cobranza era rígida y no se daba facilidades de pago a los usuarios con deuda. Esto llevaba a la empresa a realizar un mayor número de cortes, lo que resultaba, además, en un número elevado de conexiones inactivas. Ahora, la empresa maneja una política de financiamiento diferenciado que permite a los usuarios pagar su deuda y así evitar conexiones inactivas y un aumento de la morosidad. La política de financiamiento establecida es:

   ✓ Si el usuario cancela el 70% o más de su deuda, el área de atención al cliente está autorizada para hacer un convenio con el usuario, con el fin de fraccionar la deuda restante. Este acuerdo es firmado tanto por el usuario como por la empresa.

   ✓ Si el usuario cancela menos del 70% de su deuda, es transferido al jefe del área de facturación y cobranza, que negocia individualmente con el usuario sobre las condiciones del convenio.

   Es importante resaltar que la política de financiamiento de EPS MOYOBAMBA S.A. se caracteriza por tener refinanciamientos a corto plazo. Los convenios siempre prevén el pago de la deuda dentro del año calendario. Esto es importante, pues el indicador de morosidad se calcula a fines del año. Por tal razón, se asegura el cierre de la mayor cantidad de deudas posibles hasta fines del año, para que no sean incluidos en el cálculo. Esto muestra un manejo estratégico del lado de la empresa y permite una dinámica de cobranza efectiva. Cada mes se efectúa en promedio 10 convenios de refinanciamiento.

   De otro lado, dentro del proceso de reflotamiento se evalúa la posibilidad de realizar sorteos para motivar a los usuarios a pagar los recibos puntualmente. En el pasado, la empresa prestadora realizó solo un sorteo, en cooperación con una compañía de equipos eléctricos que proporcionó los premios a cambio de publicidad durante la premiación.

CATEGORÍA 2: MANEJO EFICIENTE DE CORTES

Además de la facilitación del pago a los usuarios, también el manejo eficiente de cortes es de gran importancia para llegar a altos niveles de cobranza corriente. Muchos usuarios responden la pregunta "¿Por qué paga su factura a tiempo?" con la respuesta "Porque sino, me van a cortar el agua". Esto quiere decir que es conocida la práctica de cortes de la empresa prestadora y la fiabilidad de que realmente se efectúa.

1. **Cortes reales a usuarios con deuda de dos meses (84%)**
   La gerencia comercial (GC) de EPS MOYOBAMBA S.A. efectúa cortes a los usuarios con deuda de dos meses. Cortar el servicio estrictamente a todos los usuarios deudores, fomenta la fiabilidad de los cortes y la credibilidad de la empresa. Los usuarios saben con certeza las consecuencias y sanciones inmediatas, si no pagan sus recibos.

   Mensualmente, se realizan alrededor de 250 a 300 cortes, lo que se implementa durante dos noches. El departamento de facturación, cobranza y comercialización obtiene el programa de corte y lo entrega al departamento de catastro y medición, que lo reenvía a la empresa contratada para los cortes.

   Es importante mencionar que la programación de la fecha para los cortes es estratégica: siempre es alrededor del día 24 del mes, lo cual permite que todavía haya suficientes días para que el usuario pague después del corte y antes del cierre del mes (y así antes del cálculo del indicador).

   Esto muestra una estrategia interesante por parte de la empresa, respecto a la adecuación de sus

procesos a las fechas del cálculo de los indicadores de la gestión comercial.

Sin embargo, siguen existiendo usuarios que a propósito pagan solo cada dos meses, pues los intereses por un mes no pagado son mínimos (por ejemplo, en octubre del 2017 la tasa de interés era 1.29%). Para promover que estos usuarios paguen mensualmente, es necesario pensar en otras medidas, además de los cortes, pues esto solo puede llevarse a cabo para deudas de dos meses.

Precio adecuado de corte y reconexión

Un factor adicional que fomenta este manejo es el precio adecuado de corte y reconexión que tiene que asumir el usuario. Actualmente, es S/ 19, lo cual es percibido como justo, pues se trata de un monto accesible aunque con cierto impacto en la economía de los usuarios. Este precio fue establecido y aprobado en el 2015 en el Plan Maestro Optimizado (PMO) de la empresa, y depende de la Sunass. Antes, el precio era alrededor de S/ 5, considerado un monto bajo por la gerencia comercial.

Tercerización de la implementación de cortes

Desde el 2015, la implementación de los cortes está tercerizada. Esto permite que el personal de la empresa prestadora tenga más tiempo para dedicarse a otras tareas, que los cortes puedan efectuarse durante la noche y que se eviten inconvenientes con los usuarios. Antes, esto no era posible debido a los horarios laborales oficiales de la empresa. Además, ahora los cortes se realizan en dos noches seguidas; a diferencia del pasado en que se demoraban más días.

Al inspector que efectúa los cortes y que está contratado a través de un tercero, se le paga por corte S/ 7. Cabe señalar que muchos de los técnicos contratados son en realidad personal de la misma empresa prestadora, que hacen los cortes como empleo adicional. La ventaja es contar con personal calificado que conoce la ciudad y las conexiones de agua.

2. **Control y seguimiento a los cortes**

   Si el usuario no se acercó a pagar un día después del corte, los inspectores de la empresa hacen el seguimiento correspondiente: verifican y evalúan su estado. Si es necesario, realizan un segundo corte. Esto contribuye a su eficacia, impide conexiones no autorizadas, evita que incremente el indicador de agua no facturada (ANF) e incentiva a los usuarios a pagar sus recibos. Sin embargo, la falta de una multa para reconexiones no autorizadas es un factor limitante que todavía queda por abordar.

   Es importante señalar que EPS MOYOBAMBA S.A. planifica e implementa campañas de inspección de cortes. En el 2017, se hicieron dos: en julio y setiembre. Durante ellas, todo el personal de la GC inspeccionó las conexiones cortadas. Se encontró que alrededor de un 10% de los usuarios con conexión cortada había reconectado su servicio ilegalmente. Estas campañas surgieron del monitoreo constante del indicador de conexiones activas, que venía bajando en esos momentos y que casi estaba debajo de la meta establecida por la Sunass (91% de conexiones activas). Como resultado, se recuperó una importante parte de las conexiones inactivas y se elevó el indicador a 91.4% en octubre del 2017.

3. **Reconexión rápida**

   La reconexión rápida después del pago de la deuda es importante porque significa el cumplimiento del contrato entre la empresa y los usuarios. Cuando el usuario cumple con su obligación de pagar su recibo, la empresa también cumple con reestablecer el servicio dentro de 24 horas. Apenas el usuario cancela su deuda, el encargado de la GC prioriza la reconexión. La mejora de la práctica de reconexión se ejecuta desde el 2015, cuando se mejoró la programación de las reaperturas.

Desde entonces, la imagen de la empresa sobre los usuarios ha mejorado.

ACTORES PARTICIPANTES

- **Gerencia comercial (GC).** Está compuesta por el departamento de catastro de clientes y medición de consumos y el departamento de facturación, cobranza y comercialización. Actualmente, cuenta con 16 personas, todas ellas personal con experiencia de años en la empresa. Esta gerencia es responsable de planificar, manejar, mejorar y monitorear la gestión comercial y es el punto de contacto con los usuarios en el campo y en la oficina de atención al cliente.

- **Gerencia general (GG).** Monitorea, analiza y conduce la gestión general de la empresa prestadora. Apoya y sustenta las políticas y medidas de la GC. Asimismo, conduce reuniones semanales con esta y las demás gerencias.

- **Sunass.** Monitorea y supervisa el desarrollo y cumplimiento de los indicadores. Se encarga del *benchmarking* y aprueba la estructura tarifaria y el PMO, en el cual se han establecido medidas importantes para la gestión de cobranza (por ejemplo, respecto al precio de cortes y reconexiones y metas para los niveles de conexiones activas).

- **OTASS.** Desde diciembre del 2015, EPS MOYOBAMBA S.A. se encuentra en el RAT y recibe asistencia técnica del OTASS con el apoyo de la Cooperación Suiza - SECO y la cooperación alemana para el desarrollo implementada por la GIZ a través de PROAGUA II.

- **Otros.** En el pasado, EPS MOYOBAMBA S.A. tuvo apoyo de la cooperación internacional en diferentes oportunidades. Por ejemplo, desde el 2007 hasta el 2011 se implementó el PMRI con la cooperación alemana. Durante él, se fortaleció el establecimiento de los CAR y se incrementó el nivel de micromedición.

RESULTADOS

Los resultados muestran el mejoramiento continuo y sostenido en la gestión comercial de EPS MOYOBAMBA S.A..

1. Desde el 2010, EPS MOYOBAMBA S.A. ha sostenido niveles de eficiencia de recaudación iguales o mayores a 79% en el primer mes de vencimiento.

2. Desde el 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. La empresa prestadora registra una deuda de clientes a corto plazo (hasta 12 meses) de 3% (S/ 5,050.50).

5. El promedio de cortes que ejecuta la empresa prestadora a los usuarios con dos recibos de pago vencidos es del 84%. En tanto, la eficacia de cortes, es decir, los pagos recibidos por efecto del corte en el mes, representa un 68%.

6. El 91% de las conexiones totales se encuentran activas. En el marco del plan de acciones de urgencia (PAU) se está implementando un nuevo *software* comercial que permitirá a los CAR cobrar en línea, así como la gestión de cortes y reaperturas en tiempo real, de modo simultáneo a la ejecución en el campo, lo cual mejorará aun más los procesos de cobranza.

FACTORES DE ÉXITO

1. **Calidad del servicio y satisfacción de los usuarios.** La calidad del servicio de agua potable y alcantarillado de EPS MOYOBAMBA S.A. y la satisfacción de los usuarios son clave para mejorar su disposición a pagar. Hoy en día, la empresa brinda una continuidad promedio de 24 horas (excepto en el sector de Zaragoza, donde se cuenta con una continuidad de 18 horas). Como resultado, la encuesta de usuarios realizada en el marco del diagnóstico del PAU, en julio del 2016, encontró que 78% de los usuarios está satisfecho con el servicio que brinda la empresa. Se sostiene que la calidad del servicio es un factor crucial que lleva a altos niveles de cobranza.

2. **Altos niveles de micromedición.** El nivel de micromedición en Moyobamba es de 91.54% (octubre del 2017), el cual ha aumentado desde el 2011. Existe un gran nivel de aceptación de los medidores[10] en la población y hay conciencia del usuario sobre el servicio que recibe y la cantidad de agua que consume, lo que permite una gestión comercial transparente, calculable y previsible para los usuarios, y crea confianza en la exactitud, credibilidad y justificación de los recibos mensuales. Esto tiene efectos positivos sobre la conducta de pago de los usuarios. Para mantener estos niveles de confianza de los usuarios en la medición y facturación de la empresa, se está planificando la pronta renovación del parque de medidores y la adquisición de un banco de medidores.

3. **Campañas de acercamiento al usuario no relacionadas a la gestión comercial y características geográficas y poblacionales**

   ✓ En el marco de la implementación de una retribución por servicios ecosistémicos desde la población urbana hacia las comunidades de las partes altas de las cuencas proveedoras (Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos o MRSE), se realizaron campañas masivas de acercamiento al usuario entre el 2012 y el 2014, que explicaron la importancia de la conservación de las cuencas. A pesar de que esta medida no tenga una relación directa con la gestión comercial, probablemente haya tenido un efecto positivo sobre la imagen institucional que a su vez influye en la disposición a pagar.

   ✓ Las características de Moyobamba también se pueden considerar como un factor de contexto favorable. El número de conexiones es todavía manejable, los usuarios tienen un perfil mayormente homogéneo (83% son usuarios domésticos y gran parte de la población trabaja en el sector público) y los traslados que tiene que realizar el personal de la EPS para los cortes, las inspecciones y la repartición de recibos son relativamente cortos; lo que facilita el trabajo y reduce los recursos financieros y humanos necesarios. Sin duda, una EPS ubicada en una ciudad más grande podría enfrentar desafíos adicionales con relación a la buena práctica.

[10] La compra del medidor es asumido por el usuario mismo; en tanto la instalación está a cargo de la EPS. Solamente para usuarios con altos consumos (por ejemplo, lugares de obras de construcción), la EPS asume los costos y la responsabilidad tanto para la compra y la instalación.

LECCIONES APRENDIDAS

1. **Llegar a una eficiente cobranza requiere un paquete de medidas.** Se tiene que enfrentar no solo con una intervención puntual, sino también un conjunto de medidas durante un periodo prolongado.

2. **El enfoque del garrote y la zanahoria es importante.** Se debe brindar facilidades al usuario para un pago conveniente y, al mismo tiempo, ejecutar sanciones efectivas.

3. **Una vez alcanzados los buenos niveles de cobranza y morosidad** es importante prestar atención a los procesos relacionados y lograr que la situación se mantenga o mejore. En este sentido, el monitoreo continuo de los indicadores clave de la gestión comercial será inexorable. En la actualidad, por ejemplo, la empresa prestadora viene implementando un *software* digital de monitoreo y encuestas de percepción de los usuarios sobre los servicios de la empresa, con lo cual se evidencia el compromiso de seguir monitoreando, evaluando y mejorando.

4. **La calidad del servicio** (continuidad y calidad) es decisiva para mejorar la disposición del usuario a pagar en el primer mes.

DATOS DE CONTACTO

EPS MOYOBAMBA S.A.
www.epsmoyobamba.com.pe
eps@epsmoyobamba.com.pe
Teléfono: **(042) 562201**

CONCLUSIONES

Las buenas prácticas expuestas en el presente documento han demostrado que existen experiencias valiosas en el sector saneamiento en el Perú. Son experiencias que motivan a continuar con los esfuerzos hacia el acceso universal a los servicios de calidad en todo el país. Analizando y comparando las cinco sistematizaciones sobre la implementación de prácticas en distintos campos de la gestión comercial, destacan varios temas en común que son válidos y útiles para la gestión de todas las empresas prestadoras de los servicios de saneamiento (EPS).

Primero, las buenas prácticas han comprobado que el trabajo conjunto, la coordinación y la estrecha cooperación entre diferentes actores, gerencias e instituciones son cruciales y de hecho indispensables. En EMAPACOP S.A., por ejemplo, no se hubiera podido lograr una actualización catastral al 100% sin la cooperación de los universitarios ni el apoyo de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, que facilitó su catastro predial. En EMUSAP ABANCAY S.A.C., el trabajo en equipo dentro de la EPS y junto con la Sunass fue clave también. En EPS SEDACUSCO S.A., el involucramiento de una empresa privada ha permitido actualizar el catastro comercial de manera dinámica y con la aplicación de nuevas tecnologías. En Moyobamba y Moquegua, la cooperación con centros autorizados de recaudación (CAR), distribuidos a lo largo de las ciudades, permitió alcanzar altos niveles de cobranza corriente.

En efecto, las responsabilidades y tareas de las empresas son tan numerosas y tan complejas, que es sumamente importante cooperar con diversos actores en materia de gestión comercial y en otras áreas de gestión de las EPS. Además, las buenas prácticas han revelado que la cooperación con otros actores no es simplemente un alivio de la carga laboral de las empresas prestadoras, sino que también implica nuevos procesos y una dedicación constante. Por ejemplo, supervisando contratos con terceros, estableciendo requisitos mínimos para la apertura de CAR, dando capacitaciones a los involucrados externos para asegurar la calidad de su trabajo y monitoreando continuamente.

Cabe señalar, de otro lado, que las experiencias narradas en este documento evidencian que el desarrollo y la implementación de una buena práctica requiere de tiempo. En el caso de EPS SEDACUSCO S.A., tomó 12 años en total; y en EPS MOYOBAMBA S.A. la buena práctica se caracteriza por ser de largo plazo con procesos de mejora continua. Por lo tanto, optimizar procesos, mejorar la gestión comercial y aprender juntos no es posible de un día para el otro. Para ser sostenible, se requiere dedicación, recursos humanos y recursos financieros. En este sentido, el punto de partida para la mejora siempre es la identificación de una problemática específica y la búsqueda de su solución correspondiente. Análisis y reflexión, tanto al inicio como en cada una de las etapas de la implementación, son actividades importantes para entender los desafíos y saber cómo responder ante ellos.

En la búsqueda de soluciones, varios enfoques fueron recurrentes en las cinco buenas prácticas: (i) la orientación hacia el cliente-usuario como hilo conductor, (ii) el uso de *software* y (ii) el pensamiento fuera de la caja. Primero, la orientación hacia el cliente ha demostrado ser provechosa tanto para él como para las empresas prestadoras mismas. Por ejemplo, en Moquegua y Moyobamba, la orientación hacia los clientes ha

llevado a crear facilidades de pago, lo que resultó en una cobranza eficiente e impactos positivos para la sostenibilidad financiera de las empresas y su imagen empresarial y, por ende, la relación empresa-cliente. Otro ejemplo son las prácticas de EMAPACOP S.A. y EMUSAP ABANCAY S.A.C., en las que la orientación hacia el usuario ha llevado a las empresas a identificar campañas de comunicación como actividad clave para asegurar el éxito del levantamiento catastral (en el caso de EMAPACOP S.A.) y la reducción de los riesgos de una posible oposición a los cambios (en el caso de EMUSAP ABANCAY S.A.C.). Los clientes deben estar siempre en el centro de atención de las empresas prestadoras.

Segundo, el uso de *software* y tecnologías de las comunicaciones adecuados a las necesidades de las EPS ha sido pieza crucial para el éxito de las buenas prácticas. En EMAPACOP S.A., el *software* catastral; en EPS SEDACUSCO S.A., el uso de Autocad Map y ArcGis; y en EPS MOQUEGUA S.A., el *software* Siinco. La digitalización y automatización de los diversos procesos de las empresas prestadoras es imprescindible y será un pendiente por trabajar con mayores esfuerzos en el futuro.

Por último, los casos presentados en esta publicación han puesto de manifiesto la necesidad de innovar, una característica importante para ser considerados como buenas prácticas. Se requiere de un pensamiento fuera de la caja, y el compromiso y la motivación para sacar lo mejor de las situaciones desafiantes. En este punto, se puede citar a EMAPACOP S.A. que, frente a una falta de recursos, decidió involucrar a universitarios para la actualización catastral, mientras que en el Cusco se identificó la aplicación de nuevas tecnologías como herramienta innovadora, moderna y eficiente.

Como resultado, las empresas prestadoras han obtenido resultados positivos impresionantes.

Destacan específicamente el aumento de la facturación en EPS SEDACUSCO S.A. y EMAPACOP S.A., el incremento de las conexiones activas de agua potable en EPS SEDACUSCO S.A., EMAPACOP S.A. y EPS MOYOBAMBA S.A., y el incremento de la cobranza en EPS MOYOBAMBA S.A., EPS MOQUEGUA S.A. y EMUSAP ABANCAY S.A.C.

Es importante resaltar que los contextos y desafíos de cada EPS son diversos y siempre complejos y particulares, lo cual hace indispensable recordar que no hay una solución única para todas. La réplica de las buenas prácticas requiere de ajustes acordes al contexto de cada EPS. No obstante, las soluciones propuestas por las cinco empresas presentadas en esta publicación motivan continuar la búsqueda, con optimismo y ánimo, de una gestión mejorada de las empresas prestadoras de agua potable y saneamiento, así como el logro de las metas establecidas por la Política Nacional de Saneamiento.

Para apoyar estos esfuerzos, el OTASS viene implementando diferentes actividades de capacitación, teniendo en cuenta sus funciones establecidas en el Decreto Legislativo N° 1280 y en el marco del Sistema de Fortalecimiento de Capacidades y su respectivo Plan de Capacitación para las EPSS 2017-2018. Entre ellas destacan el establecimiento de un mecanismo de cooperación horizontal entre empresas prestadoras y la organización de pasantías a EPS, para el aprendizaje de buenas prácticas. Cuenta en sus esfuerzos con el apoyo de las diferentes entidades del sector, como también de la Cooperación Suiza – SECO y la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la GIZ, entre otros agentes cooperantes.

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ANF	Agua no facturada
ARA	Acuerdos recíprocos por agua
BP	Buena práctica
CAR	Centros autorizados de recaudación
CP	Centro poblado
DC	Departamento de catastro
EMAPACOP	Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Coronel Portillo
EMUSAP	Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado
EPS	Empresa prestadora de servicios de saneamiento
GC	Gerencia comercial
GG	Gerencia general
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
OTASS	Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento
PEI	Plan estratégico institucional
PES	Programa de educación sanitaria
PMO	Plan Maestro Optimizado
PMRI	Programa de Medidas de Rápido Impacto
POI	Plan operativo institucional
PTAP	Planta de tratamiento de agua potable
RAT	Régimen de Apoyo Transitorio
SBDR	Sistema de bases de dato relacional
Seace	Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SICI	Sistema comercial integrado
Sunass	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
TDR	Términos de referencia
TIC	Tecnologías de la información y comunicación
TPL	Terminal portátil de lectura

I Reconocimiento a las
Buenas Prácticas en
Servicios Públicos

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 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

OTASS
ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO