



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para optimizar los servicios del Departamento de Recaudación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A, EERSSA en toda el área de concesión, Año 2013.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

**AUTOR:** Ortega Novillo, María Soledad, Econ.

**DIRECTOR:** Pucha Sivisaca, Víctor Hugo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

## CERTIFICACION

Magister.

Víctor Hugo Pucha Sivilaca.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Diseño de un modelo de gestión por procesos para optimizar los servicios del Departamento de Recaudación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A, EERSSA en toda el área de concesión, Año 2013" realizado por la profesional en formación: Ortega Novillo María Soledad; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, octubre 2013

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ortega Novillo María Soledad declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) .....

Autor: Ortega Novillo María Soledad

Cédula: 1102191127

## **DEDICATORIA**

A mi hija María Camila por ser mi fuerza, mi alegría y mi razón de seguir adelante.

A mis padres por su apoyo y motivación para continuar con mi formación profesional.

María Soledad

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja y a los docentes que participaron en los módulos de la Maestría.

Al Ing. Wilson Vivanco Arias, Presidente Ejecutivo de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. quien autorizó el desarrollo del presente estudio en la Institución, al Ing. Miguel Castillo y al personal que colaboró atendiendo los requerimientos de información.

A mi Director de Tesis, Mgs. Víctor Hugo Pucha, por su acertada dirección en el desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
CERTIFICACION	II
AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
CAPITULO I	
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACION	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.4 HIPOTESIS	7
1.5 ALCANCE	7
CAPITULO II	
2. METODOLOGÍA	9
2.1 IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS	10
2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES	20
2.3 SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS IDENTIFICADOS	25
2.4 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS	26
CAPITULO III	
MARCO TEORICO	29
3.1 GESTION POR PROCESOS	30
3.2 CLASIFICACION DE LOS PROCESOS	33
3.3 PRINCIPIOS DE LA GESTION POR PROCESOS	35
3.4 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTION DE PROCESOS	36
3.5 METODOLOGIA PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS	37
3.6 INDICADORES DE GESTIÓN	41
3.7 INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO	44
CAPITULO IV	
ASPECTOS GENERALES DE LA EERSSA	47

4.1	LA INSTITUCIÓN Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE	48
4.2	MARCO LEGAL	50
4.3	ORGANIZACIÓN	52
4.4	ALINEAMIENTO A LOS OBJETIVOS DEL PNBV	55
4.5	SUS SERVICIOS	58
4.6	SUS CLIENTES	59
CAPITULO V		
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN		
	OBJETO DE ESTUDIO	60
5.1	IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS	61
5.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	72
5.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	84
5.4	MEJORA DE LOS PROCESOS	88
	CONCLUSIONES	91
	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXOS	98

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo comienza con la descripción de la problemática existente en el departamento de recaudación de la EERSSA, así como la justificación que motiva su elaboración, los objetivos, la hipótesis y el alcance del proyecto. Se hace referencia a la metodología utilizada para la identificación y secuencia de los procesos, su descripción, seguimiento y propuesta de mejora, se recoge la teoría relacionada con la gestión de procesos, para plantear el marco teórico que sustenta la propuesta. Se presenta una reseña histórica de la institución, describiendo la misión, visión, filosofía y la alineación de los objetivos empresariales con el Plan Nacional del Buen Vivir. Se analiza los procesos comerciales de la EERSSA, concretamente del Departamento de Recaudación, describiendo y analizando los procesos actuales, para elaborar una propuesta de mejora. En los anexos se ven reflejados los resultados del presente trabajo, con la elaboración del manual de procesos y procedimientos de recaudación, lo cual permite una gestión más eficiente de los servicios que se ofrecen en este departamento. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones definidas al finalizar el estudio.

**PALABRAS CLAVE:** Identificación del proceso comercial de recaudación de la EERSSA con sus respectivos subprocesos, mapeo, ficha de procesos, manuales de procesos y procedimientos, propuesta de mejora.

## ABSTRACT

The present work described the problematic that exist in the department of recaudation of the EERSSA. Also The justification motivates the elaboration. Based on this, the objectives, the hypothesis And the scope of the project have been pose. It make reference at the methodology that is use for the identification and the secuence of procesess, the description, the monitoring and the improvement suggestion, is also colected the realated theory with the business procesess to pose the theoretical framework that sustent the proposed. It is presented a Historical overview of the EERSSA, describing the mission and visión, phylosophy, the legal aspects of the electricity sector and the alingment of the business objetives with the objective number 11 and 12 of the National plan of the good living. Commercial procesess of the EERSSA are Explored, describing and analysing the actual procesess to elaborate an improvement suggestion. In the annexes are reflected the results of the present work. With the elaboration of the manual process and recovery procedures, wich allows a management more efficient of the services that offering this department. Finally conclusions and recomendations will be presented.

**KEYWORDS:** The trading process identification of collection of the EERSA with their respectives subprocessess, maping, the process tab, manual procesess and procedures, improvement suggestion.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Planteamiento del Problema

Al adaptarse como empresa pública y ser parte del sector estratégico del país, la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. está consciente de los nuevos retos que debe enfrentar, no solo para potenciar sus propias capacidades, sino, principalmente, para mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad con las que brinda el servicio eléctrico en su área de concesión, armonizando sus objetivos y políticas con las del Gobierno Nacional y las directrices que se desprenden del Plan Nacional del Buen Vivir, de la Ley de Empresas Públicas y de los requisitos de sus grupos de interés.

La recaudación es vital dentro del proceso de comercialización de cualquier organización, ésta representa la liquidez y solvencia de respaldo para los diferentes procesos de inversión de entrada, gestión y salidas existentes en la empresa. Es por ello que el departamento de recaudación de la Empresa Eléctrica Regional de Sur S.A., es responsable del cobro de las facturas de consumo de energía eléctrica, y del manejo estadístico del proceso de recaudación. En concordancia con los períodos de facturación los mismos que se ejecutan de forma cíclica.

Las actividades dentro del proceso de recaudación contempla el cobro de planillas en línea o en diferido que la empresa ha implementado en los diferentes puntos estratégicos de la ciudad y provincia. La recaudación en línea es la que da en todas las ventanillas de cobro del edificio central, así como de las agencias de toda el área de concesión de la Empresa y la recaudación diferida contempla las actividades de recaudación que se dan a través de las entidades bancarias que mantienen un convenio de recaudación con la EERSSA. Sin embargo, el proceso de verificación por concepto de pago se vuelve lento y engorroso, el sistema cuenta con demoras en el servicio y muchas de las veces la empresa procede a cortar el servicio de energía eléctrica sin observar los retrasos del sistema de una entidad a otra en el caso de esta recaudación en diferido.

Por lo expuesto, la gestión por procesos ayudará a dirigir la administración en sentido de mejorar sus actividades y así dar cumplimiento de las normativas legales aplicables y, paralelamente reforzar su desempeño en miras de alcanzar la excelencia en la prestación de servicios y bienes públicos.

Por ello a la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., le es necesario comenzar a gestionar y aplicar la normativa expresada en la Organización Internacional de Normalización ISO, que especifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los instrumentos legales aplicables en función de aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluyendo los procesos para la mejora continua y aseguramiento del conformidad con los requisitos del cliente.

Con esto cumplir con los objetivos del Plan del Buen Vivir (2009-2013) Ecuador, como eje orientador de la política para alcanzar el buen vivir, expresado en el objetivo 11 de establecer un sistema económico y social solidario y sostenible y en el objetivo 12 de construir un estado democrático para el buen vivir, a través de la democratización de los medios de producción, distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y de organización, expresados en la excelencia del producto y servicio.

En este contexto se plantea la necesidad urgente de manejarse por medio de un sistema de gestión por procesos que le permita a la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. ser más competitiva, tomar acciones efectivas y correctas dentro de cada proceso, poder prevenir riesgos y efectuar controles asociados a cada uno de ellos, lo cual es necesario para facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

## **1.2 Justificación**

La administración pública es el instrumento básico para convertir los objetivos, planes y programas gubernamentales en acciones y resultados concretos, orientados a responder a las expectativas que demanda la sociedad ecuatoriana, por ello es indispensable que las entidades públicas cuenten con los mecanismos necesarios que apoyen, aseguren y agilicen el cumplimiento de los actos del gobierno.

El gran avance tecnológico de los últimos tiempos y la constante búsqueda de la EERSSA en reforzar su imagen en el mercado brindando servicios de calidad, permiten que este proyecto se justifique.

El presente proyecto permitirá precisar las funciones, las responsabilidades, así como detectar omisiones, evitar duplicidades, contar con un medio de información y en general mejorar la productividad y la calidad de los procesos que se realizan en el Departamento de Recaudación de la EERSSA.

La propuesta de realizar un diagnóstico de la situación actual de la EERSSA, con el propósito de crear estructuras de procesos de mejora continua en el Departamento de Recaudación, facilitará el desarrollo del trabajo a través de acciones lógicas y secuenciales, que permitan atender con eficacia y eficiencia a los clientes de la empresa, contando con procesos más ágiles para que el cliente pague el valor de sus facturas sin largas filas y sin pérdidas de tiempo, además el departamento de recaudación tendrá información rápida y detallada de los pagos, evitando demoras en los procesos y cortes de energía innecesarios que ocasionan molestias a los usuarios.

La elaboración y posterior implementación de un Modelo Gestión por Procesos se justifica, por cuanto permitirá mejorar el servicio de recaudación, brindando a la empresa un servicio integral de cobranza que favorecerá el diagnóstico de los flujos de fondos sobre lo recaudado y la gestión de mora temprana, optimizando los recursos financieros de la EERSSA.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Implementar un modelo de gestión por procesos para optimizar los resultados del departamento de Recaudación, en el área de concesión de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos en el Departamento de Recaudación de la EERSSA.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., con el propósito de establecer las causas que estarían afectando la calidad de los servicios que presta el Departamento de Recaudación.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios que se prestan en el Departamento de Recaudación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo N° 11 y 12 del PNBV.

## **1.4 Hipótesis**

- El modelo de gestión por procesos propuesto permitirá al departamento de recaudación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. mejorar sus operaciones, optimizar sus servicios y elevar el nivel de satisfacción de los clientes por el servicio recibido.

## **1.5 Alcance**

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en el Departamento de Recaudación de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., de la ciudad de Loja y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para

organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

**CAPITULO II**  
**METODOLOGÍA**

## **2.1 Identificación y Secuencia de los Procesos**

El identificar los procesos en una empresa es una tarea básica que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad.

Para adoptar un enfoque basado en procesos en primer lugar se debe reflexionar acerca de que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. (Manual de Procesos)

La norma ISO 9001:2000 no establece que procesos se debe identificar, más bien hace referencia a que puede haber distintos tipos de procesos, por ejemplo de planificación, de gestión de recursos, de realización de los productos o de seguimiento y medición, ya que el objetivo no es establecer uniformidad en la manera de adoptar este enfoque, al contrario, puede ser que organizaciones similares lleguen a configurar estructuras diferentes de procesos.

Es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de la organización, por lo que el esfuerzo debe centrarse en identificarlos y gestionarlos de manera adecuada, planteándose que procesos son lo suficientemente significativos como para formar parte de la estructura de procesos de la organización.

La identificación y selección de los procesos no es algo trivial, y nace de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. (Entre ellos la satisfacción del cliente)

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Para la elaboración del mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, se debe reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de los procesos dentro del mapa permitirá establecer

analogías entre procesos, al tiempo que facilitará la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. Una de las agrupaciones más usadas es la siguiente:

**Procesos estratégicos:** Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, principalmente a largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

**Procesos operativos:** Son aquellos procesos ligados directamente con la prestación del servicio, en este caso con el proceso comercialización de energía eléctrica.

**Procesos de apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones, que facilitan la funcionabilidad de los demás procesos.

El enfoque basado en procesos es uno de los principios de gestión de calidad, el cual establece que los resultados estratégicamente planificados podrán alcanzarse más eficientemente cuando los recursos y las actividades que permiten obtener un producto o servicio, se gestionan como un proceso y no como un conjunto de áreas y dependencias que cumplen funciones aisladamente.

Los procesos permiten alcanzar las políticas de la institución, sus objetivos y misión. Para ello, al momento de diseñar o rediseñar los procesos, es necesario analizar las políticas y planificar estratégicamente la forma en la cual se llevarán a cabo.

Conceptualmente, un proceso es una serie de actividades, desarrolladas con una secuencia lógica, vinculadas entre sí para transformar insumos en productos: bienes y servicios, valiosos para el beneficiario, usuario o cliente.

A su vez, un proceso puede estar integrado por una serie de subprocesos, que se interrelacionan de forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial del proceso y está compuesto por un conjunto de actividades. Cada actividad está integrada por un grupo de tareas que son ejecutadas a nivel operativo. Cuando un sistema de gestión se torna complejo, de ser necesario podrá definirse como un macro proceso, que contendrá un conjunto de procesos.

Así mismo, los procesos pueden ser considerados como una cadena de valor. La secuencia de actividades, dirigidas a obtener un producto o servicio, debe añadir valor a la actividad o proceso siguiente. Aquellos procesos o actividades que no generen valor, deberían ser eliminados.

El presente proyecto permitirá determinar las actividades que se ejecutan en la Prestación del Servicio Eléctrico en la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. en el Departamento de Recaudación, para lo cual se tendrá que recopilar información para desglosar los procedimientos y actividades, detallando cada uno de los pasos a ejecutarse en secuencia para proponer una alternativa de trabajo que mejore la productividad y eficiencia de la empresa.

Tomando en cuenta que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, se realizarán varias tareas para que la EERSSA trabaje bajo un sistema de procesos que le permita incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, para lograr que se desarrolle la iniciativa, creatividad y responsabilidad del Jefe y trabajadores del Departamento de Recaudación.

Se analizarán datos generales de la Empresa donde se resaltarán aspectos como misión, visión, identificación de objetivos, estrategias, áreas que la conforman y su estructura tanto funcional como estructural.

La evaluación y diagnóstico de procesos, permitirá hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan, agrupándolas de la siguiente manera:

a) Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando

Estas son aquellas actividades imprescindibles para el desarrollo de los procesos de la empresa y que difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos, sin embargo si se pueden mejorar.

b) Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando

Son todas aquellas actividades de las cuales se puede prescindir sin alterar el objetivo del proceso. Normalmente este grupo de actividades está conformado por exigencias internas de la

empresa e inadecuada distribución de funciones dentro de la organización, además de requisitos y controles innecesarios.

### c) Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar

Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende del servicio que se ofrece a los clientes.

La metodología a utilizar para la identificación y secuencia de los procesos se resume en cuatro etapas:

- Conocimiento
- Interpretación
- Análisis
- Diseño

### Conocimiento

En esta etapa se procederá a recopilar información del proceso que va a sufrir cambios, analizando los resultados que actualmente está rindiendo ya que entender el proceso existente es importante para realizar el rediseño.

Debe existir un equilibrio entre el conocimiento de lo que está ocurriendo en los procesos y entre los nuevos pensamientos de cómo podrían realizarse las tareas de una forma diferente.

El conocimiento del proceso no está en quien lo haya diseñado, realmente está en quien lo ejecuta o lo pone en práctica, por lo que es la opinión más cercana para obtener éxito en su evaluación.

Las técnicas para obtener ese conocimiento son la entrevista y la observación. Se realizará entrevistas a las personas que se encuentren involucradas dentro del proceso, en especial a quienes ejecutan las tareas, sin importar el nivel jerárquico que ocupen dentro de la estructura de la EERSSA.

La entrevista constituirá una de las partes más importantes de la evaluación, sin embargo no se puede descartar encontrar en las personas resistencia al cambio, inseguridad y adecuación de las respuestas a sus necesidades e intereses particulares, la clave para minimizar estos aspectos negativos, está en crear confianza y fomentar la participación de los entrevistados resaltando la importancia de las tareas que realizan, respetando la opinión y el criterio del entrevistado.

Por otra parte será de mucha utilidad realizar observaciones que proporcionen información adicional sobre las características de los procesos, las mismas que se realizarán para aspectos inherentes al proceso, así como todos aquellos aspectos que se relacionen con él y que son parte de su entorno.

Se analizará la información desde la perspectiva del cliente ya que esto permitirá observar aspectos relevantes del proceso, sin necesidad de entrar a interioridades que justifiquen las tareas que involucra, pues en realidad al cliente no le interesan aspectos relacionados con papeleo, controles, autorizaciones, etc., más bien al contrario, esto se convierte en su mayor fuente de insatisfacción.

### Interpretación

En esta etapa se clasifica y da forma a toda la información recopilada durante la entrevista y complementada con la observación, adecuándola a formatos específicos que faciliten su evaluación y análisis.

Mucha de la información recopilada puede ser desechada, pero también se puede detectar la falta de información o datos secundarios que hagan falta, lo cual determina la conveniencia de realizar entrevistas secundarias o buscar información de soporte para llenar estos vacíos.

Los procesos existentes serán representados en forma gráfica por medio de mapas de procesos y flujogramas para facilitar su comprensión. Los flujogramas permitirán explicar claramente el proceso e identificar los cuellos de botella que obstaculizan o complican la efectividad del mismo.

## Análisis

Sin duda alguna esta constituye la etapa más importante ya que aquí se sientan las bases para la creación de los nuevos procesos o de sus estructurales modificaciones.

El objetivo del análisis es el de verificar las especificaciones de los procesos y cuestionar cada una de las actividades que los integran para proponer los cambios que se consideren necesarios y adecuados.

Lo más importante, pero sobre todo lo más difícil será identificar la razón de ser de estas actividades, ya que muchas de las veces aun los responsables de realizarlas no pueden responder a esta interrogante, ya que es muy común escuchar “así se han hecho siempre las cosas”, “así lo quiere mi jefe” o “esa es la única manera de realizarlo”.

La realización de esta etapa estará fundamentada en cinco cuestionamientos, los cuales serán analizados conjuntamente, pues aunque cada uno de ellos pareciera tener objetivos diferentes, la relación o dependencia que tienen entre sí es muy estrecha y su concepción en forma global ayudará a lograr óptimos resultados. El proceso tendrá muchas más posibilidades de ser rediseñado si se analiza desde los cinco puntos de vista, lo cual lógicamente aumenta las opciones de cambio y eliminación de actividades innecesarias, logrando con ello reducir el tiempo de respuesta y la consecución de los objetivos en forma más objetiva.

La numeración de primero a quinto no describe mayor o menor importancia para cada uno de ellos, es posible que el proceso evaluado pueda ser rediseñado con solo contestar uno de los interrogantes, pero aunque así sea, no se descartarán los demás, puesto que cabe la posibilidad de que las actividades evaluadas puedan ser rediseñadas con el apoyo de los demás cuestionamientos, con lo cual se logrará realizar un rediseño mucho más exitoso.

### Primera Evaluación

Los cuestionamientos clave son:

- ¿Qué se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Para qué se hace?

Su objetivo será evaluar la necesidad o utilidad de cada una de las actividades que conforman el proceso, pero sobretodo que ocurriría si se dejará de realizar alguna de estas actividades que integran el proceso.

Las alternativas de respuesta solamente pueden ser dos:

- a) Concluir en que la actividad no es necesaria y que el eliminarla por completo no ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.
- b) Concluir en que la actividad es necesaria y que el eliminarla por completo si ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.

### Segunda Evaluación

El cuestionamiento clave es:

- ¿Cómo se hace?

Su objetivo es determinar si la forma en la que se realiza la actividad es la más adecuada o la misma puede realizarse de alguna otra forma que pudiese ser más efectiva y que ayude a facilitar al proceso en general.

Es importante que esta evaluación sea apoyada por una tercera persona, la cual ayudará a facilitar el diagnóstico de cada una de las actividades objeto de análisis.

### Tercera Evaluación

El cuestionamiento clave es:

- ¿Cuándo se hace?

Su objetivo es establecer si realizar la actividad en ese momento es imprescindible para no entorpecer la secuencia del proceso, o si la misma puede realizarse en otro momento o incluso

fusionarse con otra actividad, lo cual ayudaría a que el proceso en general pueda reducirse en tiempo de respuesta y con ello obtener los mismos resultados pero en forma más eficiente.

Existen muchas actividades que aparentemente son parte del proceso, pero que pueden realizarse antes o después de aquellas actividades que han sido identificadas como estrictamente necesarias.

Este cuestionamiento ayudará a establecer si el momento en el que se realiza la actividad es el más oportuno y si su ausencia temporal ocasiona interrupción al proceso en general.

Obviamente después de realizar las primeras dos evaluaciones se puede llegar a la conclusión de que la actividad es necesaria, pero aún así puede darse el caso de que el realizarla en otro momento no interrumpa la secuencia del proceso, sino por el contrario agilice el tiempo de respuesta para el logro de los objetivos.

Al realizar estos cuestionamientos surge otro enfoque de evaluación complementario para el diagnóstico del proceso, el cual se fundamenta en el lugar en donde se ejecuta cada actividad.

#### Cuarta Evaluación

El cuestionamiento clave es:

- ¿En dónde se hace?

El enfoque es de tipo estructural y su objetivo es determinar si el departamento o área en donde se realiza es el más adecuado o puede cambiarse hacia otra área dentro de la estructura que permita facilitar su realización y obtener mejores resultados.

Es común que dentro de las empresas muchos de los departamentos o áreas que la integran realizan actividades que se alejan totalmente de la misión para la que fueron creadas, logrando con ello tener duplicidad de funciones.

Esta evaluación debe ser analizada con mayor objetividad porque probablemente el redistribuir la actividad hacia otros departamentos pueda tener como consecuencia que en lugar de facilitar el proceso el mismo pueda complicarse aún más.

Este cuestionamiento está ampliamente ligado al cuestionamiento anterior, ya que si después del análisis del momento en el que debe realizarse la actividad se concluye en que no afecta la secuencia del proceso, probablemente la misma pueda realizarse en otro lugar logrando con ello crear procesos más puros y menos complejos para sus ejecutantes y para los clientes.

El complemento a este cuestionamiento está basado en el factor humano, el cual es objeto de la última evaluación dentro del diagnóstico del proceso.

### Quinta Evaluación

El cuestionamiento clave es:

- ¿Quién lo hace?

Su objetivo es analizar las características del recurso humano, las facultades que tiene para desarrollar las actividades que integran el proceso y determinar si es el indicado para realizarlas. El diagnóstico de este cuestionamiento gira alrededor de la evaluación anterior, pues definitivamente la estructura de la empresa fundamenta las aptitudes y características del personal que integra a cada una de sus áreas y/o departamentos integrantes.

En algunas ocasiones las actividades son realizadas por personal no calificado y las mismas necesitan ser realizadas por personal con algunas características, aptitudes y algún tipo de especialización que se adecúe a ellas para lograr ser más efectivos. En otros casos las actividades son realizadas por personal sobre calificado, lo cual se convierte en desperdicio de recurso humano y a la vez descontento por parte del mismo.

### Diseño

Esta etapa arranca de los resultados deseados, trabajando a partir de éstos, para diseñar un nuevo proceso, durante esta etapa las ideas de cambio del proceso resultarán verdaderamente creativas debido a que no tienen ninguna base en el diseño del proceso existente.

En la etapa de diseño del proceso será importante considerar la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la

capacidad tecnológica y por último, la verificación de la estructura organizacional para asegurarse que las personas no vuelven a hacer las cosas de la forma tradicional.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- Eliminar o simplificar
- Integrar o fusionar
- Automatizar

### Eliminar

Todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse. Desde una nueva concepción del proceso, se puede llegar a la conclusión que gran cantidad de actividades no agregan valor. Esto se debe a que con el paso de los años las formas de trabajar evolucionan y pocas personas detectan el desperdicio cuando trabajan en un procedimiento funcional.

Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, se tratará de simplificar las que quedan.

Por otra parte, si los departamentos se localizan en oficinas separadas y los documentos se envían entre ellas mediante un sistema de correo interno, al reorganizar al personal en equipos enfocados a clientes, con las personas correspondientes de cada departamento sentados unos cerca de los otros, se elimina el envío innecesario de documentos.

### Integrar

Los procesos simplificados deben quedar integrados para conseguir un flujo sin obstáculos entre la recepción del requerimiento del cliente y la entrega del servicio solicitado.

Es posible combinar varias actividades en un solo puesto, al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores.

## Automatizar

El costo-beneficio de la tecnología que se puede adquirir para facilitar los nuevos procesos, será evaluado en cada una de aquellas posibilidades de automatización.

Muchas de las actividades que utilizan grandes cantidades de recurso humano pueden llegar a facilitarse con la utilización de nueva tecnología que hoy en día marca la diferencia en cuanto a productividad y calidad del servicio.

### **2.2 Descripción de los Procesos Actuales**

La descripción de un proceso tiene la finalidad de determinar los criterios y los métodos para asegurar que las actividades que lo componen se llevan de manera eficaz, al mismo tiempo que se facilita el control del mismo.

La descripción del proceso se centra en las actividades y en todas aquellas características relevantes que permitan el control y la gestión. La descripción del proceso se realizará a través de dos herramientas básicas:

1. El mapa de procesos
2. El diagrama de flujo del proceso

El mapa de procesos brinda una visión integral de los procesos de la organización y sus interrelaciones, pero no permite saber cómo son por dentro y como permiten la transformación de entradas y salidas.

El Diagrama de Flujo de Procesos es una técnica que facilita la descripción del trabajo administrativo especialmente en lo que se refiere a sistemas y procedimientos y tienen como objetivo facilitar la comprensión de los mismos.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, puesto que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de sus actividades, incluyendo las entradas y las salidas necesarias, así como los límites del proceso.

Los procesos tienen diferente grado de complejidad, por lo que estos se agrupan también en subprocesos, es decir se agrupan tareas o actividades en procesos más pequeños que a su vez son parte del gran proceso, los mismos que se pueden representar por medio de un diagrama de flujo.

Para iniciar las acciones tendientes a definir y documentar los procesos de la EERSSA, se realizará un análisis y evaluación de los procesos existentes en conjunción con las políticas institucionales, analizando si el mismo es eficiente y si se adecúa a las necesidades de la organización.

Se reconocerá aquellos procesos que reflejen la gestión de las políticas institucionales, aquellos procesos identificados, pero que no se adecúen eficientemente al logro de los objetivos institucionales, deben ser rediseñados.

Las etapas a seguir para la identificación y documentación de los procesos de la EERSSA en el Departamento de Recaudación son:

1. Analizar, evaluar y diagnosticar los procesos
2. Documentar los procesos
3. Rediseñar los procesos

Se identificaron los procesos principales del Departamento de Recaudación de la EERSSA, delimitando claramente cada uno de ellos. Luego se procede a documentar los procesos y procedimientos estratégicos, ajustándose a las necesidades Institucionales, así como el conjunto de actividades que conforman el proceso.

Contar con procesos y procedimientos documentados, le permitirá a la EERSSA realizar autoevaluaciones y controles, rediseñar los procesos para optimizarlos, delimitar las responsabilidades y facilitar las tareas de los organismos de control.

Posteriormente se procede a la definición de los subprocesos, de las actividades de cada uno de ellos, de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, de los responsables de cada subproceso y los destinatarios internos y externos.

Los procesos documentados se expresan en el “Manual de Procesos” de la Organización. Una vez identificado y documentado el proceso se inician las acciones tendientes a documentar el procedimiento que permitirá alcanzar el resultado del proceso.

Determinar y documentar el procedimiento significará normalizar la ejecución de tareas estándares y delimitar aquellas que resultan confusas o que no responden a una secuencia lógica. Tener definidos los procedimientos, permitirá agilizar los controles de gestión, la detección de deficiencias y la simplificación de la capacitación de empleados.

La documentación de procesos y procedimientos se realiza de forma independiente, aunque vinculando y concordando el contenido de ambos. El contenido de los Manuales de Procesos y de Procedimientos, varía, sobre todo en el objeto de la descripción. En el Manual de Procesos se describen, a nivel macro, las principales actividades para alcanzar los objetivos institucionales y en el Manual de Procedimientos se describe a nivel micro, el conjunto de tareas y acciones que deben realizarse para alcanzar el resultado del proceso al que se encuentra vinculado.

### Manual de Procesos

El manual de procesos es una herramienta que sirve como una guía metodológica que permite a las distintas áreas organizacionales, de manera efectiva, sencilla y práctica, operar los diferentes procedimientos, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar la relación con los destinatarios y beneficiarios.

Cada proceso se describe en un documento único que debe incluir los siguientes apartados:

*Encabezado:* Incluye información general identificativa del documento: logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha.

*Objeto:* Es la descripción de la razón de ser del proceso. El objeto nos indica de forma resumida la misión del proceso.

*Alcance:* Es el ámbito funcional que abarca el proceso.

*Desarrollo:* Es la descripción de las entradas, salidas, controles y recursos necesarios para alcanzar los resultados del proceso.

*Responsable del Proceso:* Es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia, así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión, así como también es responsable de gestionar los recursos necesarios para que se ejecute normalmente su proceso

### Manual de Procedimientos

A continuación se describen las diferentes partes que componen un manual de procedimiento, partiendo de la necesidad de contar con el mismo, hasta su aprobación y puesta en vigencia:

*Objetivo:* Es la razón de ser del procedimiento.

*Alcance:* Define la amplitud que tiene el procedimiento, especificando desde donde se inicia y donde concluyen las actividades.

*Definiciones:* Explicar los términos que puedan dar lugar a confusiones, por desconocimiento, interpretación diferente o que resulte ajeno para el lector.

*Desarrollo:* Es la secuencia de actividades que constituyen el proceso. Se representa gráficamente mediante un diagrama de flujo en el que las flechas indican la secuencia de actividades y el flujo de información.

*Registros:* Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión.

Los registros pueden ser internos, es decir generados por la propia organización o externos es decir para los clientes y proveedores. Los registros internos suelen tener un formato definido y controlado, los registros externos, por ejemplo un pedido de un cliente, no tienen un formato definido y por lo tanto no requieren de un código identificativo del formato.

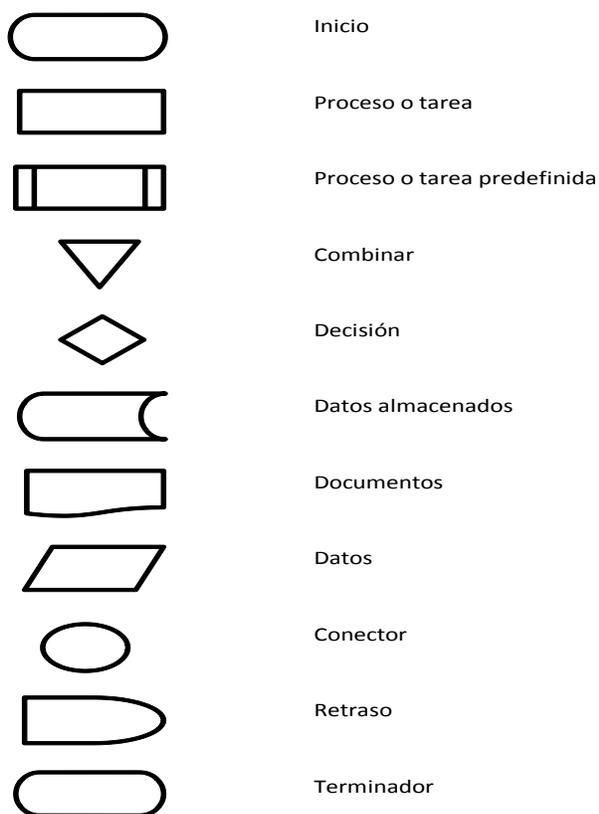
*Documentos de Soporte:* Se debe incluir todos los documentos tipo información que se encuentren en el Sistema de Control de Documentos y que se requieran para la aplicación del procedimiento.

### Diagrama de Flujo

El flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Es un esquema que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica.

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas:

**FIGURA No. 1**



**FUENTE:** Beltrán Sanz Jaime y Otros. Guía para una Gestión Basada en Procesos  
**ELABORACION:** María Soledad Ortega

### **2.3 Seguimiento y Mejora de los Procesos Identificados**

El sistema para el mejoramiento de procesos es un método mediante el cual una organización puede lograr un cambio en su nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, por medio de la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas para el análisis de la institución y de las actividades componentes del proceso seleccionado, orientándolos hacia el usuario.

Es importante establecer los límites funcionales y de responsabilidad, establecidos entre departamentos, dirección, etc., para de esta forma conocer con certeza dónde inicia y dónde termina el proceso objeto de estudio.

Observar e identificar todos los pasos asociados a un proceso es de extrema importancia, sin embargo, no es suficiente, también se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otras formas de medición relativas al caso específico del proceso.

Se debe realizar una evaluación y diagnóstico de los subprocesos, identificando y analizando los problemas existentes, teniendo en cuenta la causa de los mismos, para determinar la necesidad de rediseñar el proceso a fin de optimizarlo.

En la actualidad, es una verdad innegable el hecho de que las empresas grandes, medianas y pequeñas, privadas y públicas están inmersas en entornos y mercados sumamente competitivos y globalizados. Por lo tanto las organizaciones tienen la necesidad de conseguir buenos resultados empresariales e incorporar a su gestión las mejores prácticas.

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto como uno de sus pilares, el llevar a cabo un seguimiento y medida del desempeño y de los resultados de los procesos, para determinar si estos resultados coinciden con los objetivos planificados o previstos.

El seguimiento y medida constituyen la base para saber que se está obteniendo, en qué porcentaje se consiguen los resultados deseados y por donde se deben enfocar las propuestas de mejora.

En este sentido, los indicadores de desempeño del proceso permiten establecer que hace falta medir para determinar la capacidad y eficiencia del proceso.

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Será necesario identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que servirán para evaluar el proceso y ejercer control.

Los pasos generales para establecer los indicadores del proceso serán:

- Determinar y analizar detalladamente el objetivo o misión definida para el proceso. (META y LINEA BASE)
- Determinar los tipos de resultados que hace falta obtener y las magnitudes que hace falta medir.
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes que hace falta medir.
- Establecer los resultados que se quieren alcanzar para cada indicador definido.
- Formalizar los indicadores con los resultados que se quieren alcanzar.

La formalización de los indicadores será soportada mediante una ficha de indicador cuyas características básicas serán forma de cálculo, periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables, los resultados esperados, entre otros.

## **2.4 Propuesta de Mejora de los Procesos**

La mejora continua de Procesos es definida como una “Metodología Sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”<sup>1</sup>

“Mejorar la calidad de los servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes, sin duda, no es una tarea fácil, hoy en día los clientes se vuelven más exigentes, por lo que es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad.

---

<sup>1</sup> Suárez Manuel. Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública.

Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos no es opcional, es imprescindible. Incluso se podría decir que hoy, procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario el no tenerlos constituye una gran desventaja.”<sup>2</sup>

Para realizar una propuesta de mejora, se analizarán los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos, para conocer las características y la evolución del desempeño de los mismos.

Será necesario observar, registrar y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados. Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de pensar en hacer cambios.

Por medio de este análisis se podrá determinar:

1. Que procesos no logran los resultados planificados
2. Donde hay oportunidades de mejora

Si un proceso no logra sus objetivos, se establecerán las acciones correctivas asegurándose de que las salidas del proceso alcancen la conformidad con los requisitos establecidos. La mejora del proceso se traduce en un aumento de su capacidad para cumplir los requisitos establecidos y por lo tanto, en un aumento de su eficacia y eficiencia.

Para mejorar el proceso se puede recurrir a:

- Identificar y eliminar actividades sin valor agregado
- Simplificar el proceso
- Reducción de tiempos
- Eliminación de costos
- Identificar deficiencias

---

<sup>2</sup> Auliso Roberto, Miles Jhon, Quintillán Isabel. Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones.

Por último, es necesario destacar el importante papel de las nuevas tecnologías de información, que facilitan enormemente el mejoramiento de los procesos. Las Tecnologías de la Información y las comunicaciones, que en los últimos años han avanzado espectacularmente, permiten convertir las rígidas estructuras tradicionales en otras flexibles y capaces de adaptarse a los entornos actuales mediante la innovación.

**CAPITULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

### 3.1 Gestión por Procesos

“Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios basados en la división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

Los organigramas definen claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización, sin embargo, no reflejan el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna”.<sup>3</sup>

Esta visión departamentalizada de las organizaciones puede dar lugar a diversas críticas, por las siguientes razones:

- Los objetivos locales o individuales establecidos, en ocasiones resultan incoherentes y contradictorios con los objetivos globales de la organización.
- La propagación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generan una injustificada burocratización de la gestión.
- Deficiencias en el intercambio de información entre los diferentes departamentos, por ejemplo actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades.
- Falta de implicación y motivación de las personas, debido a un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

La Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente en los últimos tiempos, por lo que está siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que manejan referenciales de Gestión de Calidad o Calidad Total.

Este enfoque global de calidad, da a la empresa una nueva orientación hacia la satisfacción del cliente, por medio del diseño de productos y servicios cada vez más adaptados a sus necesidades, de modo que la empresa evoluciona de una organización por funciones orientada

---

<sup>3</sup> Rey Peteiro Domingo. La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos.

a la eficiencia interna a otra más bien orientada a la eficacia y a la competitividad enfocada al cliente.

El enfoque de procesos consiste en agrupar las actividades de la empresa con relación a la secuencia lógica con la que se ejecutan, creando de esta forma una visión más integrada de la actividad de la empresa, que además, permite el aprendizaje de nuevas competencias que aportan ventaja al funcionamiento de la empresa.

Para conseguir flexibilidad de operaciones en tiempo real, se necesita delegar responsabilidad y autoridad para permitir a las personas hacer cambios a medida que son requeridos, más que atravesar una jerarquía de varios niveles, para la toma de decisiones.

El enfoque basado en procesos permite tener una visión completa del modo de funcionamiento de la empresa, ya que al analizar procesos, se estudia la secuencia de actividades que realmente se llevan a cabo en la empresa, logrando mayor agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones y la atención se centra en “qué se hace” y “para quién se hacen las cosas”.

La Gestión por Procesos persigue el aumento de los resultados de la empresa, a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, potenciando sus ventajas competitivas y facilitando su permanente adaptación al cambio externo.

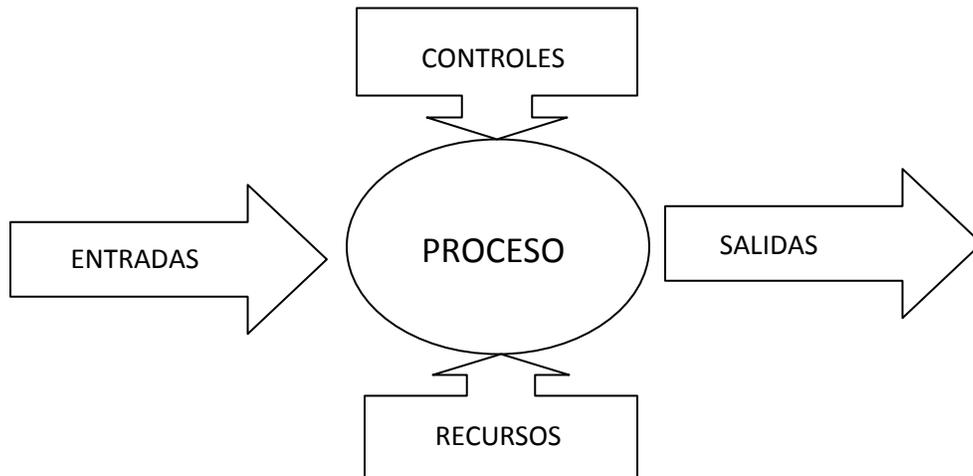
“Debemos considerar que la actividad corporativa está constituida por muchos procesos que generan valor añadido y que cada proceso consiste en una serie de actividades, que coinciden en general con las unidades o departamentos que las llevan a cabo. Cada actividad genera unos resultados que son las entradas de las actividades que siguen. Por lo tanto cada resultado no es más que una información o artículo semi-acabado que se transfiere a la persona o entidad que se encarga de la siguiente actividad del mismo proceso”<sup>4</sup>

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los

---

<sup>4</sup> Merli Giorgio. La Calidad Total como Herramienta de Negocio.

resultados de un proceso deben tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir elementos de entrada del siguiente proceso.



Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos y deben ser identificados y gestionados como procesos interrelacionados que interactúan entre sí.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto o servicio recibido finalmente por el cliente.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones. Esta concepción “horizontal” de actividades o procesos, se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” por departamentos o funciones, sin embargo esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones.

### **3.2 Clasificación de los Procesos**

Existen muchas maneras de clasificar los procesos, una clasificación por la importancia de los mismos permite distinguir entre:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo

#### Procesos Estratégicos

Aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos, además fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos.

Son procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la organización, como pueden ser la política de calidad, el establecimiento de objetivos, los recursos, la mejora continua, las auditorías, los indicadores, etc.

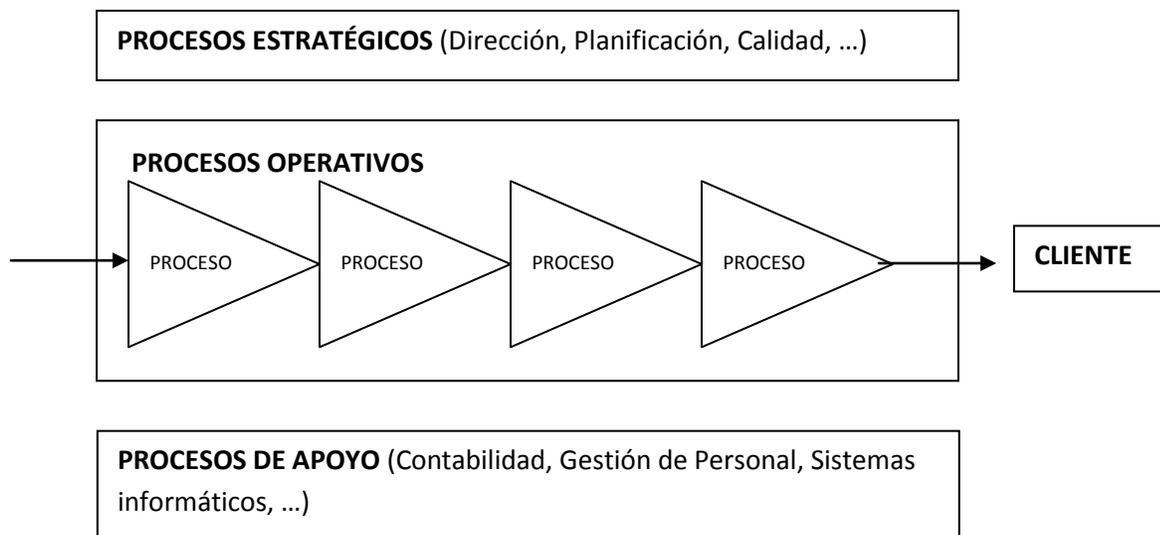
#### Procesos Operativos

Llamados también Procesos de Negocio y en ocasiones Procesos Clave, componen el saber hacer de la organización. Afectan de un modo directo a la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo, están directamente relacionados con la misión y dirigidos a dar valor agregado al servicio o producto que entrega la organización.

## Procesos de Apoyo

Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse, por ejemplo, el sistema de información y comunicación, la gestión de recursos humanos, las finanzas, la contabilidad, etc.

En la siguiente figura se muestra el hecho de que existe un solo macro-proceso clave u operativo que da valor para el cliente, dividido en subprocesos y una serie de procesos estratégicos y otros de apoyo.



Esta clasificación debe adaptarse a los esquemas de funcionamiento de cada organización, por ejemplo, un mismo proceso para una organización puede ser operativo y para otra estratégico. Adicionalmente se puede también hablar de procesos y subprocesos, pudiendo existir también en ciertos casos los macro-procesos, dependiendo del nivel a partir del cual se hace el análisis de los mismos, así por ejemplo la gestión de proveedores puede considerarse un proceso que puede subdividirse en los subprocesos, suministro de materiales, pago a proveedores, etc.

### Macroproceso

Es el conjunto de procesos que están interrelacionados y que tienen como finalidad el cumplimiento de una misión. Por ejemplo la provisión de energía eléctrica en la Provincia de Loja. (Macro procesos de: Generación, Distribución y Comercialización)

### Proceso

Es una serie de actividades o acciones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor agregado aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso. Por ejemplo la comercialización de la energía eléctrica.

### Subproceso

Es un grupo de actividades definidas dentro de un proceso, cuya salida es la entrada a otro subproceso. Por ejemplo la facturación de energía eléctrica.

### Actividad

Es el conjunto de tareas necesarias para la obtención de resultados, las mismas que tienen lugar dentro de los procesos y que son necesarias para generar un resultado definido.

## **3.3 Principios de la Gestión por Procesos**

Quienes han tomado conciencia de que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones funcionales, potenciando el concepto de proceso con un foco común hacia el cliente.

La gestión por procesos contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, eliminando las barreras entre diferentes áreas funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

Comenzó a tomar fuerza a partir de la reingeniería, y culminó con los principios propuestos en la serie de normas ISO 9000, donde el enfoque por procesos se considera un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa.

La sistemática de aplicación de la Gestión por Procesos es la siguiente:

1. Identificar las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
2. Establecer responsabilidades e instrucciones claras para la gestión de las actividades clave
3. Analizar y medir la capacidad de dichas actividades clave
4. Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización
5. Centrarse en factores tales como los recursos a emplear, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización
6. Evaluar los riesgos de las actividades sobre los clientes, proveedores y otros grupos de interés, así como todo tipo de consecuencias e impactos que puedan acarrear.

### **3.4 Herramientas Utilizadas en la Gestión por Procesos**

Una vez definida la estructura de los procesos para el Departamento de Recaudación de la EERSSA, existen algunas herramientas de gestión a emplear con aquellos procesos que han sido seleccionados.

Como enfoque general, y para simplificar el desarrollo teórico, se proponen dos tipos diferentes de herramientas:

1. Para los Procesos que han sido identificados se va a elaborar un MANUAL DE PROCESOS, donde se planificarán los objetivos, la estructura y la sistemática de evaluación (indicadores) del mismo. En el MANUAL DEL PROCESO, donde se definirán, como mínimo los siguientes tres conceptos fundamentales:
  - a. La finalidad del proceso, que consiste en concretar y definir cuál es la intención del proceso. (Objetivo)

- b. Las entradas, salidas, controles y recursos utilizados.
  - c. Los indicadores para la evaluación del proceso. Encontrar indicadores adecuados no es una tarea fácil, pero es imprescindible disponer de éstos para poder evaluar el nivel de desempeño de los procesos identificados.
2. Para los Subprocesos identificados en cada proceso se va a elaborar un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, donde se detallará de manera exhaustiva la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se generan en el desarrollo de estas actividades.

Un manual de procedimiento adecuadamente elaborado debería permitir que una persona, con el grado de capacitación necesario, formación y/o experiencia, pudiera repetir una actividad sin necesidad de supervisión y sin que se produzca una disminución en la calidad de su ejecución. El Manual de Procedimientos debe contener los siguientes conceptos:

- a. Descripción de la actividad, definición lo más exacta posible de los diferentes pasos o secuencias que habría que tener en cuenta para poder realizar la actividad correctamente.
- b. Descripción de los RESPONSABLES que deben intervenir en cada una de las secuencias identificadas, especificándose claramente si deben ejecutar, revisar o aprobar la actividad correspondiente.
- c. Definición de las EVIDENCIAS que deben generarse tras la realización de la actividad, especificando, cuando corresponda, los modelos o formatos de registro a utilizar por los diferentes responsables, ya sean evidencias en soporte físico (papel) o, preferiblemente, en soporte informático.

### **3.5 Metodología para la Mejora de los Procesos**

Hoy en día el concepto de calidad ha evolucionado dejando de ser simplemente las actividades relacionadas con el ciclo de calidad del producto o servicio para dar un mayor enfoque en los procesos de la organización, buscando la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.

“Un sistema de Gestión de Calidad es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí, para dirigir y controlar la calidad de una organización”<sup>5</sup>

Según el modelo ISO 9001 la gestión de la calidad está basada en varios principios como son organización orientada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Este modelo de gestión orienta sobre la importancia de documentar los procesos, sin embargo este hecho no excluye que con el tiempo, deban incorporarse mejoras o encontrar otras formas más adecuadas para realizar las actividades.

Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas como quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc., o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente, es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso.

Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

1. Simplificar y eliminar burocracia
2. Normalizar la forma de realizar las actividades
3. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
4. Reducir el tiempo de ciclo
5. Análisis del valor.

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

---

<sup>5</sup> Atehortúa Hurtado Federico. Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones Públicas.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes al existir un mejor cumplimiento de sus requisitos, para la organización ya que existe mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia y para las personas al existir un aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos: materiales, humanos, financieros, etc.
- Aumento de la eficiencia
- Disminución de tiempos, aumentando la productividad
- Disminución de errores, ayudando a prevenirlos
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Es recomendable seguir una serie de pasos que permitan cristalizar la mejora buscada, estos pasos se pueden identificar en el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PHVA que está constituido básicamente por cuatro actividades: planear, hacer, verificar, actuar.

“El ciclo de Deming no es ni más ni menos que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Cuatrecasas Lluís. Gestión Integral de la Calidad

### 1ª Fase: Planificar

- Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
- Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
- Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos.
- Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en sí. El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.
- Identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

### 2ª Fase: Hacer

- Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

### 3ª Fase: Verificar

- Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
- Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

### 4ª Fase: Actuar

- Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos, comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente.
- Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo

ciclo, volviendo a la fase de planificación, fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.

### **3.6 Indicadores de Gestión**

Cada vez más las organizaciones ven la necesidad de realizar mediciones mucho más objetivas que les permitan tomar decisiones más acertadas acerca del comportamiento de sus procesos con el objetivo de poder evaluar los resultados de su gestión.

Los indicadores de gestión permiten a los gerentes y directivos de una organización tomar decisiones efectivas basadas en hechos concretos y verificables. Su uso permite disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización, un indicador puede definirse como “un punto estadístico que refleja algún rasgo importante dentro de un contexto de interpretación, a través de este se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización”<sup>7</sup>

Cualquier proceso, servicio o producto es susceptible de análisis, medición y mejora. Lo que no es analizado ni medido no puede ser comprendido ni mejorado. El objetivo del análisis es la mejora continua de todos los procesos de la organización. La mejora de los procesos siempre debe estar orientada al cliente.

Para mejorar la calidad hay que comparar y para comparar hay que medir. Gracias a la medición se conocen las deficiencias de calidad y éstas además de ser el objetivo de las acciones correctivas, sirven para que la Organización aprenda a partir de sus errores.

Establecer en la Organización un sistema de Calidad Total requiere, ante todo, medir. Es una realidad incuestionable que sólo se puede mejorar aquello que se puede medir.

Para poder medir, es necesario establecer las variables a medir y los valores que se esperan alcanzar en dichas variables. Así pues, definidas las características de un producto o servicio y del proceso establecido para la prestación del mismo, se debe identificar el nivel estándar a

---

<sup>7</sup> Atencio Julio, Sánchez Genarina. El Control de Gestión Estratégica en las Organizaciones.

alcanzar en cada una de estas características para que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.

Se entiende por estándar el valor que se espera que alcance una determinada variable, el mismo que sirve de referencia para medir la evolución de un determinado indicador. Representa el nivel que, en relación con un determinado objetivo, pretende alcanzar una Organización en un periodo de tiempo determinado. Un estándar de calidad refleja el nivel deseado en la prestación del servicio, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios del mismo.

Para poder llevar a cabo el proceso de medición, cada característica de un producto o servicio debe tener definido uno o varios “indicadores objetivos”, en cada uno de los cuales se debe establecer el nivel estándar o compromiso a alcanzar. Por objetivo o estándar entendemos la meta o resultado que pretende conseguir la Unidad Organizativa en un periodo determinado.

El proceso de definición de características, la selección de indicadores asociados y la fijación de estándares, son elementos fundamentales en la mejora de la gestión de cualquier Organización.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos para el servicio. Son medidas cuantificadas internas que indican el nivel de cumplimiento de unos objetivos dados.

El sistema de “indicadores objetivos” establecido para las características de un servicio determinado y su proceso correspondiente, debe estar formado por indicadores fiables y medibles que permitan la mejora continua del servicio y del proceso correspondiente ligada a la satisfacción del cliente.

Ahora bien, los indicadores establecidos para los servicios que se entregan a los clientes y los procesos correspondientes, no deben sustituir en ningún caso a la medición directa de la satisfacción del cliente. Son más específicos y más orientados al cumplimiento de objetivos.

La evaluación sistemática de los indicadores definidos para un producto o servicio y el proceso correspondiente de acuerdo con los procedimientos establecidos al efecto, se denomina con frecuencia auditoría interna de calidad del producto o servicio y del proceso. Debe existir una total concordancia entre el indicador elegido y la característica que se pretende medir, que, a su vez, debe estar relacionada con alguna expectativa del cliente.

Los indicadores deben reunir una serie de cualidades:

- *Pertinencia:* El indicador expresa un concepto y mantiene con claridad esta significación a lo largo del tiempo, esto es, el indicador es adecuado para lo que se quiere medir.
- *Objetividad:* Su cálculo a partir de las magnitudes observadas, no es ambiguo.
- *Unívoco:* Las modificaciones expresadas por el indicador, no permiten interpretaciones equívocas.
- *Sensibilidad:* La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- *Precisión:* El margen de error del indicador es aceptable.
- *Fidelidad:* Las cualidades del indicador se mantienen con el tiempo.
- *Accesibilidad:* Su obtención tiene un coste aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Encontrar indicadores no es una tarea fácil. Para facilitar esta tarea es necesario seguir la secuencia siguiente:

1. Saber lo que se quiere medir.
2. Determinar la información necesaria.
3. Seleccionar los indicadores más adecuados.
4. Definir los estándares o valores a alcanzar.
5. Diseñar el procedimiento de recogida de datos.
6. Recoger los datos.

## 7. Comparar los resultados obtenidos con los estándares.

La constitución de un sistema de indicadores de gestión está contemplado en la Norma ISO 9001:2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”, la misma que contempla:

- Seguimiento y medición de los procesos y los productos o servicios.
- Comparación con los objetivos y los requisitos para el producto o el servicio.
- Informar sobre los resultados.

Esta misma norma establece en el numeral 8.4 : que “la Organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad”.

Una vez definidos e implantados los indicadores es necesario configurar los plazos y la frecuencia en la que se realizarán las mediciones. Con el paso del tiempo lógicamente los indicadores adquieren mayor valor al disponer de series históricas que pueden ser comparadas. El corto plazo seguramente produzca distorsiones cuyos valores extremos no ofrecen información de calidad. La acumulación progresiva de datos suavizará las series que se irán acomodando a la realidad.

### **3.7 Introducción al Mejoramiento Continuo**

Una organización es una unidad viva que pretende sobrevivir en un determinado entorno, para ello, a partir del análisis del mismo, lleva a cabo una serie de actividades (procesos) dirigidas a añadir valor a recursos propios y ajenos. La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en un estilo o una forma de hacer las cosas.

A pesar del incremento en su atención, la mejora de procesos no es un concepto nuevo, los avances rápidos en tecnologías de la información y comunicación, el uso intensivo de computadoras por usuarios finales, y el aumento en la globalización y competencia han intensificado la necesidad de mejora de procesos en la organización.

El proceso de mejoramiento continuo es una innovadora herramienta de gestión, que busca hacer de la calidad un hecho práctico, sencillo y participativo, a través de una metodología de trabajo bien definida que permita a la Organización diagnosticar y realizar mejoras permanentemente.

El proceso de mejoramiento continuo permite optimizar procesos de trabajo en forma inmediata, orientados hacia la satisfacción plena del cliente, logrando en corto tiempo aumentar la productividad y rentabilidad global de la organización.

Los principales objetivos de la mejora continua son:

- a. Satisfacción de Clientes
- b. Generar valor agregado
- c. Incrementar la efectividad y eficiencia

Todo proceso debe ser abordado integralmente mediante el análisis de sus diferentes componentes, más aun cuando se trata de mejorarlos, es fundamental no mirarlos de manera aislada, sino dentro de un contexto más amplio que permita la satisfacción del cliente interno y externo, mejorando así la organización y desarrollo de la institución.

Implementar una cultura de mejora continua requiere de una serie de aspectos imprescindibles, a continuación se presentan los fundamentales:

- Comportamiento de equipo
- Compromiso de mejora constante
- Establecimiento de objetivos locales
- Verificación de resultados
- Determinación de Acciones correctivas o preventivas.
- Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Debido a que la actividad de las Instituciones Públicas tiene una incidencia inmediata en las actividades privadas, y por lo tanto, en el crecimiento económico y en la generación de empleo, siendo además esa incidencia evaluable en términos monetarios, la mejora continua de sus procesos permitirá garantizar a los ciudadanos una información pública de fácil acceso, trámites más sencillos y cómodos, así como una mayor eficacia, transparencia y calidad en los servicios.

Por medio de la mejora de los procesos, las organizaciones del sector público podrán, en el corto plazo, ser más eficaces, en la medida en que sus procesos responderán a los requerimientos de los clientes, ser más eficientes, en la medida en que sus procesos serán más rápidos, más ágiles y sencillos, y ser más económicas, en la medida en que los procesos se realizarán con un mejor aprovechamiento de los recursos económicos.

**CAPITULO IV**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA**  
**REGIONAL DEL SUR S.A**

#### **4.1 La Institución y el Sector al que pertenece**

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A, EERSSA, tiene como finalidad generar, distribuir y comercializar energía eléctrica en el área de concesión y de ésta manera dotar del servicio de energía eléctrica a los clientes con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad al menor costo posible. La EERSSA, pretende ser una empresa moderna, responsable y referente en la Región Sur del País.

El 23 de abril de 1897 se da la creación de la primera SOCIEDAD DE LUZ ELÉCTRICA en el país, con asentamiento en la ciudad de Loja; dicha sociedad estuvo conformada inicialmente por veinticuatro socios, de los cuales veintiuno fueron accionistas mayores y los tres restantes, accionistas menores.

El objetivo de la Sociedad fue la de generar electricidad para uso residencial y de fuerza motriz. Una vez instalada la central hidroeléctrica, su inauguración oficial se llevó a efecto el 1 de abril de 1899.

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A. tuvo como antecedente la conformación de algunas compañías o sociedades anónimas que con el transcurrir del tiempo fueron cambiando su denominación. Se inició en calidad de compañía el 10 de mayo de 1950, en una Notaría de la ciudad de Quito, elevándose a escritura pública la minuta de constitución de la “Empresa Eléctrica Zamora S.A.”, siendo Accionistas: la Ilustre Municipalidad de Loja, con un 60% del Capital Social, y la Corporación de Fomento, con el 40%.

Posteriormente, por decisión de los señores accionistas, mediante escritura pública del 29 de noviembre de 1964 se aumenta el capital y se resuelve cambiar la denominación social de “Empresa Eléctrica Zamora S.A.”, por “Empresa Eléctrica Loja S.A.”, con la participación de los siguientes Accionistas: Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), Ilustre Municipalidad de Loja, Junta de Defensa de los Derechos de Catamayo, Junta de Recuperación Económica de Loja y Zamora Chinchipe e Ilustre Municipalidad de Macará.

Finalmente, el 19 de marzo de 1973, existe un cambio de denominación social a través de la escritura pública de esta fecha, en la que pasa de “Empresa Eléctrica Loja S.A.”, a EMPRESA ELÉCTRICA REGIONAL DEL SUR S.A. con la participación de los siguientes accionistas:

Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), Ilustre Municipalidad de Loja, Honorable Consejo Provincial de Loja, Ilustre Municipalidad de Macará, Ilustre Municipalidad de Cécica, Ilustre Municipalidad de Gonzanamá, Ilustre Municipalidad de Calvas, Ilustre Municipalidad de Puyango, Ilustre Municipalidad de Saraguro, Ilustre Municipalidad de Paltas, Ilustre Municipalidad de Zamora, y otros accionistas minoritarios.

La misión fundamental de la EERSSA consiste en la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica a los consumidores industriales comerciales y residenciales asentados en las áreas urbanas y rurales de las Provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza de la Provincia de Morona Santiago<sup>8</sup>.

Conforme se estipula en el Plan Estratégico de la EERSSA para los años 2012 - 2017, se definen la Misión, Visión y Filosofía de la Empresa.

#### Razón Social

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., tiene por razón social la Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica en su área de concesión, de conformidad con la Constitución de la República, Ley de Régimen del Sector Eléctrico, Ley de Empresas Públicas, Ley de Compañías y el Contrato de Concesión.

#### Área de Concesión

El área de concesión de la EERSSA cubre una superficie de 22.721 km<sup>2</sup> y está compuesta por dieciséis (16) cantones en la provincia de Loja, nueve (9) cantones en la provincia de Zamora Chinchipe y un (1) cantón en la provincia de Morona Santiago. Se registran 175.249 clientes a junio del 2012, de los cuales 150.714.14 (86%) son residenciales, estimándose un nivel de cobertura del servicio eléctrico en el área de concesión del 94%.

---

<sup>8</sup> Tomado del Plan Estratégico de la EERSSA 2012 – 2017.

### Misión

“Generar, Distribuir y Comercializar Energía Eléctrica en el área de Concesión con estándares de calidad, confiabilidad y seguridad contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los habitantes sin afectar el medio ambiente”

### Visión

“Posicionarse entre las mejores empresas eléctricas del país, suministrando energía eléctrica de calidad en toda el área de concesión, de conformidad con el Plan Nacional del Buen Vivir”

### Filosofía

"Con integridad, responsabilidad y trabajo forjaré una empresa de calidad”

En sujeción al Mandato Constituyente Nro. 15 y a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), la EERSSA, exclusivamente para asuntos de orden societario, se rige por la Ley de Compañías.

Para los demás aspectos tales como el régimen tributario, fiscal, laboral, contractual, de control y de funcionamiento de las empresas, se observan las disposiciones contenidas en la normativa que rige al Sector Público. Esta dualidad de aspectos dificulta la toma de decisiones.

## **4.2 Marco Legal**

Debido a los cambios actuales que han surgido en el Sector Eléctrico, la EERSSA se encuentra inmersa en un proceso de transición que plantea un horizonte hacia una empresa pública.

De acuerdo a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, el suministro de energía es un servicio de utilidad pública, de interés nacional, siendo por tanto obligación del estado satisfacer en forma directa o indirecta las necesidades de energía eléctrica de la población, para lo cual se ha estructurado el sector eléctrico ecuatoriano con los siguientes actores:

a) El Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC;

- b) El Centro Nacional de Control de la Energía, CENACE;
- c) Las empresas eléctricas concesionarias de generación;
- d) La Empresa Eléctrica Concesionaria de Transmisión; y,
- e) Las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización, dentro de las cuales se encuentra la EERSSA.

Al ser el estado el titular de la propiedad de los recursos naturales que permiten la producción de la energía eléctrica, solo él puede generarla, transmitirla y distribuirla a toda la población, permitiendo la ley entregar en concesión dichas actividades a otros sectores de la economía, como son empresas privadas, públicas y mixtas.

De éstos, las empresas eléctricas concesionarias de distribución y comercialización son las encargadas de prestar el servicio eléctrico en el país, en base a una concesión otorgada por el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, en representación del estado, dentro de este grupo se encuentra la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

En este contexto la empresa Eléctrica Regional del Sur S.A., es una de las empresas eléctricas nacionales, cuya misión fundamental consiste en la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, en un mercado conformado por consumidores industriales, comerciales, residenciales y de otras categorías, asentados en las áreas urbanas y rurales de las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

La Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A es de nacionalidad ecuatoriana y está constituida por accionistas ecuatorianos. Los accionistas de la EERSSA son el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable con un 77.14% de participación, el H. Consejo Provincial de Loja con un 8.50% de participación y los Consejos y Municipios con un 14.36% de participación. Su principal domicilio está en la ciudad de Loja y tienen establecidas agencias y oficinas en diferentes cantones de las provincias de Loja, Zamora y Morona Santiago.

Al ser el suministro de electricidad un servicio catalogado como público, existen aspectos legales que hay que cumplir y que tienen relación directa con la atención al cliente, siendo por tanto la Ley de Defensa del Consumidor, la Ley del Sector Eléctrico y los Reglamentos y Regulaciones emitidos por el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, los principales instrumentos legales que rigen la distribución y comercialización de energía eléctrica en el país.

Dentro de la estructura del Sector Eléctrico Ecuatoriano, el Consejo Nacional de Electricidad, **CONELEC**, se encarga de elaborar los planes de desarrollo en materia eléctrica y cumple actividades de regulación y control definidas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, por tanto, dicho organismo elabora y aprueba Reglamentos y Regulaciones en materia eléctrica que son de cumplimiento obligatorio para todos los actores del sector eléctrico.

El CONELEC se constituye como un ente regulador y controlador, a través del cual el Estado Ecuatoriano puede delegar las actividades de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, a empresas concesionarias.

### **4.3 Organización**

#### Organismos de Gobierno y Dirección

##### *a) Junta General de Accionistas*

Es el Organismo de Gobierno de la Sociedad y está integrado por los poseedores de las acciones.

##### *b) Directorio*

Está integrado por siete Directores y sus respectivos suplentes, los cuales son designados por la Junta General de Accionistas de la siguiente manera: cuatro por el accionista que posea mayor número de acciones (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable); uno por el accionista que posea la segunda mayoría de acciones (Gobierno Provincial de Loja); uno elegido por los demás accionistas y uno designado por el Comité de Empresa de los Trabajadores. Durarán dos años en sus funciones.

#### *Nivel de Asesoramiento*

El Nivel de Asesoramiento está compuesto por las unidades de Asesoría Jurídica, Gerencia de Gestión Ambiental y Gerencia de Planificación.

### *Nivel de Apoyo*

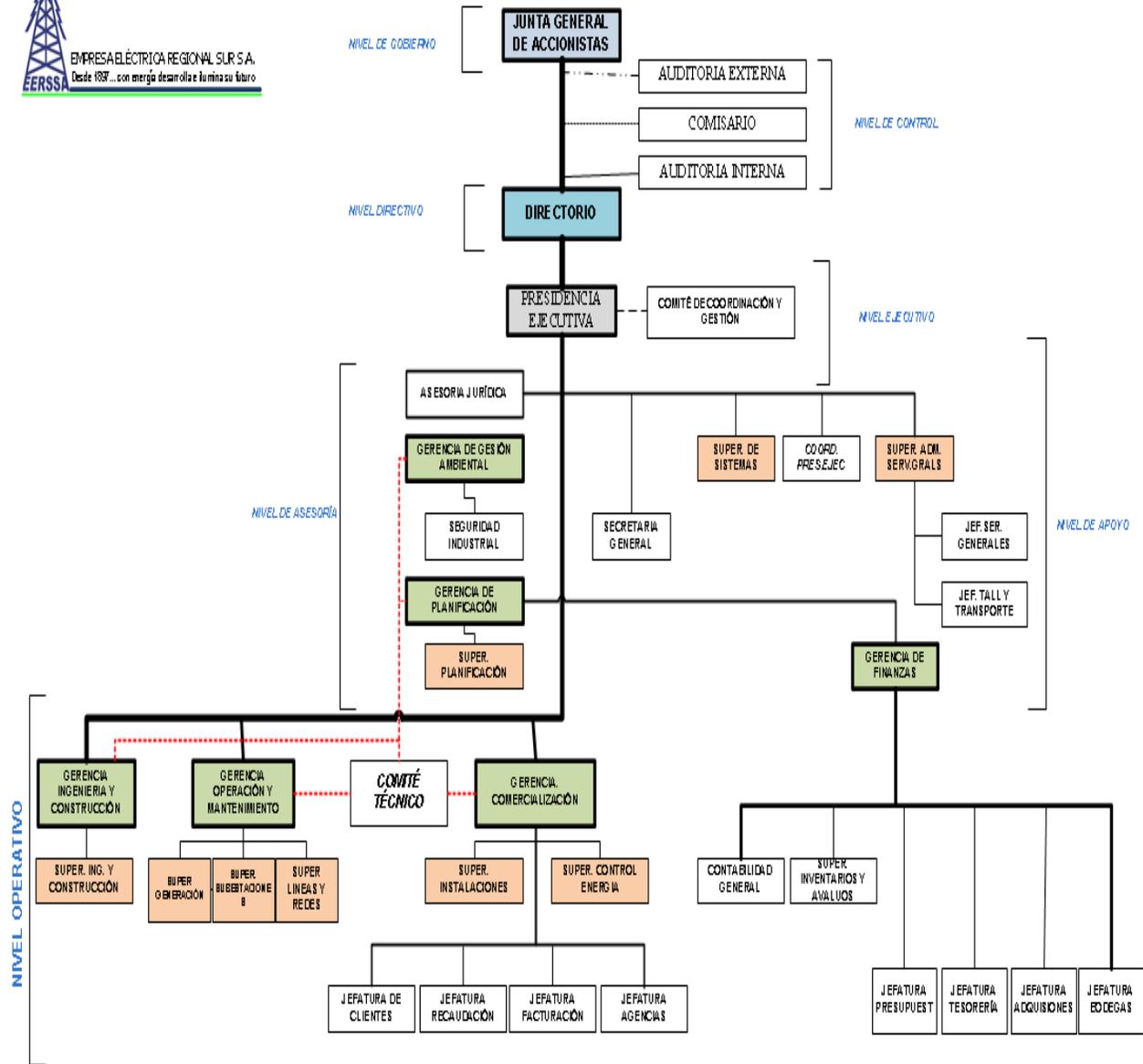
El Nivel de Apoyo está compuesto por las unidades de la Superintendencia Administrativa y Servicios Generales, Superintendencia de Sistemas, Gerencia de Finanzas, Secretaría General y Coordinación de la Presidencia Ejecutiva.

### *Nivel Operativo (Cadena de Valor)*

El Nivel Operativo está compuesto por la Gerencia de Ingeniería y Construcción, Gerencia de Operación y Mantenimiento, y Gerencia de Comercialización.

El organigrama estructural se presenta a continuación en la siguiente figura:

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: GERENCIA PLANIFICACIÓN

AÑO: 2013

M.C.J-2013

Gerencias=6    Superintendencias = 9

FUENTE: Plan Estratégico EERSSA 2012-2017

ELABORACIÓN: María Soledad Ortega

#### **4.4 Alineamiento a los Objetivos N° 11 y N° 12 del Plan Nacional del Buen Vivir**

El Plan Nacional para el Buen Vivir, en el marco de lo que ordena la Constitución de la República del Ecuador, plantea una hoja de ruta para alcanzar los objetivos propuestos, a través de nuevos planteamientos sobre justicia, desarrollo y economía, ética, solidaridad, democracia, participación social y soberanía, entre otros temas, que desde cualquier perspectiva, elevan la participación del aparato estatal poniéndolo al servicio del país, con la finalidad de construir un nuevo modelo de gestión enfocada al desarrollo integral de la sociedad.

Siendo la EERSSA una Empresa Pública encargada de brindar uno de los servicios categorizados como estratégicos en la Constitución, es indispensable considerar como ésta contribuye y aporta en la consecución de objetivos nacionales y locales, por tal razón, la alineación de los objetivos de la EERSSA, con el Plan Nacional para el Buen Vivir y los Ejes de Gobierno, es imprescindible.

El Plan Nacional para el Buen Vivir plantea un cambio de paradigma, frente a los enfoques tradicionales del desarrollo, en razón de que sitúa a las personas como el centro y razón de ser de una sociedad y busca garantizar la satisfacción de sus necesidades, para de esta manera contribuir a su bienestar. En este contexto, el acceso a la energía eléctrica es un componente básico y condición necesaria para el desarrollo, por ser factor esencial para la mayor parte de actividades como la salud, la educación, la cultura, la industria, el comercio, las comunicaciones modernas y la provisión de servicios públicos.

Las principales expectativas de los ciudadanos, del Gobierno Nacional y del Directorio de la Empresa se enfocan hacia la disponibilidad de suficiente energía y la accesibilidad a servicios de calidad lo cual constituye un desafío para la EERSSA, a fin de continuar en un esquema de mejoramiento continuo de los servicios técnicos y comerciales producidos en su cadena de valor, que comprende los procesos de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de energía eléctrica.

En su permanente compromiso con las Políticas del Estado Ecuatoriano, la EERSSA dirige su accionar de acuerdo con los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir, es así que el enfoque por procesos en el Departamento de Recaudación, permitirá contribuir a la satisfacción

de los grupos de interés, por medio de una gestión socialmente responsable, logrando la satisfacción de los consumidores en la calidad del servicio brindado e incrementando el valor agregado de sus procesos, alineándose de esta manera con el Objetivo N° 11 del PNBV de Establecer un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible y N° 12 de Construir un Estado democrático para el buen vivir mejorando la gestión de las empresas públicas y fomentando un servicio público eficiente y competente.

ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EERSSA AL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2009- 2013

OBJETIVOS PNB	POLITICAS PNB	METAS PNB	OBJETIVOS EERSSA	ESTRATEGIAS EERSSA			
<b>Objetivo N° 11</b> Establecer un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible	- Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas  - Propender hacia la sostenibilidad macroeconómica fortaleciendo al sector público en sus funciones económicas, de planificación, redistribución, regulación y control.	- Aumentar al menos en un 7% la percepción de calidad de los servicios públicos	- Incrementar la Satisfacción del Cliente	MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL PRODUCTO MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO TÉCNICO			
			- Mejorar el Posicionamiento Institucional	DIFUNDIR E IMPLEMENTAR PROGRAMAS DEL USO EFICIENTE DE ENERGÍA. DIFUNDIR LOS DERECHOS Y DEBERES DEL CLIENTE. IMPLEMENTAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNO E INTERNO.			
			- Implementar la administración por procesos	CREAR LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS. IMPLEMENTAR LAS NORMAS ISO 9001; ISO 14000; OHSAS 18000 EN LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA CARLOS MORA 2013 Y EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE 2014. ELABORAR LAS FICHAS DE PROCESOS IDENTIFICADOS Y ELABORAR EL PLAN DE MEJORAS. IMPLEMENTAR LOS PROCESOS MEJORADOS Y LEVANTAR SUS INDICADORES PARA MONITOREO. ELABORAR Y PONER EN CONSIDERACIÓN DE LOS ORGANISMOS SUPERIORES DE LA EERSSA LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS. EJECUTAR EL PLAN DE REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS DE ENERGÍA ELABORAR UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO CUMPLIENDO CON LA NORMATIVA.			
			- Mejorar el flujo de ingresos	INCREMENTAR EL NÚMERO DE CONVENIOS DE RECAUDACIÓN CON ENTIDADES FINANCIERAS PARA EL COBRO DE LAS FACTURAS DE CONSUMO IMPLEMENTAR TRANSACCIONES DE PAGOS A TRAVÉS DE TARJETAS DE DÉBITO, CRÉDITO Y BANCA ELECTRÓNICA. GESTIONAR EL PAGO Y TRANSFERENCIAS OPORTUNAS DE SUBSIDIOS EN BASE AL CRONOGRAMA ESTABLECIDO			
			- Automatizar la información para la toma de decisiones	DEFINIR LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN DE LAS ÁREAS DISEÑAR LA BASE DE DATOS (BD) DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN IMPLEMENTAR LA BASE DE DATOS (BD) DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ACTUALIZAR LA BASE DE DATOS (BD) DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN			
			<b>Objetivo N° 12</b> Construir un estado democrático para el buen vivir	- Fomentar un servicio público eficiente y competente.  - Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura.			

FUENTE: Plan estratégico EERSSA 2012-2017

ELABORACIÓN: María Soledad Ortega

## 4.5 Sus Servicios

Los productos o servicios son los resultados principales de las actividades de la empresa, por lo que deben tener ciertas características o especificaciones que requieren los clientes. Para la EERSSA, el principal servicio será justamente el servicio eléctrico entregado a los usuarios, el mismo que está constituido por el servicio técnico y el servicio comercial.

El servicio técnico está constituido por la energía eléctrica entregada a los usuarios, se trata de un producto que no se puede observar y del cual más bien apreciamos sus atributos como son: nivel de voltaje, variaciones de voltaje, continuidad del servicio.

El servicio comercial está constituido por la atención de todo tipo de solicitudes, la atención de reclamos y el brindar información en todos los aspectos relacionados con el servicio eléctrico, por lo que este servicio es el que representa una mayor relación con la atención al cliente.

En lo referente al ámbito comercial cabe indicar que los servicios que se ofrecen son los siguientes:

- Atención de solicitudes de nuevos servicios de tipo residencial, comercial, industrial, otros, cuyo producto final serán la instalación de equipos de medición.
- La facturación de los servicios instalados, cuyo producto final será factura entregada, procurando que el contenido de la carta de pago sea justa y acorde con lo que el cliente haya consumido mensualmente.
- La recaudación de los valores facturados, pasando por los controles de caja, cuyo producto final será la incorporación de valores, en este sentido se ofrecen las comodidades del caso a los consumidores para realizar sus pagos en cualquiera de las agencias urbanas o periféricas, o en los Centros Autorizados de Recaudación.
- Mantenimiento tanto de los equipos de medición como de sus accesorios (acometidas, disyuntores, caja de distribución, etc.) y la base de datos (actualización de datos) cuyo producto final será servicio reparado o actualizado, según el caso.

- Finalmente se debe indicar que se brinda el servicio de atención al cliente, mediante la recepción, análisis, tratamiento y entrega o solución de todos los requerimientos de los usuarios a través de los diferentes canales de comunicación, el producto final es la absolución de todas las consultas que el cliente realiza, en cuanto a procesos de atención, tiempos, requisitos para efectuar diversos trámites, entre otros, por medio de canales cómodos y de fácil acceso, como son el hilo telefónico o la página web.

Todo lo antes señalado deriva en otorgar un servicio eficiente y oportuno a todos sus clientes, procurando la satisfacción de los mismos.

#### **4.6 Sus Clientes**

Los clientes o usuarios de la EERSSA son los que reciben el servicio de energía eléctrica y son la razón de ser de la empresa, están constituidos por todas las personas, empresas y entidades en general que reciben energía eléctrica para satisfacer sus necesidades energéticas.

Si bien la distribución de la energía eléctrica es un negocio en el cual los clientes no tienen alternativas para escoger sus proveedores, a excepción de los grandes consumidores, no es menos cierto que todo el esfuerzo debe dirigirse a brindar un buen servicio a todos y cada uno de ellos, considerando las leyes y reglamentos vigentes que contemplan sanciones e incluso el retiro del "Permiso de Concesión" si no se cumple con los mismos.

**CAPITULO V**  
**LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN**  
**OBJETODE ESTUDIO**

## 5.1 Identificación y Secuencia de los Procesos

La orientación a procesos es la visión sistémica del funcionamiento organizacional de una empresa, que identifica los macroprocesos, procesos y actividades, su interacción y su interdependencia.

Al analizar el funcionamiento organizacional de la empresa como un todo, es posible observar cómo se entrega el servicio al cliente, sin que tenga importancia la organización funcional, ya que al cliente no le interesa saber quién le va a atender o a que departamento pertenece, simplemente le interesa ser bien atendido y en el menor tiempo posible.

El principal problema de una organización funcional es que cada departamento tiene su propio programa sin considerar el todo, por lo que los clientes encuentran que no existe un punto único de contacto con la organización ya que cada área está especializada en cierto tema y se requiere que el cliente se dirija a la que corresponda al servicio que va a solicitar, lo cual crea islas funcionales que no permiten que la empresa funcione como un todo.

En la EERSSA cada área realiza su trabajo y pasa su resultado a otra área para cumplir las funciones del puesto, sin importar el resultado final y lo que es peor, sin tomar en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa ni la satisfacción del cliente. En esta organización en forma piramidal las jerarquías se extienden hacia arriba y la mayor parte de las personas trabaja hacia abajo dentro de la misma pirámide por lo que existe un sin número de actividades que se repiten y no agregan valor.

En una empresa organizada en base a procesos, cada uno de estos está enfocado al resultado final como un todo, por lo que existe un punto único de contacto con la organización y el cliente se dirigirá a él sin importar el servicio que requiera. De esta manera cada área trabaja en función del resultado final esperado, tomando en cuenta los resultados estratégicos y la satisfacción del cliente.

Un proceso puede ejecutarse en una unidad organizacional o cruzar horizontalmente varias, es decir, puede realizarse en uno o varios departamentos o funciones y las actividades, dependiendo de su naturaleza, pueden ser secuenciales o paralelas, se eliminan las tareas repetitivas, principalmente los controles, entregando mayor responsabilidad a cada persona,

haciendo que el jefe delegue adicionalmente autoridad, lo que hace que los tiempos se reduzcan considerablemente y que el servicio obtenido al final del proceso sea de mejor calidad, reflejándose en una mejora en los indicadores de satisfacción del cliente.

#### Determinación de los Usuarios o Clientes

Los clientes o usuarios de un proceso pueden ser internos y externos y son los que reciben el producto del proceso, constituyendo la razón de ser de éste, para el caso de los procesos relacionados con la entrega del servicio eléctrico, los clientes externos están constituidos por todas las personas, empresas y entidades en general que reciben energía eléctrica para satisfacer sus necesidades energéticas.

Los clientes internos serán otros procesos dentro de la empresa que utilicen la información generada.

#### Determinación de Proveedores

Los proveedores del proceso pueden ser internos o externos y son los que entregan los insumos que servirán como entrada al proceso.

En los procesos relacionados con la entrega del servicio eléctrico, los proveedores son los clientes externos de la empresa que proporcionan la información necesaria para poder atender sus requerimientos, utilizando para ello varios canales de comunicación, así como también pueden ser otras áreas de la empresa que entregan información necesaria para otros procesos.

#### Determinación de las Entradas del Proceso

Las entradas constituyen el insumo principal que hace factible el trabajo a desarrollarse dentro del proceso, pueden ser materiales, información, o también pueden ser el producto de otros procesos que se realizan dentro de la organización.

En lo que se refiere a la entrega del servicio eléctrico, las entradas están constituidas por los requerimientos de los diferentes servicios que ofrece la Empresa.

Para el proceso de recaudación las entradas están constituidas por el cargo de facturación, las planillas y presupuesto de otros servicios al contado o a crédito, la solicitud de ingreso de dinero, el detalle de costos de otros servicios como medidores, materiales, traspasos, servicios ocasionales, etc.

#### Determinación de las actividades

Para llevar a cabo los procesos es necesario identificar y enumerar las principales actividades que se requieren ejecutar en el proceso.

Para el subproceso de recaudación en línea las actividades son: abrir el sistema de recaudación, receptar los datos de los clientes, receptar los valores del servicio, emitir la factura, consolidar los valores recaudados, emitir el informe diario de recaudación, realizar el conteo del dinero recaudado, sumar las facturas para cuadrar con el valor recaudado, y depositar los valores en el banco.

Para el subproceso de recaudación en diferido las actividades a realizar son: imprimir los comprobantes de venta, imprimir los cargos de facturación y detalle de los clientes, enviar los cargos a cada una de las entidades bancarias, receptar los documentos de depósitos o notas de crédito, cancelar las facturas en el sistema y elaborar el informe diario de recaudación.

#### Determinación de las Salidas del Proceso

Las salidas constituyen el producto final o resultado del proceso. Para el caso de los procesos relacionados con la entrega del servicio eléctrico, el producto será justamente el servicio eléctrico entregado a los usuarios respaldados por una factura correcta y una recaudación oportuna.

El servicio ofrecido en el Departamento de Recaudación a los clientes de la empresa será el resultado principal de las tareas o actividades de los procesos internos de comercialización.

Las Salidas para el proceso de recaudación son la factura entregada al usuario, el informe diario de recaudación, que constituye información contable y financiera, el comprobante de depósito en el banco y los informes de deudas de clientes.

## Mapa de Procesos de la EERSSA

El mapa de procesos de la EERSSA se basa en 3 pilares fundamentales:

- Procesos Estratégicos
- Procesos de Valor Agregado
- Procesos de Apoyo

### *Procesos Estratégicos:*

Son los procesos gobernantes o estratégicos de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

- Proceso de Gestión de Presidencia Ejecutiva
- Procesos Jurídicos

### *Procesos de Valor Agregado:*

También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

- Procesos de generación, distribución y comercialización de energía eléctrica.

### *Procesos de Apoyo:*

Los procesos de apoyo o habilitantes de recursos y procesos habilitantes de medición, seguimiento y mejora:

- Proceso gestión de sistemas de comunicaciones
- Proceso sistemas informáticos
- Proceso gestión de recursos humanos - evaluación y selección
- Proceso gestión de recursos humanos – capacitación

- Proceso gestión de adquisiciones
- Proceso mantenimiento – gestión del parque automotor
- Proceso gestión financiera – presupuesto
- Proceso gestión financiera – manejo de activos
- Proceso gestión de calidad
- Proceso gestión ambiental y de salud y seguridad ocupacional
- Proceso gestión médica
- Proceso gestión documental
- Proceso comunicación
- Proceso auditoría
- Proceso mejoramiento
- Proceso de Gestión de cumplimiento legal
- Proceso de Gestión de Emergencias
- Proceso de medición y seguimiento
- Proceso de Bodega



generación: la hidroeléctrica por medio de la captación de agua del río San Francisco, quebrada Zurita y quebrada San Ramón, en la Central Hidroeléctrica Carlos Mora Carrión, con una capacidad instalada de 2.4 mV; y la térmica que se genera con el uso de diesel en la Central Térmica Catamayo, con una capacidad instalada de 19.7 mV.

*Proceso de Distribución:*

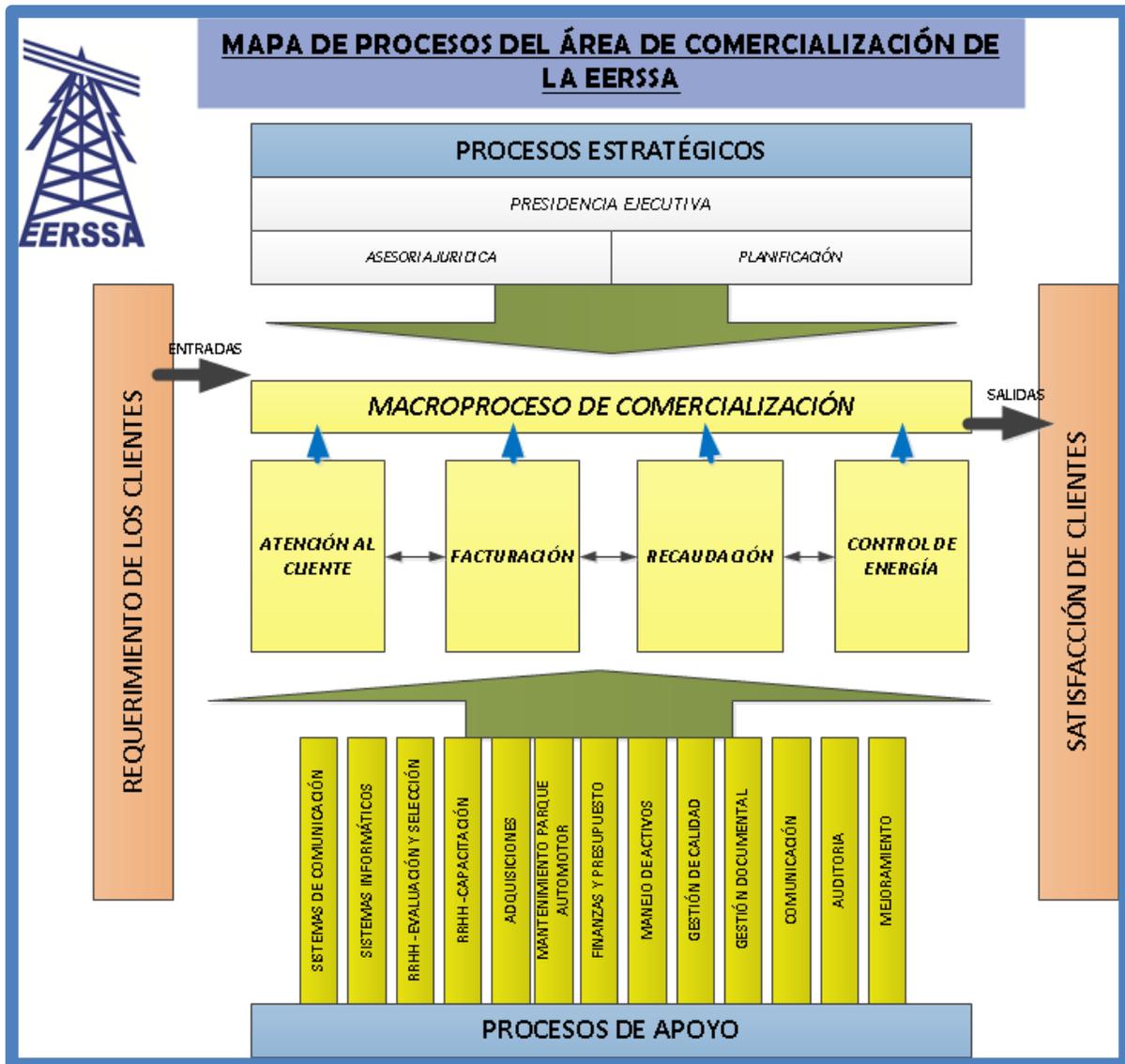
Es considerado como un proceso operativo, cuyo propósito es organizar, dirigir, coordinar y controlar la construcción, operación y mantenimiento de las líneas subtransmisión, subestaciones, redes de media y baja tensión, y alumbrado público, para disponer en condiciones óptimas de la infraestructura necesaria para brindar el suministro de energía eléctrica, dentro de los parámetros de calidad definidos en las regulaciones del CONELEC

*Proceso de Comercialización:*

Es un proceso operativo que integra varios subprocesos para la comercialización del servicio eléctrico a los clientes de la EERSSA, comprende: la compra de energía, Servicios de comercialización y venta de energía que incluye: Atención al Cliente, Facturación, **Recaudación**, y, finalmente el control de Energía a través de los procesos de Supervisión del Sistema de medición.

En el siguiente gráfico se presenta la caracterización del macroproceso de Comercialización y los subprocesos que integran este macro proceso:

## PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN EERSSA



**FUENTE:** Manual de Comercialización EERSSA

**ELABORACIÓN:** María Soledad Ortega

El Sistema de Comercialización contempla la aplicación de reglamentos, normas y procedimientos que permiten, en forma ordenada, cumplir con las actividades para la prestación de un servicio eléctrico eficiente. Se inicia con la solicitud de servicio por parte del cliente e involucra, la instalación del medidor, la facturación de la energía eléctrica, la recaudación de facturas, etc. hasta la terminación de las relaciones contractuales.

El Sistema de comercialización canaliza a través de la Gerencia de Comercialización, todas aquellas actividades que tienen relación con los usuarios del servicio eléctrico, con el objeto de darles un mejor servicio y de lograr una mejora del índice de satisfacción de sus clientes internos y externos.

La Gerencia de Comercialización estructuralmente se encuentra bajo el nivel operativo de la Institución, sus funciones generales son las de programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la comercialización y promoción de la energía eléctrica.

Sus funciones específicas son las siguientes:

- Promover la venta, promoción y uso racional de energía eléctrica
- Fomentar y mantener buenas relaciones con los clientes y público en general
- Velar por la pronta y oportuna atención de servicios al cliente
- Elaborar y mantener actualizados los costos que representan para la Empresa la Comercialización de la energía en el área de servicio.
- Gestionar el cobro de planillas por venta de energía a instituciones públicas y clientes especiales.
- Elaborar y evaluar los índices de gestión empresarial y actualizar las estadísticas globales de la Empresa.
- Velar por la correcta aplicación del pliego tarifario y participar en la elaboración de nuevas estructuras tarifarias.
- Realizar estudios para mejorar los sistemas y procesos administrativos del área y evaluar la gestión cumplida.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas y disposiciones y las normas de seguridad del trabajo.

Debido a que el proceso de comercialización se encuentra dentro de la cadena de valor de la EERSSA, y fundamentado a que éste posee contacto directo con el cliente o usuario final, se ha priorizado la descripción del mismo y los subprocesos respectivos, ilustrando las actividades para acrecentar el bienestar del cliente con el servicio de suministro de energía eléctrica.

## Escala de Contribución de los Procesos de Comercialización

### IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CRITICOS

CONTRIBUCIÓN	CALIFICACIÓN
Contribución muy alta	5
Contribución alta	4
Contribución media	3
Poca Contribución	2
Muy poca Contribución	1
No contribuye	0

## Matriz de Priorización de los Procesos de Comercialización

### MACROPROCESO: COMERCIALIZACION

OBJETIVOS PROCESOS	Brindar un servicio oportuno que cumpla con las expectativas y requerimientos	Emitir facturas correctas y oportunas	Recaudar valores facturados al cliente por concepto del servicio	Control de pérdidas comerciales de energía	TOTAL
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	3	2	1	11
FACTURACIÓN	2	5	2	2	11
RECAUDACIÓN	2	2	5	2	11
CONTROL DE ENERGIA	1	2	2	5	10

De los resultados del cuadro anterior observamos que los cuatro subprocesos de comercialización son críticos en esta etapa inicial de diagnóstico para la gestión por procesos.

Procesos Comerciales:

- Atención al Cliente
- Facturación
- Recaudación

- Control de Pérdidas Comerciales ( Control de Energía)

#### Proceso: Atención al Cliente

Este proceso escucha la voz del consumidor atendiéndolo de manera oportuna y favoreciendo las entradas a los diversos procesos inmersos en el macroproceso de comercialización.

Atención al cliente es un proceso dedicado a la atención del consumidor: residencial, comercial o industrial, en temas concernientes a solicitudes, reclamos y consultas y el direccionamiento para realizar la respectiva gestión de los trámites competentes en los diversos procesos de comercialización.

#### Proceso: Facturación

Es un proceso que cuantifica los KWh en valor monetario de acuerdo a las tarifas establecidas con diferenciación en los tipos de usuarios para el sector de distribución. Comprende la toma de lecturas, control y cálculo de la facturación y la emisión de facturas.

#### Proceso: Recaudación

Es un proceso en el cual se procede a la recolección de los valores monetarios calculados por la empresa al usuario final a través de los diversos canales de recaudación.

#### Proceso: Control de Energía y Pérdidas Comerciales

Proceso encargado de detectar y normalizar las pérdidas de energía para tratar de recuperar la energía que se pierde de forma no técnica, así como también certificar que los equipos de medición utilizados se encuentran en condiciones óptimas.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha escogido el proceso de Recaudación del área de Comercialización de la EERSSA.

## 5.2 Descripción de los Procesos

Los procedimientos de la empresa no están completamente comprendidos debido a que no existe una descripción precisa y formal de los procesos lo que puede ocasionar muchos problemas como son:

- El desconocimiento de las actividades que integran cada proceso y de quienes son los responsables del cumplimiento de cada actividad.
- Falta de conocimiento de la información que se requiere para que pueda cumplirse cada actividad.

Si bien se puede decir que en cada uno de los departamentos de la Gerencia de Comercialización se realizan varias actividades para cumplir con sus procesos, no se dispone de ningún documento referente a dichos procesos, ni manuales, ni normativas relacionados con éstos y los mismos responden a documentos obsoletos que consideran la realización de actividades en base a funciones y no en base a procesos, haciendo que la atención al cliente sea muy engorrosa, la facturación y recaudación sean muy rígidas y no se permita optimizar tiempos y recursos.

Debido a que los procesos no se encuentran definidos, no existe una herramienta para detectar las partes ineficientes del proceso lo que puede provocar que los gerentes no tengan una visión objetiva del mismo y en consecuencia no puedan tomar medidas correctivas a tiempo.

Además pueden existir actividades que no aportan valor al objetivo de los procesos o que se repitan actividades que ya se realizaron en pasos anteriores, lo que ocasiona un consumo innecesario de tiempo ocasionando consecuencias negativas para la empresa.

También es posible que exista una distribución no equitativa del trabajo entre los miembros de la organización, ocasionando que algunos participantes tengan trabajo saturado, mientras que otros están más holgados, lo cual no permite la optimización del uso de los recursos.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforma entradas: materias primas, materiales, información, en salidas: bienes o servicios, con valor agregado para un cliente o grupo de clientes.

Al tratarse de una empresa de distribución de energía eléctrica la salida está constituida por el servicio que se entrega en el área de concesión, el mismo que tiene tres componentes que son: servicio técnico, servicio comercial e información; el primero se refiere a la energía eléctrica que es entregada a cada uno de los clientes, el segundo se refiere a la atención en aspectos comerciales que se brinda al cliente en las instalaciones y el tercero tiene relación con la información que le corresponde entregar a la Empresa y la que le es solicitada por la ciudadanía.

En el presente trabajo se abordan los procesos del departamento de recaudación, los mismos que tienen relación con el servicio eléctrico, por lo que las salidas deben estar orientadas a satisfacer al cliente, cumpliendo con los estándares de calidad fijados en la normativa vigente para el sector eléctrico ecuatoriano.

Este proceso tiene relación directa con la atención al cliente, por tanto las entradas pueden tener uno o varios componentes específicos y diferentes entre ellos, en todos los casos están constituidas por información que dispone la Empresa, la misma que, con la participación de personas, equipos, materiales y sistemas computacionales organizados en una serie definida de pasos y acciones identificadas en cada uno de los procesos, da como resultado el servicio para el consumidor.

El proceso de recaudación inicia cuando el departamento de facturación entrega los valores a recaudar por concepto de energía y termina con la recaudación e informe de los valores recaudado al cliente, debiendo entregar un servicio rápido y eficiente.

La EERSSA, funciona con estructuras verticales lo cual en la mayoría de los casos hace que muchos clientes se sientan insatisfechos, ya que puede ser que al solicitar un servicio, que requiera la intervención de varias áreas, demore mucho tiempo y en algunos casos incluso no llegue a ser atendido, siendo el resultado de la falta de comunicación entre las áreas, la existencia de burocracia y que los objetivos y prioridades de cada una de ellas son diferentes.

Es claro que, para lograr una buena atención al cliente, las actividades necesarias y que se encuentran interrelacionadas entre sí, hay que ejecutarlas bajo una orientación horizontal, es decir a través de las diferentes áreas de la Empresa, lo cual permitirá que se vea su funcionamiento desde el punto de vista del cliente que es el que va a recibir el servicio y no de la organización administrativa, que, como se dijo, mantiene una estructura vertical con varios departamentos que no tienen una relación clara entre sí.

### Aspectos Generales Sobre la Recaudación de Consumos de Energía Eléctrica

Este proceso permite recaudar valores por los montos de las facturas emitidas por el concepto de consumo de luz eléctrica y además permite la recaudación de algunos valores adicionales que pertenecen a ciertos montos de servicios adicionales y valores que disponga cobrar el gobierno.

Estos valores adicionales son tomados en cuenta dentro del pliego tarifario y deberán ser sumados al monto resultante de la facturación del consumo, sin alterar el cálculo de este valor.

#### *Valor Facturable:*

Es el precio de la energía eléctrica que se calcula según el consumo en kWh y la aplicación de tarifas que son autorizadas por el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC.

#### *Comercialización:*

Se factura por la prestación del servicio comercial.

#### *Subsidio Cruzado:*

Es un descuento que beneficia a quienes consumen hasta 130 kWh en un mes.

#### *Subsidio Solidario:*

Cargo a los clientes que consumen desde 161 kWh/mes y que va en beneficio de quienes reciben el subsidio cruzado. Equivale al 10% del valor de la planilla de consumo, que a su vez, es la suma del valor facturable (consumo) + comercialización.

#### *Subsidio Tarifa de la Dignidad:*

Beneficia a los abonados residenciales que consumen hasta 110 kWh/mes.

*Alumbrado Público:*

Valor facturado para atender la iluminación de calles, avenidas, parques, monumentos históricos, semáforos.

*Impuesto Bomberos:*

Es una exigencia legal, a beneficio del Cuerpo de Bomberos.

*Tasa Recolección de Basura*

Valor que financia la recolección de basura según lo disponen ordenanzas municipales.

*Otros:*

Existen otros rubros relacionados a la prestación del servicio, como cuotas de créditos concedidos por la empresa, saldos de valores no pagados de meses anteriores, que corresponden al valor de una o varias facturas que no fueron pagadas a tiempo y por lo cual se presenta como un valor adeudado que se suma al valor de la facturación actual, interés de mora el cual presenta un valor que es calculado en base al monto del saldo anterior, etc.

*Aplicación de Tarifas:*

La tarifa es el precio establecido por el Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, para el consumo de energía eléctrica y se cobra de acuerdo al número de kilovatios-hora (kWh) consumidos en el mes.

Las tarifas más comunes son:

*Residencial:*

Se aplica para consumo de energía eléctrica en cualquier tipo de vivienda, sin importar la zona o sector en donde se encuentre ubicada.

*Tercera Edad:*

Se benefician los consumos de hasta 120 KWh de tipo residencial (en viviendas) que realice una persona que haya cumplido 65 años de edad o más y que tenga suscrito el Contrato de Suministro con la Empresa. Si se trata de una persona extranjera, debe encontrarse legalmente

establecida en el país. El subsidio consiste en el 50% de descuento al valor por consumo de energía, la diferencia sobre los 120KWh se facturará con la tarifa residencial normal.

*Comercial:*

Para establecimientos que realizan una actividad comercial como almacenes, restaurantes, oficinas, talleres, etc.

*Industrial Artesanal:*

Cuando la energía eléctrica se utilice en trabajos de artesanía o pequeña industria en instalaciones del cliente que tengan una potencia contratada de hasta 10KW.

Formas de Pago:

El consumo de energía eléctrica podrá ser cancelado en las ventanillas de recaudación de cualquier Agencia de la EERSSA en efectivo o mediante cheque, o en las siguientes entidades autorizadas para realizar la recaudación de facturas:

- Cooperativas de ahorro y crédito: COOPMEGO, Cristo Rey, 27 de Abril, Fortuna.
- Ventanillas de RAPIPAGOS.

Mediante débitos bancarios en:

- Banco de Loja.
- Banco del Austro.
- Banco Bolivariano.

Relación Cliente - Empresa

*Obligaciones del Cliente*

- Cumplir con las obligaciones que se establecen en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus reglamentos, el Contrato de Suministro del Servicio de Electricidad y las regulaciones dictadas por el CONELEC.

- El cliente es el único responsable civil y penalmente de la correcta utilización del servicio de electricidad, siendo su obligación velar por el buen uso e integridad del equipo de medición y sus instalaciones y dispositivos conexos, por tanto se hará cargo ante la Empresa del daño, destrucción o robo de los mismos. En el caso de que este ocurra, los valores serán incluidos en la factura de consumo como parte de la misma.
- Construir las instalaciones eléctricas internas de acuerdo a las normas técnicas vigentes y mantenerlas en perfecto estado de funcionamiento, al igual que los artefactos y equipos eléctricos de su propiedad.
- Pagar en forma oportuna las facturas que emita la Empresa por consumo de energía eléctrica y otros cargos como multas y demás sanciones pecuniarias impuestas al tenor de las disposiciones vigentes.
- Proporcionar a la Empresa la información que requiera, así como la relativa a cualquier cambio que dará al uso de la energía o cambio de consumidor o de propiedad parcial o total de inmueble.
- La prestación del servicio de energía eléctrica se entiende afectada al inmueble, por lo que el cambio de propiedad no extingue las obligaciones para con la Empresa.
- Cumplir las obligaciones directas e indirectas y de cualquier naturaleza, que fueren o se deriven del uso de la energía eléctrica.
- Permitir la lectura de los medidores y su revisión técnica y localizarlos en zonas de fácil acceso desde el exterior del inmueble.
- Permitir la revisión de las instalaciones internas y el retiro del equipo de medición cuando la Empresa así lo disponga para el corte del servicio, revisión del medidor o de las instalaciones eléctricas.

#### Obligaciones de la Empresa

- Suministrar energía eléctrica al inmueble, en forma continua y dentro de los parámetros de eficiencia y calidad establecidos en el Contrato de Suministro del Servicio de

Electricidad suscrito con el consumidor, La Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, las disposiciones establecidas en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reglamentos y las Regulaciones dictadas por el CONELEC, salvo fuerza mayor, caso fortuito, mantenimientos preventivos anunciados con anticipación, o racionamientos autorizados por las autoridades competentes del sector.

- Instalar un sistema de medición individual que se ajuste técnicamente a las necesidades del cliente.
- Leer y calcular los consumos reales, con instrumentos, métodos o procedimientos tecnológicos apropiados.
- Emitir las facturas a los clientes, reflejando absoluta transparencia los valores resultantes del consumo registrado en el medidor y la aplicación de las tarifas vigentes aprobadas por el CONELEC.
- Investigar las desviaciones significativas frente a consumos anteriores, al preparar las facturas.
- Atender en forma oportuna y cordial los requerimientos de instalaciones de nuevos servicios y modificación de los existentes.
- Tramitar y dar respuesta a las quejas, peticiones y reclamaciones.
- Restablecer el servicio eléctrico, una vez que el cliente cumpla con los requerimientos de la empresa.

#### Estructura del Departamento de Recaudación

El Departamento de Recaudación de la EERSSA está conformado de la siguiente manera:

- Jefe de Recaudación
- Asistentes de Recaudación
- Oficinistas – Recaudadores

*Jefe de Recaudación:*

Su misión es la de supervisar, dirigir, controlar y coordinar los procesos de recaudación de valores adeudados por el consumo de energía eléctrica.

Las actividades de este cargo son las siguientes:

- Verificar la conformidad de los Partes Diarios de Recaudación y más documentación de soporte de la matriz y agencias.
- Administrar los contratos suscritos para la recaudación.
- Legalizar los cargos de facturación y refacturación y liquidar mensualmente la cuenta de abonados.
- Propiciar y mantener buenas relaciones con los clientes.
- Elaborar y presentar al Gerente de Comercialización las estadísticas de recaudación de valores.

*Asistente de Recaudación:*

Su misión es la de controlar y revisar el registro de los ingresos públicos y cartera vencida de Loja y la Provincia.

Las actividades de este cargo son las siguientes:

- Revisar los informes diarios de recaudación, depósitos bancarios y documentación soporte.
- Llevar el control de la recaudación diaria de las ventanillas de recaudación de la Matriz y Agencias.
- Colaborar en la solución de reclamos inherentes a la recaudación
- Entregar los listados de corte de servicio.

- Entregar los cargos a los bancos o cooperativas
- Realizar los arqueos a las ventanillas

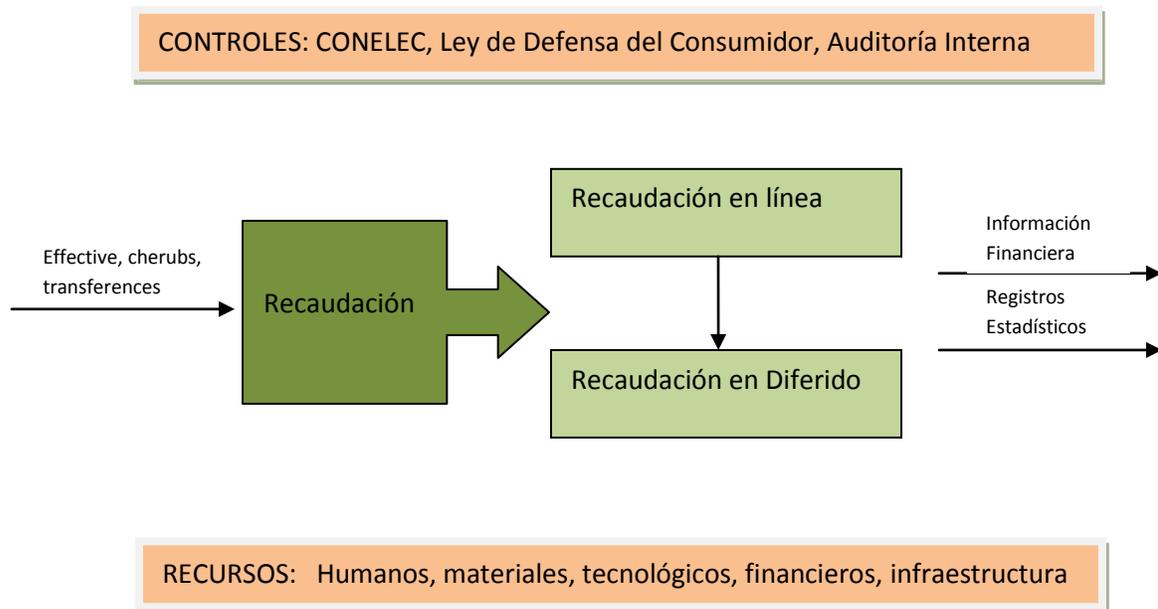
*Oficinista – Recaudador:*

Su misión es la de realizar el proceso de recaudación de valores, así como otras funciones administrativas asignadas.

Las actividades de este cargo son las siguientes:

- Cobrar los valores por venta de energía y otros conceptos.
- Elaborar los informes diarios de recaudación y preparar la nota de depósito de los valores recaudados.
- Entregar diariamente al jefe inmediato el informe diario de recaudación, las notas de depósitos bancarios, las planillas y comprobantes de ingreso cancelados y más documentación de soporte, debidamente legalizada.
- Realizar labores administrativas vinculadas a la gestión del área donde se desenvuelve: manejo de archivo, manejo de correspondencia, manejo de copiadoras, faxes, otros.
- Atender requerimientos de clientes internos y/o externos vinculados a la gestión del área donde se desenvuelve.

## Definición del Proceso de Recaudación



**AUTORA:** María Soledad Ortega

Proceso en el cual se procede a la recolección de los valores monetarios calculados por la Empresa al usuario final por los diversos canales de recaudación.

Las actividades concernientes a este proceso se las detallan a continuación:

1. Recepción y registro del pago
2. Depósitos de valores
3. Cuadre de recaudación
4. Tratamiento de inconsistencias
5. Elaboración del informe diario de recaudación

### Función Principal

El Proceso de Recaudación está relacionado con las actividades desplegadas para recuperar los valores correspondientes a la energía vendida a los consumidores, así como valores facturados por otros conceptos relacionados con el servicio como son: nuevos servicios,

servicios eventuales, venta de material de bodega, remates, aportes a convenios, multas en general, reubicaciones, cambio de medidores, etc.

Su función principal es la de recaudar los valores por pagos de las planillas de energía eléctrica facturada a fin de ser depositados en las cuentas de la Empresa.

Son parte de este, los siguientes subprocesos:

### Recaudación en Línea y Diferida

Todo ingreso de dinero, se efectuará a través de las ventanillas de recaudación, utilizando una factura de la empresa.

Cuando el cliente se acerca a cancelar el consumo de energía, el recaudador verifica los datos del cliente y procede a cobrar los valores, registra el pago y entrega la factura al cliente. En los casos que corresponda se recibirán retenciones en la fuente.

Las facturas pendientes de pago de un mismo cliente, se agruparán dentro de una factura única que contendrá el número de pendientes de acuerdo a la antigüedad. El cliente podrá realizar el pago en efectivo, mediante cheque girado a nombre de la Empresa o por medio de transferencias para pagos de Instituciones Públicas.

Además de los valores por facturas de consumo, también se recaudarán valores por: pagos de presupuestos para nuevos servicios, pagos de recibos por créditos, abonos a la factura.

La recaudación podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria privada, en ambos casos se canalizará a través de las cuentas recaudadoras de ingresos que mantiene la Empresa.

Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad, serán revisados y depositados en forma completa e intacta en las cuentas recaudadoras de ingresos autorizadas, durante el curso del día de recaudación o máximo el siguiente día hábil.



### 5.3 Seguimiento y Medición de los Procesos

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

El uso de indicadores permite recoger en forma ordenada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o más procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad, eficacia y eficiencia de los mismos. Se obtienen por medio de la aplicación de una fórmula que considera factores relacionados al objetivo determinado para la actividad, subproceso o proceso.

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- *Simplicidad*: Se refiere a la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso. Los indicadores deben ser fáciles de calcular y de interpretar.
- *Adecuación*: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno ó efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- *Validez en el tiempo:* Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado, debe ser oportuno y con una frecuencia de medición adecuada.
- *Utilidad:* Es la capacidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- *Oportunidad:* Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar. (Oportunidad de entrega de la información y oportunidad de monitoreo)

Para diseñar un indicador es necesario identificar las variables y los principales propósitos que conllevan a su formulación, su resultado debe ser confiable de modo que sirva como elemento de análisis para la toma de decisiones, es por ello que se requiere construir una hoja metodológica (BSC) de los indicadores, en la cual se indican sus características y propiedades.

En la hoja metodológica se deben considerar algunos parámetros como son:

- *Nombre del Indicador:* El mismo que establece la identidad del indicador, de acuerdo a su utilidad y objetivo, debe expresarse de la manera más sencilla posible.
- *Variables:* Se deben expresar las variables a tener en cuenta para calcular el indicador.
- *Fuentes:* Constituyen el origen, punto de partida o referentes de la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que componen el indicador.
- *Unidad de Medida:* Se refiere a la determinación concreta de la forma como se va a expresar el resultado al aplicar el indicador. El resultado puede ser expresado en forma relativa, porcentual o en valores absolutos con su variable respectiva de tiempo, longitud, superficie, peso, dólares, etc.
- *Forma de Cálculo:* Determina como se van a medir o comparar las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida, se establece la relación matemática o estadística adecuada, de tal forma que su resultado exprese una información objetiva.

- *Frecuencia de Medición:* Se refiere al número de veces necesarias en que debe calcularse el indicador, puede ser mensual, trimestral, anual. Se debe establecer el momento más adecuado teniendo en cuenta la meta y el comportamiento de las variables involucradas.

- *Responsable:* Es el área que se encargará de calcular el indicador utilizando la fórmula de cálculo definida. En el departamento de recaudación el responsable será el Jefe de Recaudación.

- *Límite o Rango Mínimo:* Es el valor mínimo que se debe obtener al calcular el indicador, si se obtienen valores inferiores a la meta, esto indica que existen inconvenientes en el proceso que impiden cumplir la meta propuesta.

- *Límite o Rango Máximo:* Es el valor máximo que se debe obtener al calcular el indicador, si se obtienen valores superiores es posible que sea necesario una revaloración y consideración de la meta propuesta.

Según datos de la Jefatura de Recaudación el índice de recuperación de cartera total al mes de junio/2013 se encuentra en un 93%, mientras que el índice de recuperación de cartera de instituciones públicas se encuentra en un 90%.

#### CUADRO DE INDICADORES DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN

MATRIZ DE INDICADORES						
Objetivo	Areas Involucradas	Unidad de Medida	Meta	Indicador	Fuente de Información	Periodo de Evaluación
Medir la Eficiencia de la Recaudación total	Jefatura de Recaudación	Porcentaje	0.95	Indice de Recuperación de cartera total $IR = (Vr/Vf)*100$	Vr= Valor recaudado en 1 mes en dólares Vf= Valor facturado en 1 mes en dólares	Mensual
Medir la Eficiencia de la Recaudación de Instituciones públicas	Jefatura de Recaudación	Porcentaje	95%	Indice de Recuperación de cartera instituciones públicas $IR = (Vr/Vf)*100$	Vr= Valor recaudado IP en 1 mes en dólares Vf= Valor facturado IP en 1 mes en dólares	Mensual

**AUTORA:** María Soledad Ortega

### SEMAFORO

COLOR		LOGRO	INTERPRETACIÓN
Verde		mayor o igual al 95%	Meta
Amarillo		85% - 95%	Precaución
Rojo		menor al 85%	Peligro

### Beneficios de los Indicadores

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- *Satisfacción del cliente:* La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- *Monitoreo del proceso:* El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- *Benchmarking:* Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa que es líder en nuestro segmento.. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
- *Gerencia del cambio:* Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Se debe mencionar que herramientas o métodos utilizará para determinar que causas se van a atacar para conseguir la mejora del proceso de recaudación, en función de las facilidades y la disponibilidad de recursos e información para tal efecto. Además una vez identificadas las posibles causas de la deficiencia en el proceso, se debe estimar en función de que aspectos se van a priorizar las causas identificadas.

#### **5.4 Mejora de los Procesos**

Mejorar un proceso es hacerlo más eficiente, consiguiendo que su rendimiento sea superior al que tenía anteriormente. El primer paso es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización y con un alto compromiso hacia las actividades de mejora.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas como quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc., o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente, existe la necesidad de reestructurarlo y aplicar el ciclo de mejora, lo cual lógicamente debe reflejarse en una mejora de los indicadores del proceso.

Como opciones de mejora se sugiere analizar la posibilidad de firmar convenios con las Instituciones Bancarias que ofrecen el servicio de Banca Electrónica, como el Banco de Loja y el Banco del Pacífico, para que el cliente pueda realizar sus pagos por consumo de energía eléctrica por medio del internet sin tener que trasladarse a las ventanillas de recaudación, brindando de esta forma mayores facilidades y alternativas para que el cliente pueda elegir la manera más conveniente de realizar sus pagos.

Por otra parte se recomienda, adoptar el Sistema de Cobros Interbancarios del Banco Central del Ecuador, este servicio puede ser utilizado por el sistema financiero nacional y por el público en general. Está relacionado con la ejecución de cobros de forma automática tanto de cuentas corrientes como de ahorros.

Este nuevo servicio del BCE posibilita a los clientes del sistema financiero nacional realizar el pago de sus facturas de servicios de manera recurrente y automática mediante débitos bancarios de una cuenta de ahorros o corriente, por los montos exactos y en fechas determinadas, sin importar en que institución financiera el cliente mantenga una cuenta,

permitiendo el acceso a los beneficios de realizar pagos electrónicos a un amplio sector de depositantes, especialmente en pequeñas instituciones financieras.

Este servicio está dirigido al público en general como pagador, y como cobrador a todo tipo de empresa que tiene necesidades de cobros de facturas periódicas, normalmente empresas de servicios como: agua potable, luz eléctrica, telefonía, entre otros.

Mediante este mecanismo el titular de la cuenta (cliente usuario del servicio) otorga un permiso a la empresa cobradora, para el débito automático de su cuenta, facilitando una opción cómoda para el público en general.

Para la ejecución de la orden de débito es indispensable que el cliente al cual se le van a debitar los valores disponga de una cuenta corriente o de ahorros en cualquiera de las instituciones financieras, y haya autorizado previamente esta orden de pago. Las entidades ordenantes solo pueden ser empresas jurídicas, públicas o privadas.

Por ejemplo el Sistema de Cobros Interbancarios funcionaría así: un cliente autoriza a la EERSSA el débito por concepto de pago de consumo de energía eléctrica, la Institución remite los datos al Banco Central del Ecuador y este distribuye la información al Sistema Financiero Nacional: Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas, para que realicen el cobro de las planillas.

De esta manera se evitaría que el cliente haga largas filas, ahorrando tiempo, dinero y movilización, permitiendo a la vez que la recaudación sea más rápida y eficiente, puesto que los valores por consumo de energía eléctrica serían debitados automáticamente de las cuentas de los clientes y acreditados a la cuenta de la Empresa.

Existirían dos potenciales beneficiarios de este nuevo servicio:

1. Por una parte el cliente pagador, que son las personas naturales o jurídicas que suscriben el convenio de débito automático con el proveedor del servicio, despreocupándose de realizar los pagos por los servicios contratados, evitando desplazamientos, uso de efectivo y pérdida de tiempo. Los pagos corrientes de agua,

luz, teléfono, son los que mejor aplican a este servicio, en vista de que se pueden programar y que nunca se deberían dejar de pagar.

2. Por otra parte, el cliente ordenante es el principal beneficiario ya que recibe los valores acreditados a su cuenta sin tener que destinar enormes esfuerzos y recursos para realizar el cobro a sus clientes.

Cabe resaltar que este sistema resultaría particularmente beneficioso para recaudar valores de las Instituciones del sector público ya que estas entidades mantienen sus cuentas en el Banco Central del Ecuador y las Instituciones Financieras privadas no están autorizadas para realizar débitos de este tipo de cuentas.

## CONCLUSIONES

- El presente trabajo fue desarrollado en base a las observaciones y experiencias diarias de las actividades que se realizan en el departamento de recaudación de la EERSSA, lo cual permitió que se pueda definir el proceso comercial de recaudación con sus respectivos subprocesos. Las actividades de estos procesos fueron analizadas con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora.
- El departamento de recaudación no tiene debidamente identificados los procesos que se realizan, por lo que la gestión de los mismos no se da con total eficiencia. Las actividades que se llevan a cabo en este departamento están organizadas en base a funciones que se cumplen en forma aislada, sin considerar que se trata de un proceso, lo cual incide negativamente en los tiempos y en la imagen de la empresa.
- Del estudio realizado, se demuestra que este servicio se puede automatizar ofreciendo cada vez más opciones de pago, evitando que el cliente tenga que hacer largas filas en las ventanillas de recaudación para cancelar sus facturas por consumo de energía eléctrica.
- La identificación clara de los procesos, el mapeo de los mismos, los manuales de procesos y procedimientos ajustados a la realidad del departamento de recaudación permite que el personal involucrado realice sus actividades de manera más ordenada.
- La implantación de la gestión por procesos en las organizaciones, se ha convertido actualmente en una necesidad para las entidades que buscan la constante satisfacción de sus clientes, a la vez que persiguen una mejora de sus procesos. Sin embargo a pesar de la literatura abundante que se puede encontrar sobre la materia, no existen recetas únicas sobre la manera de mejorar los procesos de una empresa.
- La reducción del tiempo de ciclo en porcentajes realmente considerables así como el incremento de actividades que producen valor agregado real y la eliminación de actividades que no aportan ningún valor a los procesos, permitirán empezar a experimentar en el corto plazo, los beneficios de la implementación de la gestión por procesos en el departamento de recaudación.

- La mejora de los procesos requiere del compromiso y de la participación activa del personal que labora en la Empresa, ya que son ellos quienes conocen las posibilidades de mejora de los procesos optimizando la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles y reforzando los mecanismos internos para responder a las eventualidades que pudieran presentarse y a las demandas de nuevos y futuros clientes.
- En la actualidad el mejoramiento continuo es una práctica fundamental para todas las empresas, ya que permite renovar los procesos, y obliga a las organizaciones a una constante actualización, que redunde en mayor eficiencia y competitividad para permanecer y crecer en el mercado.
- Es indispensable que exista una buena comunicación en todos los niveles de la organización, la misma que debe estar liderada por la alta dirección, de modo que los empleados y trabajadores se mantengan informados de todas las actividades planificadas y dispongan además de un gran cúmulo de conocimientos, experiencias y valiosa información.
- Con el planteamiento de mejora presentado, se pretende optimizar la atención al cliente al ofrecer la reducción de trámites y tiempos de espera. Por otra parte permitirá mejorar los índices de recaudación ya que se obtendrá mayores ingresos optimizando a la vez los recursos humanos, materiales y financieros.
- El presente trabajo no se desarrolló en base de un diseño experimental, por tanto más que probar una hipótesis se planteó la solución a un problema existente en la atención que el departamento de recaudación brinda al cliente. La definición de los procesos permite que este departamento trabaje logrando los fines y objetivos de la organización, el mapa de procesos definido, identifica los procesos principales y de apoyo, así mismo, el establecer los procesos de manera documentada permite que estos sirvan de guía para que las operaciones se estandaricen y ejecuten en forma organizada.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de la empresa hacer un análisis del manual de procesos propuesto, dándolo a conocer con el fin de que el departamento de recaudación lo implemente, haciendo retroalimentación del mismo en la medida en que se vayan cumpliendo los objetivos y metas esperadas.
- La metodología planteada, para obtener una mejora de los procesos, debe ser periódicamente revisada para actualizarla.
- Los indicadores de gestión planteados para este proceso, permitirán medir la eficiencia y eficacia con la que se están cumpliendo los objetivos, por lo que deberán ser utilizados de manera permanente, lo cual contribuirá a lograr un mejor desempeño global de la organización, por otra parte el monitoreo continuo de los mismos permitirá redefinir las metas.
- Mejorar la capacidad de respuesta del proceso de recaudación a través de programas de capacitación permanente del personal que ejecuta este proceso.
- Desarrollar una política de incentivos y reconocimientos por la consecución de metas y objetivos.
- Desarrollar un tablero de control para los indicadores de gestión de los procesos de comercialización, y ahí se incluyan los del área de recaudación.

## BIBLIOGRAFIA

- Atehortúa Hurtado Federico. (2005) *Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones Públicas*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Chang Richard Y., Niedzwiecki Matthew E. (1999) *Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad. Volumen 2*. Ediciones Granica. Argentina.
- Cuatrecasas Lluís. (2010) *Gestión Integral de la calidad*. Profit Editorial. España.
- Merli Giorgio. (1995) *La Calidad Total como Herramienta de Negocio*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Fernández Mario A. (2003) *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. Esic Editorial. Segunda Edición. España.
- Galiano Ibarra José Antonio y otros. (2007) *Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas*. España: Ediciones CYAN, Proyectos y Producciones Editoriales S.A.
- López Rey Susana. (2011) *Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la Organización*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Medina Giopp Alejandro (2005) *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público*. Editorial Búho. República Dominicana.
- Méndez García José Claudio. (2006) *Gestión de la Calidad en Procesos de Servicios y Productivos*. México.
- Muñoz Machado Andrés. (1999) *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Pérez Fernández de Velasco José Antonio. (1999) *Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*. Esic Editorial. España.

- Pérez Fernández de Velasco José Antonio. (2009) *Gestión por Procesos*. Esic Editorial. Tercera Edición. España.

## PAGINAS WEB

- Acevedo Penélope. *Enfoque por Procesos, un Principio de la Gestión de Calidad visto desde la Perspectiva de las Normas ISO 9001:2000*. Disponible en el URL: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002\\_1\\_1.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub3042002_1_1.pdf)
- Aguilar Morales Jorge Everardo. (2010) *Ejemplo de un manual de procedimientos*. México. Disponible en el URL: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/ejemplo\\_manual\\_procedimientos.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/ejemplo_manual_procedimientos.pdf)
- Atencio Julio, Sánchez Genarina. (2009) *El Control de Gestión Estratégica en las Organizaciones*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Disponible en URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950234>
- Auliso Roberto, Miles Jhon, Quintillán Isabel. *Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones*. Revista Electronica FCE. Universidad Católica del Uruguay. Disponible en el URL: <http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/CLAVESPARALAMEJORADELOSPROCESOSENLASORGANIZACIONES.pdf>
- Beltrán Sanz Jaime y otros. (2009) *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología: Imprenta Berenkitza. Disponible en el URL: [http://portaldocomerciante.xunta.es/miredic/userfiles/Biblioteca/13390ad6f0273cafa4dbguia\\_gestionprocesos.pdf](http://portaldocomerciante.xunta.es/miredic/userfiles/Biblioteca/13390ad6f0273cafa4dbguia_gestionprocesos.pdf)
- Bravo Carrasco Juan. (2008) *Gestión de Procesos*. Disponible en el URL: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>

- Bravo Carrasco Juan. (2010) *Gestión Avanzada de Procesos*. Disponible en el URL:  
[http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_Libro\\_Gesti%F3n\\_Avanzada\\_de\\_Procesos\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_Libro_Gesti%F3n_Avanzada_de_Procesos_2011.pdf)
- Casas Juan Alberto. (2012) *Gestión por Procesos*. Revista Leadership. Board Editorial. Disponible en el URL:  
<http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>
- *Diagrama de Flujo. Herramienta para el análisis de un proceso*. Disponible en el URL:  
[http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/trabajoenequipo/es\\_trabajo/adjuntos/DIAGRAMA%20DE%20FLUJO.pdf](http://www.kalitate-katedra.ehu.es/p211-content/es/contenidos/informacion/trabajoenequipo/es_trabajo/adjuntos/DIAGRAMA%20DE%20FLUJO.pdf)
- *Gestión y Mejora de Procesos*. Disponible en el URL:  
<http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>
- *Procedimientos y Procesos*. Disponible en el URL:  
[http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org\\_empresas/7.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/7.pdf)
- Rey Peteiro Domingo. *La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos*. Disponible en el URL:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Societegenerale de Surveillance – SGS; *Norma ISO 9001:2008*. Disponible en el URL:  
<http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Suárez Manuel. *Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública*. Revista Journal, Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Barcelona – España. Disponible en el URL:  
[http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_85\\_1206609739919.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_85_1206609739919.pdf)

## **OTROS DOCUMENTOS**

- Boletín de Prensa N 46. Banco Central del Ecuador
- Ley de Régimen de Sector Eléctrico
- Manual de calidad de Central Carlos Mora Carrión – EERSSA -2011
- Manual de Comercialización EERSSA
- Normativa CONELEC, <http://www.conelec.gob.ec/>
- Plan Estratégico EERSSA (2013 – 2017)
- Plan Nacional para el Buen Vivir (2009 – 2013)
- Pliego Tarifario

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1**  
**MANUAL DE PROCESOS DE RECAUDACION**

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR			
CONTROLES	NOMBRE	CARGO	FIRMA
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			



**OBJETO**

Describir las entradas, salidas, recursos y controles del proceso de recaudación de la EERSSA

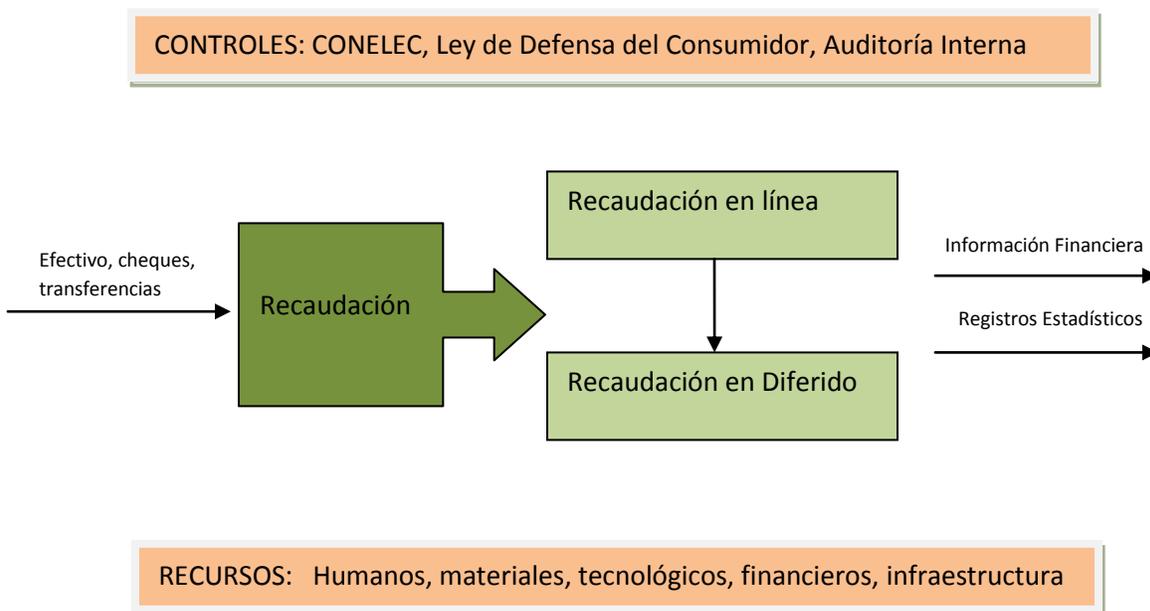
**ALCANCE**

Este manual contempla los mecanismos para recaudar los valores que se facturan a los clientes de la EERSSA.

**RESPONSABLE**

Jefe de Recaudación

## MAPA DEL PROCESO



## ENTRADAS

Cargo de Facturación

Planillas y Presupuestos de otros servicios al contado

Planillas y Presupuestos de otros servicios a crédito

Solicitud de ingreso de dinero (verbal o escrita)

Detalle de costos de otros servicios como medidores, materiales, traspasos, servicios ocasionales, etc.

Informes Diarios de Recaudación de Agencias – Provincia

## SALIDAS

Factura al usuario

Informe Diario de Recaudación, que constituye información contable y financiera

Comprobante de depósito en banco o notas de crédito

Comprobantes de retención

Comprobante de ingreso

Comprobantes de venta grandes consumidores  
Comprobantes de pago grandes consumidores  
Informe de Deudas por clientes

## **CONTROLES**

CONELEC

Ley de Defensa del Consumidor

Auditoría Interna

## **RECURSOS**

Recursos Humanos: Jefe de Recaudación, Asistentes de Recaudación, Recaudadores

Recursos Tecnológicos: Windows, Microsoft, Software SICO

Recursos Materiales: Computadores, impresoras

Recursos Financieros: Presupuesto Anual  
Infraestructura: Oficinas

**ANEXO N°2**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN EN LINEA**

<b>EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR</b>			
<b>CONTROLES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

**1. ALCANCE**

Este procedimiento contempla las actividades de recaudación que se dan en todas las ventanillas de cobro del edificio central, así como de las agencias de toda el área de concesión de la Empresa, además contempla los convenios de cobro con otras entidades de recaudación.

**2. OBJETIVO**

Recaudar los valores de forma directa por los servicios que presta la EERSSA a sus clientes.

**3. RESPONSABILIDADES**

Función	Responsabilidad / Autoridad
<b>Jefe de RECAUDACIÓN</b>	Cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento. Gestionar el manejo de desechos de sus procesos. Gestionar el riesgo ergonómico del personal de su área. Custodio de la información generada.( Informe de FIDEICOMISO)

	<p>Cumplir y hacer cumplir los requisitos legales aplicables</p> <p>Coordinar horarios del personal de recaudación para garantizar la atención al cliente</p> <p>Elaboración de informes mensuales a: GEPLA, GEFI, SUADM.</p> <p>Elaboración de Informes a organismos de control ( CONELEC, MEER), cuando aplique.</p> <p>Administración y control de los convenios de pago</p>
<b>Asistente de Recaudación</b>	<p>Conciliar Recaudación de varios y de venta de energía en Línea y en Diferido. (Edificio matriz y de Agencias)</p> <p>Trámite de recepción, entrega y recopilación de información relacionada con el MEER</p> <p>Gestión de Cartera.</p> <p>Cumplir con este procedimiento</p>
<b>Oficinistas Recaudadoras</b>	<p>Receptar el cargo de facturación</p> <p>Recaudar valores</p> <p>Emitir Reporte de Recaudación</p> <p>Elaborar Nota de Depósito.</p> <p>Recibe la información enviada por las gerencias conectadas al sistema para la recaudación de VARIOS</p> <p>Cumplir con este procedimiento</p>

#### 4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

**Cargo:** Documento informativo del valor facturado, que actualmente se presenta a través de sistema

**Emisión:** Proceso de facturar valores por consumo de energía eléctrica.

**Recaudar:** Cobrar los valores indicados en las facturas entregando el respectivo comprobante de pago.

**Factura:** Comprobante de Venta que legaliza una transacción comercial.

**Informe Consolidado:** Resumen Diario de Ingresos de todos los recaudadores.

**Conciliar:** Verificar que el valor del Informe de Recaudación coincida con el depósito.

**Custodio:** Mantener, o guardar archivos físicos.

**Fideicomiso:** Informe mensual elaborado sobre la recaudación por venta de energía remitido a la Gerencia Financiera, para la devolución de valores a la Empresa por parte de la Fiduciaria.

**LRSE:** Ley de Régimen del sector Eléctrico.

**Área de Concesión:** Comprende las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el cantón Gualaquiza en la provincia de Morona Santiago.

**Energía Eléctrica:** La energía eléctrica se crea por el movimiento de los electrones, para que este movimiento sea continuo, tenemos que suministrar electrones por el extremo positivo para dejar que se escapen o salgan por el negativo; para poder conseguir esto, necesitamos mantener un campo eléctrico en el interior del conductor (metal, etc.). Estos aparatos construidos con el fin de crear electricidad se llaman generadores eléctricos.

**GEPLA:** Gerencia de Planificación

**GEFI:** Gerencia Financiera

**SUADM:** Superintendencia Administrativa

**CONELC:** Consejo Nacional de Electrificación

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PROCESO: RECAUDACIÓN		PROCEDIMIENTO: Recaudación en Línea	
Nº	Actividad / RESPONSABLE	Registro / OBSERVACIONES	FLUJOGRAMA
0	INICIO		
1	Recepción de CARGO de FACTURACIÓN y/o Facturas de VARIOS / OFICINISTA RECAUDADORA	Uso de Clave	
2	Recaudación de Valores / OFICINISTA RECAUDADORA	Facturas Generadas para servicios VARIOS, existe archivo físico, las facturas que corresponden a venta de energía se quedan registradas en el sistema SICO	
3	Elaborar Informe de Recaudación / OFICINISTA RECAUDADORA	Informe de Recaudadora	
4	Elaborar Consolidado de Recaudación / ASISTENTE DE RECAUDACIÓN	Informe de Cuadre de todo lo recaudado por los oficinistas recaudadores, incluye convenios	
5	Fin de procedimiento		

(\*) = Consolidado DIARIO

## **6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Norma ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos

Norma ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental – Requisitos

Norma OHSAS 18001: Sistema de Gestión de seguridad y salud ocupacional –  
Requisitos

Ley de Régimen de Sector Eléctrico.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Manual del Comercialización de la EERSSA

Manual de Instalaciones de medidores

Reglamentos de Instalaciones de Medidores

Ley Orgánica de Control de Documentos Públicos – Contraloría General del Estado.

**ANEXO N°3**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE RECAUDACIÓN EN DIFERIDO**

<b>EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR</b>			 <b>EERSSA</b>
<b>CONTROLES</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

**1. ALCANCE**

Este procedimiento contempla las actividades de recaudación que se dan en todas las entidades bancarias que mantienen un convenio de recaudación con la EERSSA.

**2. OBJETIVO**

Recaudar los valores de forma indirecta por los servicios que presta la EERSSA a sus clientes, a través de entidades Bancarias acreditadas en el Sistema Financiero Nacional, en un plazo máximo de 5 días.

**3. RESPONSABILIDADES**

Función	Responsabilidad / Autoridad
<b>Jefe de RECAUDACIÓN</b>	<p>Cumplir y hacer cumplir el presente procedimiento.</p> <p>Gestionar el manejo de desechos de sus procesos.</p> <p>Gestionar el riesgo ergonómico del personal de su área.</p> <p>Verificar y legalizar el envío de Cargo de Facturación y Facturas al Representante de Entidad Bancaria afiliada</p>

	<p>o habilitada, y a grandes consumidores</p> <p>Procesar los débitos negados en el sistema</p> <p>Cumplir y hacer cumplir los requisitos legales aplicables</p>
<b>Asistentes de Recaudación</b>	<p>Impresión de Facturas del MEN y Cargos de Facturación</p> <p>Envío de Cargo de Facturación, y facturas al Representante de Entidad Bancaria afiliada o habilitada, y a grandes consumidores cuando su jefe así lo disponga.</p> <p>Receptar la información enviada por la Entidad Bancaria</p> <p>Generar reporte de Débitos Negados</p> <p>Generar listados para recaudación rural.</p> <p>Cancelar Valores</p> <p>Elaborar Informe diario de Recaudación</p> <p>Recepción, y verificación de facturas y reportes de Recaudación Semanales de “Ventanilla Varios”</p> <p>Revisión de Documentación de Agencias (Varios), control en diferido</p> <p>Colaborar en la gestión de los residuos generados en las operaciones de recaudación, cuando aplique.</p>

#### 4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

**Cargo:** Documento informativo del valor facturado

**Emisión:** Proceso de facturar valores por consumo de energía eléctrica.

**Recaudar:** Cobrar los valores indicados en las facturas, y entregar el respectivo comprobante de venta.

**Conciliación:** Verificar que el valor de los Informes de Recaudación coincidan con los depósitos.

**Informe Consolidado:** Resumen Diario de Ingresos de todos los recaudadores.

**Custodio:** Mantener, o guardar archivos físicos.

**Fideicomiso:** Informe con el que la Empresa solicita a Fondos Pichincha la devolución del VAD (valor agregado de distribución).

**LRSE:** Ley de Régimen del sector Eléctrico.

**Área de Concesión:** Comprende las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

**Energía Eléctrica:** La energía eléctrica se crea por el movimiento de los electrones, para que este movimiento sea continuo, tenemos que suministrar electrones por el extremo positivo para dejar que se escapen o salgan por el negativo; para poder conseguir esto, necesitamos mantener un campo eléctrico en el interior del conductor (metal, etc.). Estos aparatos contruidos con el fin de crear electricidad se llaman generadores eléctricos.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

PROCESO: RECAUDACIÓN			PROCEDIMIENTO: Recaudación en Diferido
Nº	Actividad / RESPONSABLE	Registro / OBSERVACIONES	FLUJOGRAMA
0	INICIO		
1	Revisión y Envío de Cargo de Facturación al representante de Entidad Bancaria Afiliada, Facturas del MEM / ASISTENTE DE RECAUDACIÓN, JEFE DE RECAUDACIÓN	Oficio de Envío de Información, más el Cargo de emisión que genera el sistema. Impresión de facturas del MEM	
2	Procesamiento de Información / ENTIDAD BANCARIA	Están considerados los grandes consumidores, se les ENVÍA factura	
3	Receptar información de Entidad Bancaria / ASISTENTE DE RECAUDACIÓN	-Vía mail - CHEQUE	
4	Elaborar Parte de Débitos Negados / ASISTENTE DE RECAUDACIÓN	Reporte ( Se mantiene una archivo de débitos negados en jefatura de Recaudación)	
5	Procesar los débitos Negados en el Sistema / JEFE DE RECAUDACIÓN	Registro del sistema	
6	Cancelar Valores / ASISTENTE DE RECAUDACIÓN	Registro del sistema	
7	Informe de Recaudación / ASISTENTE DE RECAUDACIÓN	Registro del sistema	
8	FIN		

## 5. REGISTROS

P-GECOM-12-F01: Cargo por transferencia de planillas de pago entre áreas de recaudación.

P-GECOM-12-F02: Informe Diario de Recaudación

EMPRESA ELECTRICA REGIONAL DEL SUR S A SIS		Resumen Recaud	INFORME DE RECAUDACIÓN EN DIFERIDO		Fecha: 25/09/2012	Pag.: 1
SISTEMA DE COMERCIALIZACION V1.0		Clasificado por:	DIPERIDO		Hora.: 12:36:52	Prog:R
Usuario: SPENA		Grupo Emisión, Rubros		SRU1		
Límites.....		D E S D E		H A S T A		
Fecha de Aplicación		25/09/2012		25/09/2012		
Rubro	Descripción del Rubro	Cuenta Contable	Total	Recaudado		
BOMBER	CONTRIBUCION BOMBEROS 3109-A	11101001	4.38000			
CARCOM	CARGO POR COMERCIALIZACION	11101001	1.41000			
CARENE	CARGO POR ENERGIA	11101001	0.07000			
SAPGEN	SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO GENERAL	1	0.24000			
Total Grupo...	1 1 LOJA : URBANO 1		6.10000			
BOMBER	CONTRIBUCION BOMBEROS 3109-A	11101001	204.40000			
CARCOM	CARGO POR COMERCIALIZACION	11101001	90.24000			
CARDEM	CARGO POR DEMANDA	11101001	649.12000			
CARENE	CARGO POR ENERGIA	11101001	3,495.55000			
DIGENE	SUBSIDIO DIGNIDAD ENERGIA	11101001	29.22000-			
FACPEN	PENALIZACION POR BAJO FACTOR DE POTENCIA	11101001	315.01000			
INSAPG	INTERES DE SERVICIO ALUMBRADO PUBLICO GENERAL	11101001	0.26000			
INTCOM	INTERES COMERCIALIZACION	11101001	0.01000			
INTENE	INTERES VENTA DE ENERGIA	11101001	1.49000			
INTPEN	INTERES DE PENALIZACION POR BAJO FACTOR POTENCIA	11101001	0.08000			
SAPGEN	SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO GENERAL	1	750.70000			
SUBCON	SUBSIDIO DE CONSUMO.	11101001	91.62000			
SUBCRU	SUBSIDIO CRUZADO	11101001	5.18000-			
Total Grupo...	9 1 INSTITUCIONES : BANCO DEL AUST		5,564.08000			
BOMBER	CONTRIBUCION BOMBEROS 3109-A	11101001	108.04000			
CARCOM	CARGO POR COMERCIALIZACION	11101001	46.53000			
CARDEM	CARGO POR DEMANDA	11101001	218.35000			
CARENE	CARGO POR ENERGIA	11101001	1,295.94000			
DIGENE	SUBSIDIO DIGNIDAD ENERGIA	11101001	25.68000-			
FACPEN	PENALIZACION POR BAJO FACTOR DE POTENCIA	11101001	18.31000			
SAPGEN	SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO GENERAL	1	260.57000			
SUBCON	SUBSIDIO DE CONSUMO.	11101001	30.14000			
SUBCRU	SUBSIDIO CRUZADO	11101001	1.66000-			
Total Grupo...	9 2 INSTITUCIONES : BANCO BOLIVARI		1,950.54000			
BOMBER	CONTRIBUCION BOMBEROS 3109-A	11101001	3,823.74000			
CARCOM	CARGO POR COMERCIALIZACION	11101001	2,203.83000			
CARDEM	CARGO POR DEMANDA	11101001	5,661.65000			
CARENE	CARGO POR ENERGIA	11101001	48,484.66000			
CRESER	CREDITO POR SERVICIOS	11101001	26.78000			
DIGENE	SUBSIDIO DIGNIDAD ENERGIA	11101001	1,019.05000-			
ENOFAC	RECUPERACION DE ENERGIA NO FACTURADA	41101010001	753.86000			
FACPEN	PENALIZACION POR BAJO FACTOR DE POTENCIA	11101001	1,157.92000			
INSAPG	INTERES DE SERVICIO ALUMBRADO PUBLICO GENERAL	11101001	0.25000			
INTCOM	INTERES COMERCIALIZACION	11101001	0.23000			
INTENE	INTERES VENTA DE ENERGIA	11101001	1.78000			
INTSER	INTERES CREDITO POR SERVICIOS	11101001	0.18000			
RENOVA	PLAN RENOVA	22302001005	27.46000			
SAPGEN	SERVICIO DE ALUMBRADO PUBLICO GENERAL	1	9,457.84000			
SUBCON	SUBSIDIO DE CONSUMO.	11101001	1,527.22000			
SUBCRU	SUBSIDIO CRUZADO	11101001	305.92000-			

P. 6801-12-01



## Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.

### CARGO POR TRANSFERENCIA DE "PLANILLAS DE PAGO"

ENTRE ÁREAS DE RECAUDACIÓN Nº 002766

Lugar y fecha: Loja, 03/01/12 Vent. Nº 46  
 Planillas que se cargan a: Ventanilla Municipio de Loja  
 Planillas que se descargan de: Ventanilla Loja Vent. Nº 23

CÓDIGO		CONCEPTO	VALOR
Cta.	S.Cta.		
401		<b>VENTA DE ENERGÍA:</b>	
	01	Residencial	\$ _____
	02	Comercial	\$ _____
	03	Industrial	\$ _____
	04	Artesanal	\$ _____
	05	Alumbrado Público	\$ _____
	09	Preferencial	\$ _____
	11	Entidades Oficiales - Alumbrado Dependencia	\$ _____
	12	Entidades Oficiales - Fuerza Motriz	\$ _____
	13	Municipio - Alumbrado Dependencias	\$ _____
	14	Municipio - Fuerza Motriz	\$ _____
	15	Municipio - Alumbrado Público	\$ _____
	16	Servicio Colectivo	\$ _____
	21	Suministros Singulares	\$ _____
	22	Suministros Ocasionales	\$ _____
	23	Venta para Reventa	\$ _____
	28	Auto Consumo Empresa	\$ _____
	(a)	SUMAN LOS VALORES DE LA CUENTA 401	\$ _____
269		<b>OTROS CREDITOS DIFERIDOS:</b>	
	01	10% Consejo Provincial de Loja	\$ _____
	02	10% Consejo Provincial de Zamora	\$ _____
	03	Alumbrado Público Municipio de Loja	\$ _____
	04	Alumbrado Público Municipio	\$ _____
	05	Alumbrado Público Municipio	\$ _____
	06	Contribución para Cuerpo de Bomberos de Loja	\$ _____
	07	Contribución para Cuerpo de Bomberos de Zamora	\$ _____
	08	Contribución para Cuerpo de Bomberos de Macará	\$ _____
	09	Tasa 1385 Seguro Contra Incendios	\$ _____
	(b)	SUMAN LOS VALORES DE LA CUENTA 269	\$ _____
141		<b>DOCUMENTOS POR COBRAR:</b>	
	03	Obligaciones Contractuales a Cobrar	\$ _____
	(c)	SUMAN LOS VALORES DE LA CUENTA 141	\$ _____
143		<b>OTRAS CUENTAS POR COBRAR:</b>	
	04	Saldos Clasificados por Liquidación de Servicio	\$ _____
	(d)	SUMAN LOS VALORES DE LA CUENTA 143	\$ _____
142		<b>CUENTAS DE ABONADOS</b>	
		Abonados de la Ventanilla o Agencia	\$ _____
		(Transferencia y Reclasificación de Valores de esta Subcuenta, a la Cuenta 143 - 04 "OTRAS CUENTAS POR COBRAR". "SALDOS RECLASIFICADOS POR LIQUIDACION DE SERVICIO".)	\$ _____
	(e)	SUMAN LOS VALORES DE LA CUENTA 142	\$ _____
		TOTAL DE: (a) + (b) + (c) + (d) + (e)	\$ <u>7.49</u>

OBSERVACIONES: Adjunto reporte de planillas CANS/2011

ELABORADO POR:	Aprobado por	Revisado por	Entregado por
	GERENTE COMERCIALIZACION	Jefe Recaudador	Recaudador (a)

Recibi Conforme
Recaudador (a)

## **6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Norma ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos 8.2.3

Norma ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental – Requisitos 4.5.2

Norma OHSAS 18001: Sistema de Gestión de seguridad y salud ocupacional –  
Requisitos 4.5.2

Ley de Régimen de Sector Eléctrico.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Manual del Comercialización de la EERSSA

Manual de Instalaciones

Ley Orgánica de Control de Documentos Públicos – Contraloría General del Estado.