



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

GESTION DE CALIDAD E IMPACTO ORGANIZACIONAL

“LICITACION DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE
ALUMBRADO PUBLICO DE VIÑA DEL MAR, COMPANIA NACIONAL
DE FUERZA ELECTRICA”

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PUBLICA

MANUEL VARGAS REYES

PROFESOR GUIA: JAIME RUBINA BUSTAMANTE

VALPARAISO, DICIEMBRE 2009



1
896
2009

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

GESTIÓN DE CALIDAD E IMPACTO ORGANIZACIONAL

***“Licitación del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público
de Viña del Mar, Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica”***

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

2.7758

Alumno

Manuel Vargas Reyes

Profesor Guía

Jaime Rubina Bustamante

Valparaíso, Diciembre 2009



INDICE

Título	4
Resumen	4
Introducción	5
• Planteamiento del Problema	6
• Objetivo General y Específicos	7
• Descripción de cada capítulo	7
• Descripción de la Metodología de Trabajo	8
Capítulo I: Caracterización de la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A.	9
I.1.- Reseña Histórica	10
I.2.- Objetivos	11
I.3.- Estructura Organizacional	12
I.4.- Caracterización de la Unidad de Alumbrado Público de Viña del Mar	13
I.4.1.- Objetivos	14
I.4.2.- Estructura Organizacional	14
I.4.3.- Personal	15
I.4.4.- Principales Procesos y Procedimientos	15
Capítulo II: Marco Conceptual del Problema	16
II.1.- Planteamiento del Tema	16
II.2.- Concepto de Bases Técnicas de una Licitación (Propuesta Pública)	16
II.3.- Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar establecido en las Bases Técnicas de la Licitación Pública	17
II.3.1.- Compromisos contraídos mediante aceptación de las Bases Técnicas de la Licitación	17
II.3.2.- Indicadores de Eficiencia que establecen las Bases Técnicas de la Licitación para el Mantenimiento del Alumbrado Público en Viña del Mar	18
II.3.3.- Relación entre la Imagen Corporativa y Gestión de Calidad de la Compañía	19

Capítulo III: Metodología	20
III.1.- Planteamiento del Tema	20
III.2.- Objetivos	21
III.2.1- Objetivo General	21
III.2.2- Objetivos Específicos	21
III.2.3.- Metodología del Trabajo	21
III.3.- Instrumentos de Recopilación de Información y Análisis de la Situación Actual	21
III.3.1.- Ranking Global de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles	21
III.3.1.1.- Ranking de Continuidad y Servicio	22
III.3.1.2.- Ranking de Reclamos y Resoluciones	23
III.3.1.3.- Ranking Encuesta de Calidad de Servicio Eléctrico (ECSE)	24
III.3.1.4.- Evolución sobre el porcentaje de satisfacción de los clientes en relación al servicio prestado	26
III.3.1.5.- Ranking Global de Calidad de Servicio Eléctrico	27
III.3.2.- Entrevista al Encargado de la Unidad de Servicio de Alumbrado Público	28
III.3.3.- Análisis de la Entrevista	32
Capítulo IV: Propuesta Técnica (Soluciones)	33
IV.1.- Mejorar la Calidad por Medio de un Sistema de Gestión de Calidad	33
IV.1.1.- Implementación	34
IV.2.- Agilizar la Implementación del Nuevo Sistema Informático (SAP)	34
IV.2.1.- Implementación	35
IV.3.- Establecer un Control sobre la Empresa Contratista	35
IV.3.1.- Implementación	35
IV.4.- Resultados Esperados	36
Capítulo V: Conclusiones	37
Bibliografía	40
Anexos	41

TÍTULO:
GESTIÓN DE CALIDAD E IMPACTO ORGANIZACIONAL
***“Licitación del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público
de Viña del Mar, Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica”***

RESUMEN

El presente trabajo describirá en aspectos generales la gestión privada de un servicio público, correspondiente a la mantención del Alumbrado Público licitado por la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar a través del portal de Chile Compra, el cual fue adjudicado por la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica (CONAFE) en Mayo del año 2008.

El problema a tratar está relacionado con el impacto que provoca en la organización la gestión de la política de calidad de la empresa, derivado en este caso del incumplimiento de las bases técnicas de licitación, por parte de la empresa CONAFE. Se analizarán los compromisos contraídos mediante la aceptación de las bases técnicas de una licitación y las medidas adoptadas para cumplirlos, detallando como una gestión inadecuada está provocando un daño a la imagen corporativa, proponiendo finalmente algunas medidas que tiendan a revertir la situación.

INTRODUCCIÓN

La Privatización de servicios públicos fue uno de los temas que generó mayor controversia en nuestro país ya que hubo dos visiones diferentes respecto al tema, por una parte las personas que apoyaban la privatización de estos servicios postulaban que al estar en manos del Estado son ineficientes y que no disponían de los recursos para realizar las inversiones necesarias para expandir los servicios a toda la comunidad, por otro lado quienes no estaban de acuerdo con la privatización de los servicios básicos señalaban que el paso de un servicio monopólico (caso de la electricidad y servicios sanitarios) estatal a uno privado, no aumenta significativamente la eficiencia y que las utilidades de esas prestaciones quedaban en manos de los grandes empresarios.

La Mayoría de los traspasos de servicios públicos al sector privado se realizó en la década de los '80, exceptuando los servicios sanitarios ya que la mayoría fueron vendidos a finales de la década de los '90. Por este motivo se hizo necesario crear un marco regulador con antelación a la privatización de los servicios, en el año 1982 por ejemplo se promulgaron las leyes que regulaban al Sector Eléctrico y el de Telecomunicaciones, ello con el propósito de que las utilidades producto de la eficiencia del servicio privatizado fueran en directo beneficio de los consumidores, lo que implicaba crear las condiciones necesarias para que el mercado funcionara adecuadamente y fiscalizar el funcionamiento de aquellos servicios que tenían un carácter monopólico.

El impacto que tuvo la privatización de los servicios básicos especialmente en el sector eléctrico se da en tres ámbitos, la cobertura, tarifas y calidad de servicio. La cobertura producto de la privatización en la zona urbana no tuvo mayores cambios, ya era lo bastante alta en el tiempo que estaban en manos del Estado, lo que si tuvo un cambio significativo fue la cobertura rural que tuvo un notable desarrollo hasta nuestro tiempo con la ayuda de subsidios del Estado, especialmente a través de los Fondos Nacionales de Desarrollo Regionales (FNDR), ello se plasma citando a CONAFE en el llamado proyecto Fotovoltaico, el cual es financiado tanto por la compañía como por el Gobierno Regional de Coquimbo, dicho proyecto consiste a grandes rasgos en la distribución de energía eléctrica por medio de paneles solares en aquellos sectores en comunas de la IV Región de Coquimbo donde no existe redes de distribución eléctricas convencionales. Por otro lado las tarifas en comparación a cuando el servicio era suministrado por el Estado han manifestado una baja notoria en sus precios debido a la eficiencia del sector y de los avances tecnológicos, sin embargo, en el último tiempo producto de las crisis económicas

(Crisis Asiática 1998, Actual financiera mundial) las tarifas de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica experimentaron una fuerte alza por el alto costo en el que tuvieron que incurrir las empresas del rubro para adquirir los combustibles necesarios (petróleo, gas natural, etc.) cuyos precios de mercado se dispararon perjudicando fuertemente a los clientes finales tanto residenciales como industriales, ello provocó la intervención del Estado para auxiliar a la población más vulnerable otorgando subsidios transitorios para paliar en cierta medida el alza de los precios de la electricidad. Por último la calidad del servicio también ha tenido un impacto en la sociedad, el organismo regulador (Superintendencia de Electricidad y Combustibles) actualmente evalúa mediante 3 parámetros que el servicio entregado sea el adecuado para los consumidores, a través de la continuidad del suministro, es decir, registrando las interrupciones en el año calendario, a través de la Encuesta de Calidad de Servicio a los Usuarios y de los reclamos generados a la entidad gubernamental en contra de la empresa eléctrica, todo con el propósito de que el Estado sea quien asegure mediante estos controles que las concesionarias de distribución eléctrica entreguen un servicio de alta calidad a los consumidores.

Planteamiento del Problema

“El efecto provocado en la imagen de la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. (CONAFE S.A.), por el Incumplimiento de las Bases Técnicas de la Licitación del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar “

En el presente trabajo se explicará el perjuicio que produce incumplimiento de las bases técnicas en lo relacionado específicamente con los plazos de atención del Alumbrado Público en Viña del Mar y los efectos que puede provocar dicho problema en la imagen de la Compañía, ya que las bases técnicas señalan explícitamente entre sus puntos más importantes que la empresa adjudicataria debe tener la condición de: “Servicio Público, imagen corporativa intachable y puntualidad y cumplimiento de los plazos comprometidos”¹

¹ Portal de Chilecompra. “Bases Técnicas de Licitación Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar”. Chile, 2008, pag. 35

Objetivo General

- Mejorar la gestión administrativa relativa a los contratos de licitación de Alumbrado Público que mantiene vigente la Empresa CONAFE.

Objetivos Específicos

- Analizar la política de gestión de calidad de CONAFE y la estructura generada para el efecto.
- Analizar los compromisos contraídos mediante aceptación de las bases técnicas de licitación del servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público en la comuna de Viña del Mar.
- Analizar los indicadores de eficiencia que regulan la actividad relacionada con la licitación, a objeto de diagnosticar y medir la magnitud del problema.
- Proponer medidas de mejoramiento.

Descripción de los capítulos del trabajo

Capítulo I: el primer capítulo de este trabajo tratará la “caracterización” de la empresa, es decir, describir al referente institucional elegido, en este caso la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica, desde sus inicios como una sociedad de Estado hasta su rol actual como empresa privada de servicio público.

La segunda parte de este capítulo se localiza en la unidad de la organización elegida para explicar el problema, la Unidad de Alumbrado Público de la Compañía, el cual cumple sus funciones desde la adjudicación en Mayo de 2008 de la concesión del Alumbrado Público de la comuna de Viña del Mar hasta la actualidad. Se describirá su ubicación, estructura y dependencia, objetivos y sus principales procedimientos.-

Capítulo II: el segundo capítulo contiene la descripción conceptual del problema planteado, se explicarán conceptos relacionados a la temática central, los compromisos contraídos e indicadores de eficiencia establecidos en las bases técnicas de la licitación del Alumbrado Público de Viña del Mar, y la relación entre la Gestión de Calidad y la Imagen de la Compañía como empresa privada de servicio público.

Capítulo III: contiene la metodología utilizada para la lectura y recopilación de la información relativa a la temática central (problema) obtenida desde el organismo fiscalizador del Estado, la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, quien evalúa a las compañías eléctricas en relación a Calidad de Gestión y Servicios, en el presente capítulo se establecerá el diagnóstico de la situación actual.

Capítulo IV: el cuarto capítulo se propone las soluciones al problema planteado para revertir la situación que perjudica la imagen corporativa de la Compañía y mejorar la gestión administrativa de la unidad anteriormente mencionada de manera que con la implementación de dichas propuestas logre mantener la continuidad de la actual y/o futuras licitaciones.

Capítulo V: abarca las conclusiones del trabajo haciendo alusión a los objetivos planteados en éste, la relación del tema tratado con los servicios de la administración pública y lo sobresaliente tanto en lo negativo como en lo positivo y el rol que cumple el Administrador Público en esta temática privada-pública.

Descripción de la Metodología de Trabajo

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo es de carácter descriptivo y cualitativo, con apoyo bibliográfico y de estudios estadísticos realizados por entidades relacionadas con el quehacer de la organización en su calidad de organismos fiscalizadores y reguladores; además se realizará una entrevista al Encargado de Servicio de Alumbrado Público de CONAFE, con el objeto de obtener conclusiones que permitan realizar propuestas de mejoramiento en la gestión del servicio.

CAPÍTULO I: CARACTERIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA ELÉCTRICA S.A.

Razón Social: Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A.

Nombre de Fantasía: CONAFE

RUT: 91.143.000 – 2

Ubicación: 13 Norte N° 810 esquina 1 Oriente, Viña del Mar.-

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. es una empresa concesionaria de distribución eléctrica perteneciente al Grupo Eléctrico CGE (Compañía General de Electricidad) que presta sus servicios en las regiones de Valparaíso y Coquimbo, abarcando principalmente las comunas de Viña del Mar, Valparaíso, La Ligua, Cabildo, Puchuncaví, Zapallar, La Serena, Coquimbo, Ovalle, Illapel, Salamanca, Los Vilos, Río Hurtado, Combarbalá y Monte Patria contando actualmente con un total de 327.392 clientes, actualmente cabe destacar que CONAFE está en proceso de adquisición de la compañía EMELAT (Empresa Eléctrica de Atacama) perteneciente al Grupo de Empresas EMEL también filial del Grupo CGE por lo que prontamente su zona de concesión de extenderá también hasta la Región de Atacama.

La Compañía además de prestar sus servicios en las regiones ya mencionadas, adquirió en Enero de 2007 el 51% de ENELSA (Empresa Energía del Limarí S.A.), y posteriormente en Diciembre de 2008 adquirió el 49% restante de la empresa distribuidora en la comuna de Ovalle, además cuenta con participación directa e indirecta en la Región de Magallanes a través de la empresa EDELMAG (Empresa Distribuidora Eléctrica de Magallanes) y en el ámbito internacional a través de la empresa EDET (Empresa Distribuidora Eléctrica de Tucumán S.A.).

El suministro de generación eléctrica es provisto por la empresa Generadora Colbún SA lo que asegura el suministro de energía para sus clientes además de contar con una amplia gama de proveedores tanto extranjeros como internos, entre estos últimos la Empresa de Transformadores TUSAN filial del Grupo CGE la que abastece a CONAFE y a las otras filiales eléctricas del Holding de materiales y equipos eléctricos, por otra parte es necesario destacar que la Compañía posee grandes clientes en su zona de distribución, entre los que destacan el Mall Plaza la Serena, Compañía Minera Dayton, Pesquera San José, Minera Las Cenizas, Casino de Viña del Mar, Viña Shopping, Mall Marina Arauco y Oxiquím.-

I.1.- Reseña Histórica

Los orígenes de la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica se remontan a contar desde el año 1873 con la creación e inicio de las operaciones de la Compañía de Refinería de Azúcar de Viña del Mar (CRAV), en el año 1913 la CRAV tuvo la necesidad de ingresar al rubro de la electricidad por lo que adquirió los activos de la Compañía "Viña del Mar Electric Company" la cual tenía la concesión de la distribución de energía eléctrica en la comuna en las zonas urbanas, de iluminación pública y residencial.-

La CRAV siguiendo con su expansión, en el 1928 decidió construir una termoeléctrica con el propósito de generar energía eléctrica para funcionar y mantener en movimiento sus instalaciones y a su vez distribuir de energía eléctrica a la Ciudad Jardín.-

Producto de las actividades realizadas por la Refinería, el 6 de Septiembre del año 1945 en alianza con la Compañía Sudamericana de Servicios Públicos la que tenía operaciones en las regiones de Antofagasta, del Maule y Magallanes nace la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A (CONAFE) "iniciando desde ese momento una ininterrumpida labor de servicio a la comunidad, caracterizada por una fuerte vocación de servicio y un decidido aporte al desarrollo del país".²

En el año 1984, tras la quiebra de la Compañía Refinería de Azúcar, la Compañía General de Electricidad (CGE) adquirió el 95,61% del capital accionario de CONAFE para posteriormente adquirir el 99,57% de las acciones de la Compañía, situación que se mantiene en la actualidad.-

A contar del año 1991 CONAFE comienza a aumentar su participación en otras organizaciones lo que se materializa con la adquisición de una parte minoritaria de la empresa concesionaria de distribución de la región de Magallanes EDELMAG, situación que a contar del año 1995 cambiaría ya que CONAFE pasar a obtener el control de dicha compañía.-

Posteriormente CONAFE incursionó en el ámbito internacional lo que se concretó en el año 1995 con el 51% de las acciones de la Empresa Distribuidora Eléctrica de Tucumán (EDET), la que tenía concesión directa en la Provincia de Tucumán y de forma indirecta en la provincia de Jujuy en la República de Argentina.-

Continuando con los planes de expansión y diversificación de sus productos y servicios, la Compañía en conjunto con la empresa Transformadores TUSAN también filial del grupo CGE en el año 1998 crean la Sociedad ENERPLUS S.A. cuyo propósito sería

² Memoria Anual de CONAFE, "Reseña Histórica". Chile, 2008, pag. 11

“la construcción, mantención y reparación de instalaciones industriales y de distribución, propias o de terceros, las asesorías y proyectos en el área eléctrica, la calibración y certificación de medidores y la generación de respaldo”.- (cita bibliográfica)³

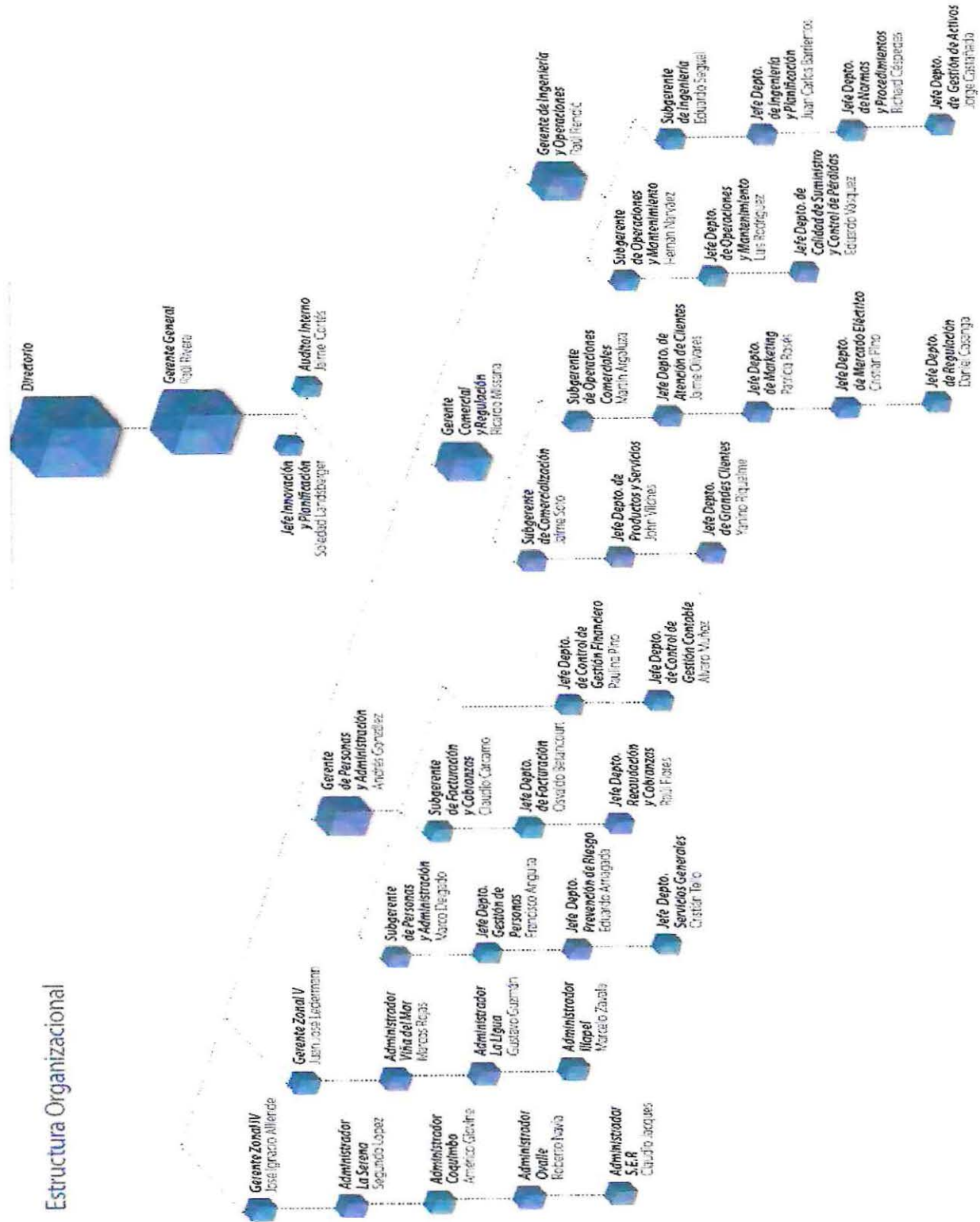
Por último la historia de adquisiciones de CONAFE termina con la incorporación entre sus filas de la Empresa Energía del Limaría S.A. (ENELSA) cuyas operaciones de realizaban en la comuna de Ovalle, esto en Enero del año 2007 contando con el 51% de la participación accionaria de dicha empresa, situación que cambió en Diciembre del año 2008 adquiriendo el 49% restante de las acciones de ENELSA.-

I.2.- Objetivos

La Compañía tiene tanto en el ámbito nacional como internacional los siguientes objetivos:

- Explotar, adquirir, construir y arrendar instalaciones de generación, transformación, distribución o comercialización de energía para usos industriales, agrícolas, domésticos, de alumbrado o cualquier otro, y las actividades anexas que complementan las anteriores; así como la creación de filiales o inversión en empresas de este rubro.
- Fabricar, importar, exportar, comercializar y distribuir equipos, elementos y artefactos eléctricos, de conductores y aisladores, así como la creación de filiales o inversión en empresas de este rubro.
- Elaborar, producir, transformar y comercializar toda clase de productos, materias primas y mercaderías; así como la creación de filiales o inversión en empresas de este rubro.
- Fabricar, distribuir y comercializar equipos de computación electrónica en todas sus formas, así como la comercialización de software.
- Administrar, operar y controlar toda clase de créditos o sistemas de crédito, por cuenta propia o para terceros, sea a través de letras de cambio, pagarés, efectos de comercio y documentos mercantiles y tarjetas de crédito o cualquier otro medio que fuere idóneo.-

³ Idem op. cit. 11



Fuente: Memorial Anual CONAFE 2008

I.4.- Caracterización de la Unidad De Alumbrado Público de Viña del Mar

Nombre: Departamento de Alumbrado Público, CONAFE Viña del Mar

Ubicación: Calle Limache N° 3637-A, Barrio Industrial El Salto, Viña del Mar

Caracterización Organizacional

La unidad de Alumbrado Público de Viña del Mar depende del Área Técnica de la Compañía, nace en Mayo del Año 2008 cuando CONAFE se adjudicó la concesión del servicio de mantenimiento de Alumbrado Público de la Ciudad Jardín, superando a las otras empresas participantes que eran: Chilquinta, AMEC Ltda.- y Citeluz Chile. A partir de ese momento correspondía a esta unidad la mantención del sistema de Alumbrado Público de toda la ciudad, entendiéndose por Sistema de Alumbrado todo el equipamiento que lo compone, es decir, postes, transformadores, luminarias, subestaciones, conductores, bastones, crucetas, etc. Sin embargo, para efectos de una mejor comprensión de la gestión de esta unidad es necesario diferenciar lo que es el suministro de Alumbrado Público y el suministro Residencial-Industrial en la comuna de Viña del Mar.

Como se indicó anteriormente CONAFE es el actual responsable del buen funcionamiento del sistema de Alumbrado Público de toda la comuna, eso incluye la zona de concesión de suministro residencial-industrial de la empresa Chilquinta S.A. ya que el Alumbrado Público es de propiedad Municipal y es esta entidad quien decide a través del proceso de Licitaciones Públicas a quien da la concesión o si será esta misma quien se encargue del correcto funcionamiento del sistema, mientras que la concesión del suministro residencial-industrial de la ciudad la otorga el Ministerio de Economía que es la entidad estatal que actualmente se encarga de regular el sector eléctrico, por lo tanto el servicio que presta CONAFE en la Mantención del Alumbrado Público se extiende hasta la zona residencial-Industrial que está bajo la concesión de Chilquinta S.A. Por este motivo la Compañía a raíz de la gran extensión territorial que tiene la comuna decidió mantener el Alumbrado Público de su zona residencial-industrial y para la mantención del sistema en la zona residencial-industrial de Chilquinta S.A. decidió subcontratar a esta última con el propósito de contar con mayores equipos y recursos para atender eficientemente los desperfectos que podrían producirse en el sistema.

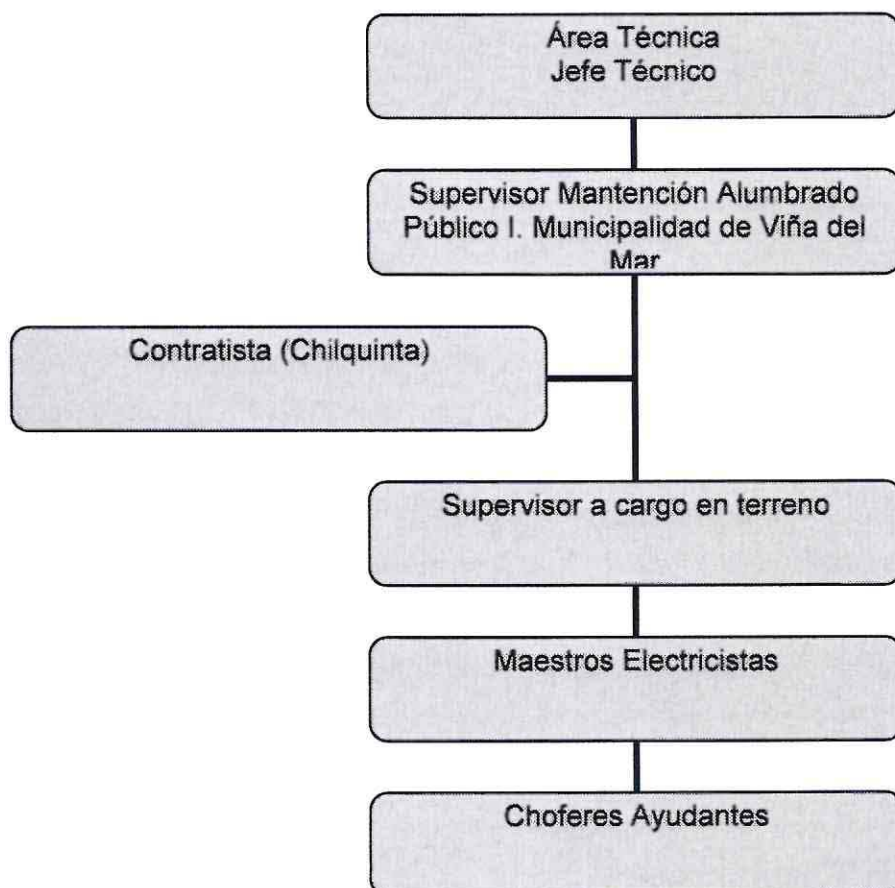
Conforme a lo anterior es necesario hacer mención a los sectores que atiende el concesionario CONAFE en Viña del Mar, que son los siguientes: Forestal, Chorrillos,

Recreo, Miraflores Bajo, Sector El Salto, Todo el Sector Céntrico de la Ciudad hasta el límite con Valparaíso, El Sector de la calle Libertad y Aledaños, abarcando el Mall Marina Arauco, y el Viña Shopping, subida Alessandri hasta parte de Santa Inés, el resto de los sectores de la ciudad como Miraflores Alto, Gómez Carreño, Achupallas, Santa Julia, El Olivar, Vista Hermosa, etc. se subcontrató a la empresa Chilquinta para la mantención del Alumbrado Público de aquellos sectores que están en su zona residencial.-

I.4.1.- Objetivos

- Cumplir con los acuerdos y condiciones establecidos en el convenio de licitación sobre la concesión del servicio de mantenimiento de Alumbrado Público de la Ciudad Jardín.
- Mantener en buenas condiciones y operativo el sistema de Alumbrado Público de la Comuna de Viña del Mar.
- Cumplir con las Normas Técnicas vigentes establecidas por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles

I.4.2- Estructura Organizacional



I.4.3.- Personal

- Jefe Técnico.
- Supervisor Mantención Alumbrado Público I. Municipalidad de Viña del Mar.
- Supervisor a Cargo en Terreno.
- Maestros Electricistas: 5 (Técnicos – Profesionales)
- Choferes Ayudantes: 4 Profesionales

En cuanto al personal contratista cuenta con un supervisor a cargo en terreno, cuatro maestros electricistas y cuatro choferes ayudantes, dando cumplimiento al ítem “Recursos Humanos” establecido en las bases técnicas de la Licitación.-

I.4.4- Principales procesos y procedimientos

Los principales procedimientos de la Unidad de Alumbrado Público de acuerdo a las Bases Técnicas de la Licitación son las siguientes:

- Realizar inspecciones en conjunto con la ITO (Inspección Técnica de Obras de la Municipalidad de Viña del Mar) al sistema de Alumbrado Público, deben ser 3 inspecciones nocturnas y 4 inspecciones diurnas semanales
- Supervisar las 24 horas el funcionamiento del servicio con un camión con plataforma hidroelevadora de manera de atender eficiente y efectivamente cualquier situación imprevista que se pueda suscitar en el sistema de Alumbrado.-
- Atender llamados de emergencia las 24 horas por posibles desperfectos que puedan presentarse en el Alumbrado Público de la comuna, para ello esta unidad cuenta con los servicios Call-Center Corporativo que corresponde a la filial NOVANET S.A. cuyo personal son alrededor de 200 en el día y 5 personas mínimo en la noche.-
- Establecer 3 turnos rotativos para la óptima atención en 24 horas.-
- Realizar los servicios de inspección y mantenimiento en terreno cumpliendo con las normas de seguridad establecidas por la Compañía.-

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL DEL PROBLEMA

II.1.- Planteamiento del Tema

“Cómo afecta a la imagen de la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. (CONAFE), el Incumplimiento de las Bases Técnicas de la Licitación del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar “

II.2.- Concepto de Bases Técnicas de una Licitación (Propuesta Pública)

Una Licitación o Propuesta Pública para los efectos de la Ley de Compras Públicas N° 19.886 es: "el procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la Administración realiza un llamado público, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente"⁴

La ley establece que para el caso de las licitaciones o propuestas públicas cualquier persona ya sea natural o jurídica puede presentar ofertas, las cuales son presentadas a través de los medios y sistemas de acceso establecidos en el reglamento de la Dirección de Compras y Contratación Pública, no obstante la entidad licitante podrá publicar sus ofertas por medio de uno o más avisos según lo establecido en el reglamento.-

De acuerdo al Decreto N° 250 que aprueba el reglamento de la Ley N° 19.886 se entiende como Bases los "Documentos aprobados por la autoridad competente que contienen el conjunto de requisitos, condiciones y especificaciones, establecidos por la Entidad Licitante, que describen los bienes y servicios a contratar y regulan el Proceso de Compras y el contrato definitivo"⁵

Las Bases Técnicas de una propuesta pública contienen de manera particular y/o general las especificaciones, requisitos, descripciones y otras características del bien o servicio a contratar por el oferente o adjudicatario.-

⁴ Reglamento Ley N° 19.886 de Compras y Contrataciones Públicas, "Artículo 7°". Chile, Julio 2003.

⁵ Decreto N° 250 que fija el reglamento de la ley 19.886, "Artículo 2° Definiciones". Chile, Septiembre 2004.

II.3.- Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar establecido en las Bases Técnicas de la Licitación Pública

El servicio de mantención de Alumbrado Público en la comuna de Viña del Mar de acuerdo a las bases técnicas de la propuesta pública de la Municipalidad establece que tal servicio debe abarcar las instalaciones correspondientes a calles, plazas, avenidas o cualquier otro equipo o material que pertenecen al Alumbrado Público de la Municipalidad de la Ciudad Jardín.-

Corresponderá al adjudicatario corregir todo tipo de desperfectos, anomalías o fallas que se presenten en las instalaciones, materiales o equipos del Alumbrado Público de la comuna de manera que éste funcione en óptimas condiciones las 24 horas del día. Adicionalmente la mantención del Alumbrado Público involucra: “la provisión de repuestos, insumos, y equipos necesarios para subsanar a todo nivel los imperfectos ocasionados por término de vida útil, defectos de fabricación, instalación, armado, daños ocasionados por terceros, colisiones, fuerzas naturales, vandalismos, hurto y otro tipo e desperfectos”⁶.

II.3.1- Compromisos contraídos mediante aceptación de las Bases Técnicas de la Licitación

La empresa adjudicataria del servicio de mantención de Alumbrado Público de acuerdo a lo dispuesto en las bases técnicas de la licitación debe comprometerse a realizar todos los trabajos ordenados por parte de la Municipalidad de manera de entregar un servicio oportuno y de calidad, para ello el departamento de Alumbrado Público de CONAFE debe organizar su personal para trabajar las 24 horas del día de lunes a domingo incluyendo los días festivos en los cuales la Compañía debe contar con una plataforma telefónica para atender posibles “trabajos de emergencia” que puedan suscitarse en esos días.-

Por lo tanto según las bases técnicas, la Compañía debe realizar un “Mantenimiento Normal” del Alumbrado Público de la ciudad, es decir, el que está ubicado en plazas, calles, pasajes, avenidas y demás instalaciones que pertenezcan a la zona de concesión, dejando las luminarias públicas funcionando en buen estado de manera que

⁶ Portal de Chilecompra. “Bases Técnicas de Licitación Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar”. Chile, 2008, pag. 35

tengan una vida útil extensa y atendiendo los desperfectos y anomalías que se presentes en las instalaciones en el menor tiempo posible para entregar un servicio de calidad.-

II.3.2.- Indicadores de Eficiencia que establecen las Bases Técnicas de la Licitación para el Mantenimiento del Alumbrado Público en Viña del Mar

De acuerdo al "Mantenimiento Normal" del Alumbrado Público que debe llevar a cabo la Compañía, las bases técnicas de la propuesta pública establecen que las instalaciones, especialmente las luminarias públicas deben funcionar en un excelente estado, es decir, un mínimo de más del 94% de las luminarias encendidas de noche y un mínimo de menos del 10% de las luminarias encendidas de día.-

La Mantención Normal del Alumbrado Público está desglosada en varios tipos, las que se detallarán a continuación:

- **Programada:** La Compañía en conjunto con la Inspección Técnicas de Obras determinará la fecha de la mantención la cual no podrá exceder los 5 días consecutivos
- **Habitual:** La que debe realizarse antes de las 24 horas desde que se realizó el aviso a la Compañía.-
- **Urgente:** La que debe realizarse antes de las 12 horas desde que se realizó el aviso a la Compañía.-
- **Emergencia:** como se mencionó anteriormente es aquella que debe realizarse antes de 3 horas cuando el aviso a la Compañía se realiza fuera de horario.-
- **Inmediata:** cuando obedece a una falla o desperfecto que atenta contra la seguridad pública, por lo que cuando se presenten este tipo de situaciones deben atender en un rango no superior a 1 hora desde el aviso a la Compañía.-

II.3.3.- Relación entre la Imagen Corporativa y Gestión de Calidad de la Compañía

Imagen Corporativa

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. se desempeña en el rubro de la electricidad en Chile principalmente como concesionaria de distribución eléctrica. El Sector Eléctrico Chileno es regulado ya que es el Estado es quien define tanto las tarifas y los clientes por zona o área típica, los últimos se asignan de acuerdo al área de concesión que establece el Ministerio de Energía, exceptuando a aquellos que tienen una potencia conectada superior a los 2.000 Kilo watts, que son los clientes que la ley determina como “no regulados”.-

Las Compañías Distribuidoras Eléctricas al tener su zona de concesión asignada, no están sujetas a una competencia entre ellas por un mismo sector, por lo que los clientes tienden a evaluarlas comparándolas con otras empresas de servicio básicos como las de Agua, Teléfono y Gas o bien con otras distribuidoras que tengan una zona de concesión asignada cercana, ejemplo de ello el caso de la misma CONAFE y Chilquinta S.A., ambas tienen asignada su zona de distribución en las comunas de Viña del Mar y Valparaíso, pero en sectores diferentes, por lo tanto su imagen puede ser afectada positiva o negativamente ante hechos complejos que puede suceder, ejemplo de ello en el racionamiento de energía aplicado en el año 1998 por la falta de lluvias, CONAFE en una actitud preventiva y oportuna determinó arrendar generadores a sus grandes clientes como Viña Shopping, multitiendas, Oxiquim, Tricolor, entre otros para evitar pérdidas económicas en el comercio y retrasos en la producción.-

Gestión de Calidad

Es necesario mencionar que CONAFE no cuenta con una Política de Calidad formalmente establecida, por lo tanto su gestión de calidad se limita a cumplir con las normas y legislación vigente en nuestro país supervisada y regulada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. Dicha carencia puede interpretarse como una despreocupación por parte de la compañía de mejorar sus índices de calidad de servicio que bajaron considerablemente en los últimos años de acuerdo al ranking y evaluaciones realizadas por el organismo fiscalizador, lo que debiera impulsar a la Compañía a adoptar una posición más proactiva en esta materia, con el propósito de

revertir esta situación. No tomar en consideración esta situación puede lograr un grave perjuicio en su imagen, lo que a su vez, es incoherente e incumple uno de los principios más importantes adoptados por el Grupo CGE, al cual pertenece CONAFE, el cual señala que el Grupo junto con sus filiales quieren posicionarse como el grupo eléctrico más prestigioso a nivel nacional. Finalmente como consecuencia de sus acciones, se puede inferir que la Gestión de Calidad está orientada a reforzar aquellos aspectos del servicio donde se han obtenido los mejores resultados en las evaluaciones, descuidando aquellos puntos débiles y peor evaluados, lo que constituye un error, ya que un servicio de calidad debe englobar todos los elementos y variables que lo originan, entendiendo que el objetivo principal es la satisfacción del cliente o usuario, que es él quien determina si un producto es o no de calidad, lo que obliga a tener permanentemente una política de orientación hacia el cliente, para lograr atender sus requerimientos, sean de carácter técnicos y/o comerciales oportuna y eficientemente, lo que finalmente constituye el elemento diferenciador, sobre el cual se sustenta la competitividad de la empresa, base de su viabilidad en el tiempo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo es de carácter descriptivo y cualitativo, con apoyo bibliográfico y de estudios estadísticos realizados por entidades relacionadas con el quehacer de la organización en su calidad de organismos fiscalizadores y reguladores; además se realizará una entrevista al Encargado de Servicio de Alumbrado Público de CONAFE, con el objeto de obtener conclusiones que permitan realizar propuestas de mejoramiento en la gestión del servicio.

III.1- Planteamiento del Problema

“El efecto provocado en la imagen de la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. (CONAFE S.A.), por el Incumplimiento de las Bases Técnicas de la Licitación del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar “

III.2.- Objetivos

III.2.1.- Objetivo General

- Mejorar la gestión administrativa relativa a los contratos de licitación de Alumbrado Público que mantiene vigente la Empresa CONAFE

III.2.2- Objetivos Específicos

- Analizar la política de gestión de calidad de CONAFE y la estructura generada para el efecto.
- Analizar los compromisos contraídos mediante aceptación de las bases técnicas de licitación del servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público en la comuna de Viña del Mar.
- Analizar los indicadores de eficiencia que regulan la actividad relacionada con la licitación, a objeto de diagnosticar y medir la magnitud del problema.
- Proponer medidas de mejoramiento.

III.2.3.- Metodología de Trabajo

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo es de carácter descriptivo y cualitativo, con apoyo bibliográfico y de estudios estadísticos realizados por entidades relacionadas con el quehacer de la organización en su calidad de organismos fiscalizadores y reguladores; además se realizará una entrevista al Encargado de Servicio de Alumbrado Público de CONAFE, con el objeto de obtener conclusiones que permitan realizar propuestas de mejoramiento en la gestión del servicio.

III.3.- Instrumentos de Recopilación de Información y análisis de la situación actual

III.3.1.- Ranking Global de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC)

De acuerdo a su misión la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) debe velar porque la calidad del servicio eléctrico entregado a los consumidores sea óptima, y que esté acorde con las instrucciones que regulan el ámbito de su competencia,

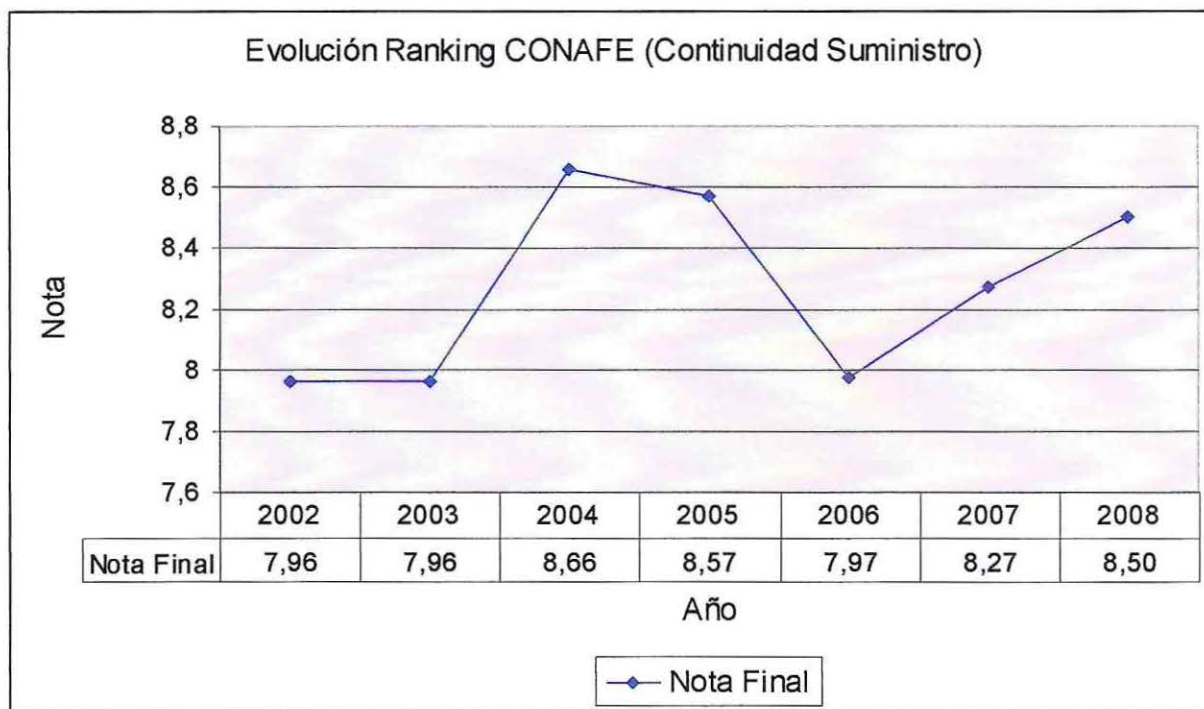
de manera que no revistan peligro para las Personas. Por lo tanto para efectos de medir que estas disposiciones se cumplan, la SEC el Ranking Global de Calidad de Servicio Eléctrico, el cual se construyen en base a tres parámetros que son los siguientes:

- Continuidad de Servicio (Interrupciones).
- Los reclamos efectuados en contra de las concesionarias ante la SEC y,
- La Encuesta de Calidad de Servicio Eléctrico (ECSE).

Son estos los factores que determinan la ubicación en el ranking global de las compañías eléctricas, que pretende dar a conocer la opinión de la comunidad respecto a las compañías, realizar una comparación entre ellas de manera de determinar qué tan bien posicionadas están de acuerdo al servicio que prestan.

III.3.1.1.- Ranking de Continuidad y Servicio

Gráfico N° 1



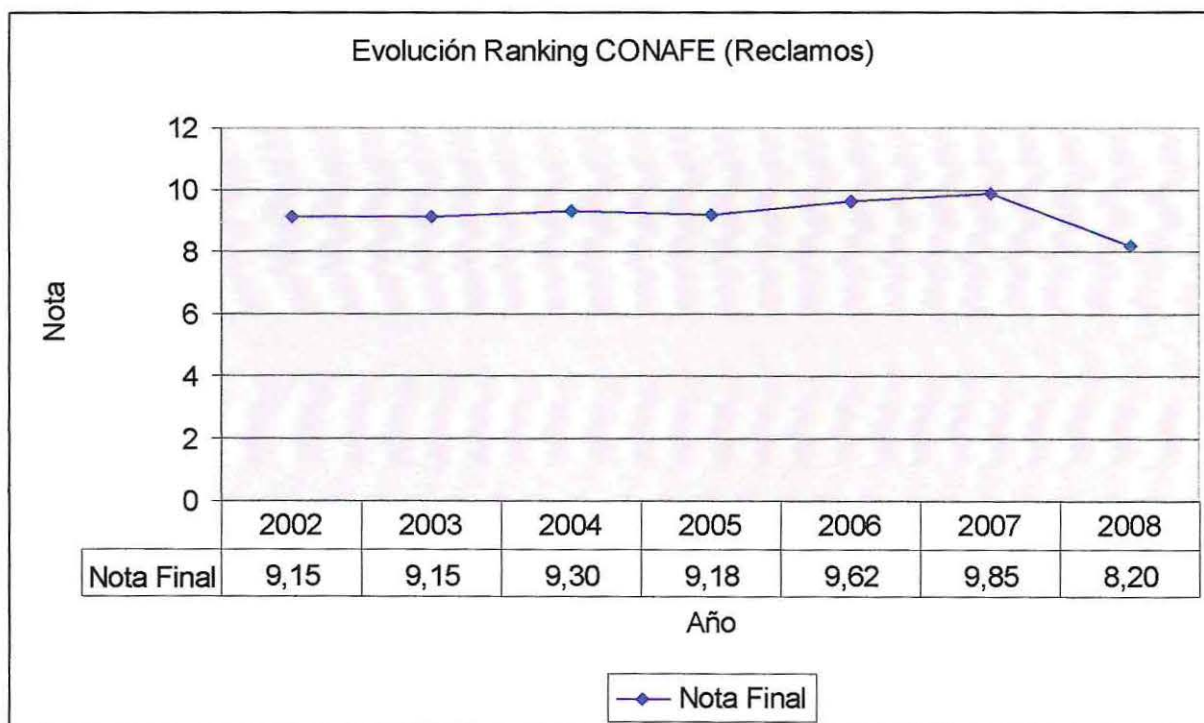
Fuente: <http://www.sec.cl>

El gráfico N° 1 muestra la evolución que ha tenido CONAFE desde el año 2002 hasta el año 2008 en relación a la continuidad de suministro (interrupciones) de acuerdo al ranking elaborado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. La escala elaborada para efectos de la medición es de 1 a 10 en donde 1 corresponde a una evaluación deficiente por concepto de calidad de servicio y 10 a la evaluación óptima.

Para estos efectos la SEC considera interrupción de suministro aquellos que superen los tres minutos. Desde que se comenzó a aplicar este índice para medir la calidad de servicio CONAFE ha sido bien evaluada considerando que desde el año 2002 hasta la fecha su nota por concepto de continuidad de servicio no ha bajado los 7,9 puntos. De acuerdo a los resultados, en los años que obtuvo las peores notas por interrupciones de servicio fue en los años 2002, 2003 y 2006, mientras tanto que en los años 2004 y 2005 obtuvo sus mejores calificaciones que fueron las más cercana a la nota 10 lo que demostró que CONAFE entregaba un servicio permanente. Actualmente en las últimas evaluaciones, año 2007 y 2008 la compañía ha logrado consolidarse como una empresa que entrega el servicio comprometido a la comunidad, al seguir aumentando su calificación sobre los 8 puntos, ha demostrado el esfuerzo y compromiso por parte de la compañía para mantener la continuidad del servicio y a su vez de mejorar su imagen antes sus clientes, por lo tanto, se puede inferir que este índice no ha afectado la calificación global en el Ranking elaborado por la SEC.-

III.3.1.2.- Ranking de Reclamos y Resoluciones

Gráfico N° 2

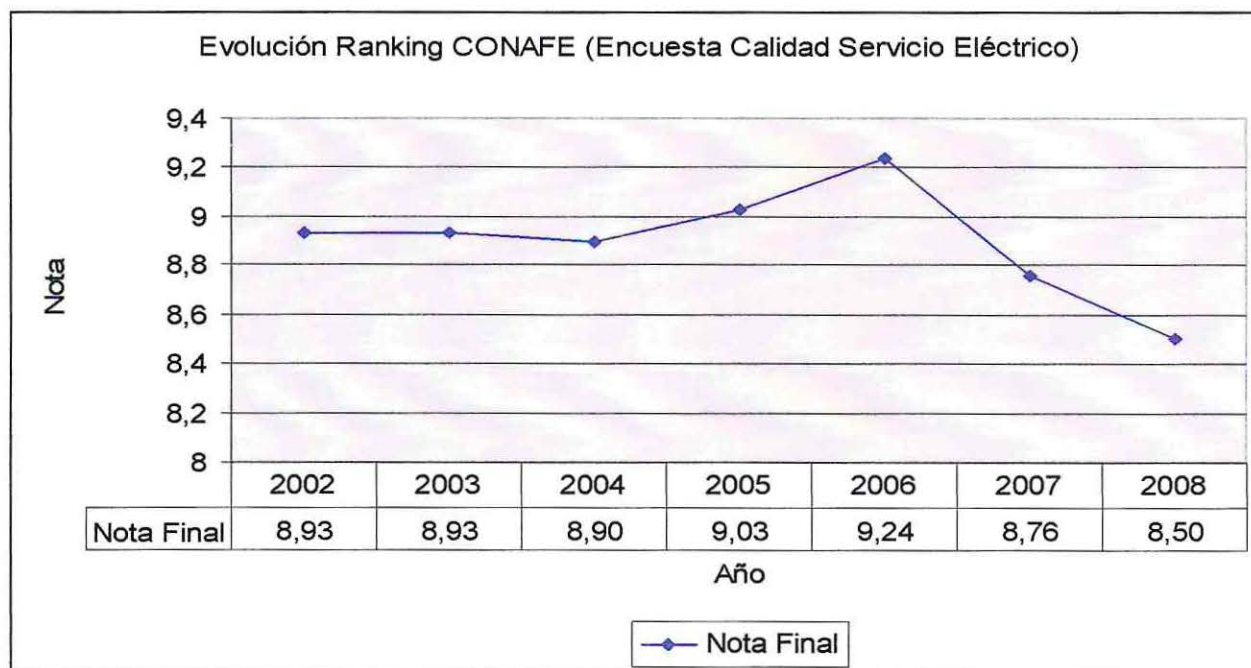


Fuente: <http://www.sec.cl>

El gráfico N° 2 muestra la evolución que ha tenido CONAFE desde el año 2002 hasta el año 2008 en relación a los reclamos efectuados por los clientes y la capacidad de respuesta por parte de la Compañía de acuerdo al ranking elaborado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). La escala elaborada para efectos de la medición es de 1 a 10 en donde 1 corresponde a una evaluación deficiente y 10 a la evaluación óptima. Para realización de esta medición la SEC consideró diversos aspectos para determinar la calificación los que son: tipo de reclamo, cantidad de clientes afectados, tipo de consumo, tipo de resolución. De acuerdo a la gráfica se muestra que a contar desde el año 2002 hasta el año 2007 que la Compañía tiene una excelente evaluación con respecto a la solución de los reclamos interpuestos por los clientes en la Compañía y en la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, ya que su nota no bajó de los 9,1 puntos, sin embargo, en el año 2008 presenta un notorio descenso en su calificación bajando los 9 puntos llegando a una nota de 8,20 lo que perjudicó fuertemente su calificación global dentro del Ranking, por lo tanto se estima que este descenso en el ítem de reclamos se debe principalmente a la cantidad de reclamos efectuados por el Alumbrado Público de Viña del Mar los que experimentaron precisamente un fuerte aumento desde la adjudicación de la concesión de este servicio en el año 2008.

III.3.1.3.- Ranking Encuesta de Calidad de Servicio Eléctrico (ECSE)

Gráfico N° 3



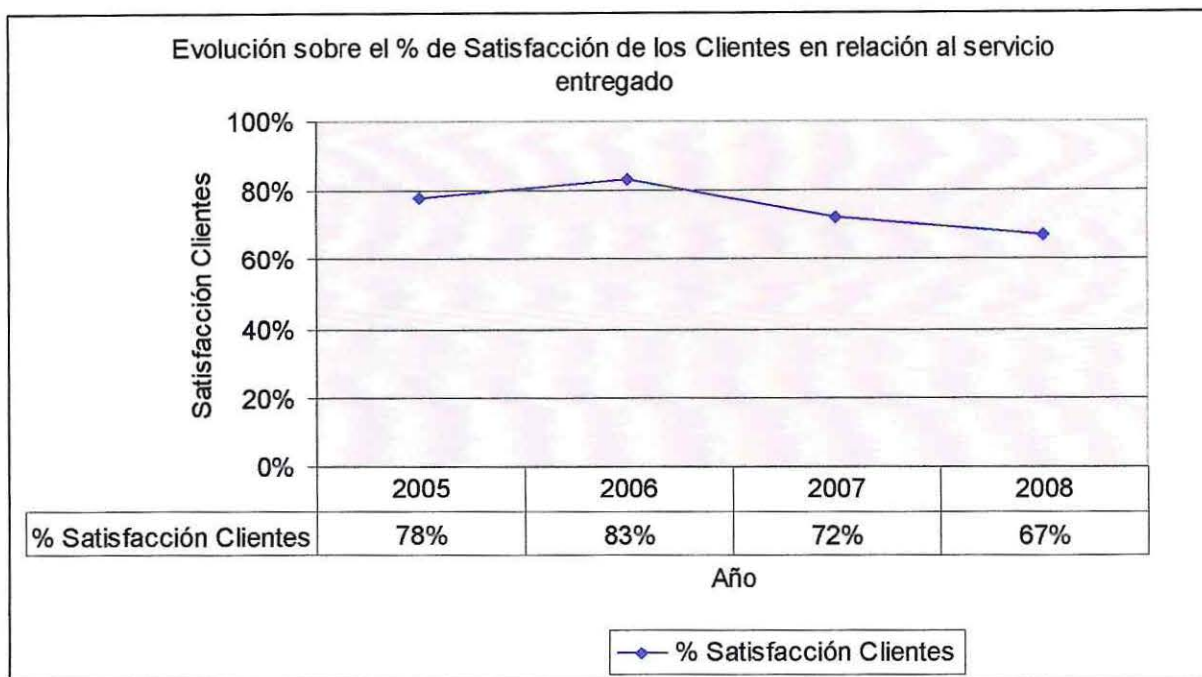
Fuente: <http://www.sec.cl>

El gráfico N° 3 muestra la evolución que ha tenido CONAFE desde el año 2002 hasta el año 2008 en relación a los resultados obtenidos en la Encuesta Calidad de Servicio Eléctrico (ECSE) de acuerdo al ranking elaborado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). La escala elaborada para efectos de la medición es de 1 a 10 en donde 1 corresponde a una evaluación deficiente por concepto de calidad de servicio y 10 a la evaluación óptima. La Encuesta de Calidad de Servicio Eléctrico es un instrumento que mide la calidad del producto (energía eléctrica) recibido por el cliente y la Visita y Asistencia Técnica, es decir, a la agilidad, eficiencia y capacidad del personal técnico para resolver las solicitudes y requerimientos presentados por los clientes ante la Compañía y la SEC. La ECSE de acuerdo a la Superintendencia de Electricidad y Combustibles tiene un nivel de confianza de un 95% y error muestral de un 5%.

Como se aprecia en el gráfico, en cuanto a los resultados de la calidad de servicio, CONAFE tuvo un crecimiento sostenido entre los años 2002 y 2006, obteniendo una buena calificación de 8,93 en los dos primeros, en el año 2004 se produjo un leve descenso de 0,03 puntos el cual no fue significativo, pero que en los siguientes años 2005 y 2006 CONAFE se reivindicaría y obtendría sus más altas calificaciones llegando a 9,03 y 9,24 puntos respectivamente lo que hacía suponer que la Compañía, globalmente considerada, tendría un mejoramiento sostenido y permanente en la calidad del servicio entregado, sin embargo, en los dos últimos años evaluados 2007 y 2008 se produjo el efecto contrario a lo sucedido en el 2005 y 2006 ya que la Compañía llegó a obtener sus calificaciones más bajas con notas 8,76 y 8,50 respectivamente lo que se puede traducir no sólo en baja notable en la calidad del servicio entregado sino también en una mala percepción de los clientes hacia la Compañía lo que puede deteriorar fuertemente su imagen frente a la comunidad. Es simple deducir que esta baja en percepción de la calidad de servicio se debe principalmente, como se mencionó anteriormente, a los reclamos efectuados por la calidad del Servicio de Alumbrado Público de Viña del Mar y por la ineficiencia del personal técnico de la compañía que no ha sido capaz de resolver los reclamos de los clientes, en el tiempo que se establecen en las bases de la licitación de dicho servicio de mantenimiento de Alumbrado Público, lo que a su vez ha provocado en CONAFE un descenso en su puntaje global del ranking de calidad de servicio especialmente en el último año.

III.3.1.4.- Evolución sobre el porcentaje de satisfacción de los clientes en relación al servicio prestado

Gráfico N° 4



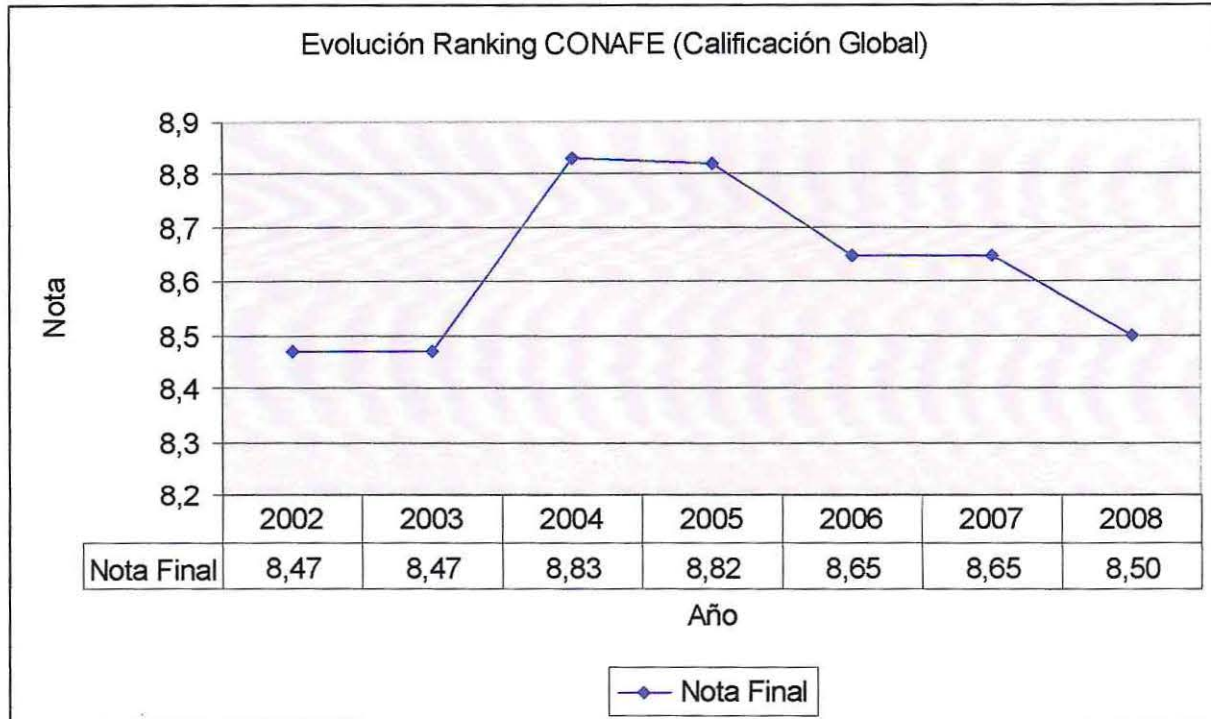
Fuente: <http://www.sec.cl>

A contar del año 2005 la Superintendencia de Electricidad y Combustibles agregó un nuevo elemento para medir la calidad de servicio entregado por la Compañías eléctricas, el cual se refiere al porcentaje de satisfacción de los clientes de acuerdo al servicio prestado por las concesionarias de distribución eléctrica. La calificación establecida para este instrumento de medición va desde 0% e incluso bajo ese índice hasta el 100%, donde 0% o menos es muy insatisfecho con el servicio eléctrico y el 100% es totalmente satisfecho con el servicio entregado.

Como se puede apreciar en el gráfico N° 4 desde la utilización de este instrumento de medición en el año 2005 se observa que CONAFE posee un porcentaje de satisfacción por parte de sus clientes, aceptable, ya que se encuentra entre el 50% y el 100%, al año siguiente los indicadores eran favorables, ya que la Compañía experimentó un alza de 5 puntos porcentuales lo que mostraba que los clientes aumentaban su nivel de satisfacción con respecto al servicio prestado por CONAFE, no obstante, en el año 2007 y especialmente en el año 2008 llega a sus niveles más bajo con un 67% lo que puso de manifiesto que el servicio prestado por la Compañía no era el esperado por sus clientes,

lo que concuerda justamente con la adjudicación de la concesión del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público en Viña del Mar.

III.3.1.5.- RANKING GLOBAL DE CALIDAD DE SERVICIO ELÉCTRICO



Fuente: <http://www.sec.cl>

El presente gráfico muestra la evolución que ha tenido CONAFE desde el año 2002 hasta el año 2008 en relación a los resultados obtenidos en la Encuesta Calidad de Servicio Eléctrico (ECSE), los reclamos efectuados por los clientes y la continuidad del suministro de acuerdo al ranking elaborado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). La escala elaborada para efectos de la medición es de 1 a 10 en donde 1 corresponde a una evaluación deficiente por concepto de calidad de servicio y 10 a la evaluación óptima. Esta grafica muestra la calificación global considerando los tres aspectos mencionados anteriormente.

Desde la creación de este instrumento para calificar a las empresas eléctricas, la Compañía obtuvo un resultado bastante alentador en relación con las otras Concesionarias de Distribución Eléctricas, ya que se ubicó en los años 2002 y 2003, en los primeros lugares del ranking, CONAFE era una de las empresas eléctricas que mejor servicio entregaba a la comunidad, lo que se afianzó entre los años 2004 y 2005, ya que

la Compañía subió su nota considerablemente lo que hacía suponer que CONAFE se consolidaría como una de las mejores empresas de la industria, sin embargo, a partir del año 2006 comenzó una baja sostenida en la calificación y en el lugar que ocupaba en el ranking, lo que en primera instancia causó extrañeza, ya que la lógica, de acuerdo a los puntajes previos obtenidos suponía una mejor ubicación de la Compañía en el Ranking superando a las otras compañías. Sin embargo, la situación cambió radicalmente producto de que las otras Compañías Eléctricas mejoraron notablemente su desempeño en relación a los años 2002 y 2003 dejando a CONAFE en la medianía de la tabla de posiciones, llegando el año 2008 a obtener su más baja posición con 8.50 puntos, provocada principalmente por el ítem de reclamos y por la baja en calidad del servicio entregado, derivado principalmente por situaciones ocasionada a partir de la adjudicación de la concesión del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público a contar precisamente del año 2008.

III.3.2.- Entrevista al Encargado de la Unidad de Servicio de Alumbrado Público

El otro instrumento utilizado para obtener información, es la entrevista realizada al Encargado de la Unidad de Servicio de Alumbrado Público, unidad que tiene bajo su responsabilidad la mantención del servicio adjudicado en Viña del Mar.

Fecha: 11/11/2009.

Lugar: Limache N° 3637-A, Barrio Industrial El Salto, Edificio CONAFE, Viña del Mar.

Profesión y Edad: Ingeniero Eléctrico, 29 años.

Antigüedad en la empresa: 5 Años.

Antigüedad en el cargo: 1 año y medio.

1. Pregunta: ¿Cuál o cuáles son los motivos por los que no se ha cumplido con el tiempo de atención del Alumbrado Público de Viña del Mar desde la adjudicación de la concesión en el año 2008, en los tiempos y plazos que establecen las bases de la licitación?

Respuesta: Hay que separar dos cosas, primero el equipamiento de Alumbrado Público establecido en el área de concesión que atiende CONAFE ha sido atendido dentro de los plazos establecidos en las bases de la licitación, el problema está en el área atendida por los subcontratistas quienes no han cumplido con los tiempos de atención.

2. Pregunta: ¿Cómo se controla y supervisa que efectivamente se cumpla con el tiempo de atención establecido en las bases de la licitación?

Respuesta: Un control específico no existe, al momento de recibir el reporte de desperfecto en el sistema de Alumbrado Público lo ingresamos al sistema y éste asigna el móvil para derivarlo a terreno y solucionar el problema lo antes posible.

3. Pregunta: ¿Al momento de recibir el reporte de un desperfecto en el sistema de Alumbrado Público se considera el tipo de atención que requiere, ya sea esta habitual, de emergencia, urgente o inmediata y los rangos de atención para cada una?

Respuesta: En ese aspecto ya que nuestro sistema no cuenta con una tipificación clara, solicité en una oportunidad que se generara un sistema en donde se tipifique como corresponde el tipo de atención para poder dar la solución en el plazo que corresponde establecido en las bases, sin embargo, eso no fue posible debido a que se está por implementar el sistema SAP el cual mejoraría nuestra gestión en ese aspecto.

4. Pregunta: ¿Existe un control para que el personal contratista cumpla con los plazos establecidos? y ¿Cómo es el procedimiento para informar de un desperfecto en el sistema de Alumbrado Público al contratista cuando este se produce en su área de concesión?

Respuesta: Un control sobre el personal contratista no existe ya que ellos tienen sus indicaciones y manejan una copia del contrato de concesión por lo tanto tienen pleno conocimiento de los rangos de atención del servicio, en cuanto al procedimiento para informar un desperfecto en su área de concesión, una vez que recibimos el reporte se le envía un correo electrónico al encargado contratista para que realice el trabajo con su personal a cargo.

5. Pregunta: A nivel de toda la comuna ¿en cuánto tiempo según la información con la que Ud. cuenta se atiende el Alumbrado Público de Viña del Mar?

Respuesta: En los casos que se producen cortes en el Alumbrado Público, es decir, de dos luminarias o más y que son aquellos casos que requieren atención inmediata en promedio se atiende en 5 horas, en casos de presentar desperfecto en una luminaria que corresponde a una atención habitual se atiende en 48 horas aproximadamente, esas son las atenciones más comunes que realizamos.

6. Pregunta: ¿Ud. cree que desde que CONAFE se está haciendo cargo de la mantención del Alumbrado Público de la Comuna ha mejorado la imagen de la compañía? ¿Cree que existe una mejor percepción por parte de los clientes?

Respuesta: En cuanto a la primera pregunta yo creo que si, por lo menos en nuestra zona de concesión en Viña creo que hemos cumplido, no sabría indicarle si existe una mejor percepción de los clientes sobre nosotros, no manejamos esa información, pero pienso que a nivel general en la comuna la mala gestión del personal contratista ha perjudicado un poco nuestra imagen.

7. Pregunta: Aquí tengo las calificaciones que ha obtenido la Compañía en el Ranking elaborado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles desde el año 2002 hasta el año 2008. ¿Qué opina de los resultados en general pero especialmente el de la Encuesta de Calidad de Servicio Eléctrico en el año 2008 la que registra la más baja calificación desde que SEC utiliza este instrumento para medir la calidad de servicio entregada por las eléctricas, considerando que desde ese mismo año la Compañía se adjudicó la Concesión del Alumbrado Público de Viña del Mar?

Respuesta: Evidentemente los resultados no son para nada alentadores, nosotros esperábamos efectivamente contribuir a mejorar la imagen de la Compañía, a obtener una mejor percepción por parte de nuestros clientes desde que nos hicimos cargo de este servicio, pero como vuelvo a reiterar este problema se ha producido no por nuestra culpa sino por incumplimiento de compromisos por parte de los contratistas.

8. Pregunta: Referente a la información que le estoy mostrando ¿La Gerencia tiene conocimiento o ha adoptado alguna posición o medida para revertir esta situación?

Respuesta: La verdad que no hemos recibido ninguna información de Gerencia, esta unidad trabaja prácticamente como una unidad independiente la que se limita a hacer su trabajo técnico en los tiempos y plazos que determinan las bases de la licitación del servicio.

9. Pregunta: ¿Ud. cree que una política de gestión de calidad clara contribuiría a mejorar la calidad del servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público y a mejorar la imagen de la compañía frente a sus clientes?

Respuesta: Efectivamente pienso que hay un descuido en ese aspecto, no se está poniendo al cliente como lo más importante y creo que nuestra compañía no toma conciencia de la importancia del trabajo que realiza esta unidad ya que el Alumbrado Público está fuertemente ligado a una de las principales preocupaciones de la comunidad, la Seguridad Ciudadana, el no cumplimiento de los plazos de atención nos puede hacer ver ante nuestros clientes y autoridades de la comuna como una empresa irresponsable sin vocación de servicio público lo que perjudicaría aún más nuestra imagen.

10. Pregunta: Por último ¿Ud. cree que CONAFE pueda adjudicarse la concesión del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar para el año 2010?

Respuesta: Eso es lo que nosotros esperamos, si bien los resultados de la evaluación realizada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles a nuestra Compañía son preocupantes, eso nos da una señal de alerta y nos motiva para mejorar y hacer una buena labor de manera de reposicionar a CONAFE como una de las mejores empresas eléctricas del país.

III.3.3.- Análisis de la entrevista

De acuerdo a la entrevista realizada al Supervisor encargado del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar se puede constatar claramente que hay un problema real con la calidad de servicio, lo que se apoya en los resultados del Ranking elaborado por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles, si bien él deja muy en claro que CONAFE ha cumplido en su zona de concesión, es necesario resaltar de que la Concesión del Alumbrado Público de toda la comuna está bajo la responsabilidad de CONAFE, por lo tanto, es injustificado traspasar la responsabilidad al personal contratista de no cumplir con los plazos de atención en su zona de concesión, ya que de acuerdo a las bases de la licitación la responsabilidad y deber de mantener el servicio operativo las 24 horas recae en la empresa adjudicataria, luego corresponde a CONAFE velar y asegurarse de que los contratistas cumplan con lo estipulado en las bases de la licitación, ya que de lo contrario, arriesga perder la concesión antes de expirar el plazo por incumplimiento de contrato, lo puede perjudicar la imagen de la Compañía sino que también puede provocar un menoscabo económico para los trabajadores que se desempeñan en esta área, independiente de las consecuencias que provoca este incumplimiento sobre la comunidad usuaria del servicio

Por otro lado sorprende que la persona encargada de esta unidad no esté al tanto de las evaluaciones de calidad de servicio que efectúa el organismo fiscalizador (Superintendencia de Electricidad y Combustibles). Sorprende que Gerencia no mantenga un contacto permanente con esta unidad, principalmente por las deficiencias que está mostrando la prestación de este servicio, lo que manifiesta una falta de coordinación y alineación tras una política que asegure un servicio de calidad y la satisfacción de los clientes, que en este caso, son todos los habitantes de Viña del Mar incluyendo la zona de concesión que atiende el personal contratista.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA TÉCNICA

Como se ha demostrado a lo largo del trabajo la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica ha obtenido magros resultados en cuanto a su gestión de calidad asociados principalmente al incumplimiento de las bases de la licitación del Alumbrado Público de Viña del Mar por tanto la presente propuesta pretende mejorar la calidad del servicio eléctrico que CONAFE entrega a sus clientes con el propósito de mejorar la imagen de la Compañía ante autoridades y la comunidad en general, para reposicionarse como la mejor empresa del Grupo CGE y una de las mejores a nivel nacional.

IV.1.- Mejorar la Calidad por medio de un Sistema de Gestión de Calidad

El eje de esta propuesta parte principalmente por crear una Política de Gestión de Calidad, transversal a toda la compañía, pero que en lo inmediato se aplique a la Unidad de Alumbrado Público, que es motivo del presente trabajo, que en el mediano plazo desemboque en la aplicación de la Norma ISO 9001-2000

Un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001-2000 (Sistema Internacional para la Estandarización) “es la forma en que la empresa dirige y controla todas las actividades asociadas a la calidad”⁷, se dice que un producto o servicio es de calidad cuando cumple con las expectativas del cliente. Este modelo de Gestión eficiente y eficaz constituirá un pilar fundamental en el proceso de mejora continua en los procedimientos efectuados por la Compañía, por medio de éste se hará énfasis en la educación y el entrenamiento constante del personal para lograr su compromiso y motivación, se creará una política de calidad y se establecerán objetivos, se realizará un despliegue de auditorias y se llevará un control estadístico para cumplir con los compromisos contraídos por la unidad.

El Sistema de Gestión de Calidad se basa en tres simples pasos que son los siguientes:

- Pensar y escribir lo que se va a hacer
- Hacer lo que se escribió
- Verificar que se hizo lo que escribió y demostrarlo fehacientemente.

⁷ <http://www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion-calidad-iso-9001/que-es-sistema-gestion-calidad>

IV.1.1.- Implementación

La certificación es un proceso largo, que requiere del compromiso de toda la institución y fundamentalmente de sus directivos. Sin embargo la magnitud del problema no permite esperar a que se logre dicha certificación para mejorar la calidad del servicio prestado, por lo que de forma inmediata se deben tomar todas las medidas que sean necesarias para asegurar el cumplimiento de los compromisos contraídos con las autoridades comunales y con la sociedad. Lo anterior no tan solo por una cuestión contractual, que puede provocarle serios perjuicios económicos a la empresa, sino porque está en juego la responsabilidad social de la misma y con ello la posibilidad de acceder a nuevos o futuros contratos, lo que afecta su viabilidad en el tiempo y el bienestar social y económico de las personas que trabajan en ella.

IV.2.- Agilizar la implementación del nuevo Sistema informático (SAP)

Uno de los problemas detectados que obstaculizan el pleno cumplimiento de las bases de licitación del servicio de mantenimiento de Alumbrado Público, es la ausencia de una tipificación clara de requerimientos por desperfectos en el sistema de Alumbrado Público de Viña del Mar.

Es necesario recordar que existen diferentes tipos de atención en el servicio, los cuales se clasifican según su nivel de gravedad: Programada, Habitual, Urgente, Emergencia e Inmediata (ver página 17). Actualmente sólo se consideran dos tipos de atenciones las cuales son: Inmediata, que se atiende en promedio 5 horas, no en 1 hora como lo establecen las bases y, Habitual, que se atiende en un promedio de 48 horas, no obstante que lo establecido en el contrato, es no más de 24 horas.

Dada esa situación es que se debe agilizar la entrada del sistema SAP de manera de que exista una homogeneización de los procedimientos especialmente entre el Contact-Center, que es donde recepcionan los reclamos y la unidad de Alumbrado Público que, una vez obtenida la información procede a enviar al personal técnico a terreno. Esto permitirá tipificar como corresponde el tipo de atención que requiere el servicio y llevar el control adecuado, con el objeto de asegurar si se cumple el rango de atención establecido en las bases para cada una de las tipificaciones.

IV.2.1.- Implementación del Sistema

La implementación del Sistema debe realizarse previa capacitación tanto al personal de la unidad de Alumbrado Público como del Contact-Center para comprender el nuevo lenguaje que muestra el sistema SAP de forma de favorecer una mejor coordinación entre ambas unidades al momento de que el sistema entre totalmente en operación.

IV.3.- Establecer un Control sobre la empresa contratista

De acuerdo a lo analizado en la entrevista y datos aportados por el encargado de la Unidad de Alumbrado Público, el incumplimiento de los plazos de atención en dicho servicio se ha presentado en el área de concesión que se le estableció en el contrato anexo a la empresa contratista, por tanto la solución que se propone para terminar con esta anomalía es un control estricto, por tanto cada vez que sea recepcionado un reclamo por el mal funcionamiento del servicio de Alumbrado Público se enviará un emisario de esta unidad a terreno para verificar de que el problema detectado sea solucionado de acuerdo a los rangos establecidos en las bases de la licitación, realizando por parte de este emisario todos los registros correspondientes por fecha y hora de recepción del reclamo, de solución del problema, desperfecto detectado y demás detalles que deben quedar registrados de acuerdo al nuevo Sistema de Gestión de Calidad.

IV.3.1.- Implementación

Para efectos de la implementación de esta propuesta en primer lugar se debe asignar un responsable, para ello se debe reclutar a un nuevo supervisor encargado en terreno para que éste supervise al encargado en terreno contratista de cumplir con el contrato firmado con la Compañía y a su vez se cumpla con lo establecido en las bases de la licitación, como la zona concesionada del Contratista es bastante amplia, este nuevo supervisor sólo se encargará de velar por el cumplimiento del contrato y las bases por parte de la empresa contratista y además se encargará de informar al Supervisor a cargo de la Unidad de Alumbrado Público de todas las atención efectuadas por dicha empresa con toda la documentación correspondiente a registros relacionados con el tiempo de atención del problema detectado y el motivo que ocasionó dicho problema, de esta forma

esta propuesta pretender contribuir al proceso de mejora continua establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

IV.4.- Resultados Esperados

La primera propuesta referida a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad aspira a precisamente mejorar los índices de calidad de los servicios prestados por la Compañía, los que han disminuido considerablemente de acuerdo a la evaluación anual que viene realizando la Superintendencia de Electricidad y Combustibles desde el año 2002 hasta el año 2008 en que se realizó la última evaluación y, a su vez, la más baja de la Compañía desde que el organismo fiscalizador evalúa a las concesionarias de distribución eléctricas.

La definición e implantación de una Política de Gestión de Calidad traerá diversos beneficios para la compañía entre los que destacan: una disminución de los reclamos, una gestión orientada hacia el cliente, una mejor comunicación al interior de la organización, disminución de los desperfectos, como consecuencia de tomar acciones preventivas establecidas en este sistema y propender a una cultura de mejora en todos los niveles de la organización, lo que elevará los índices de percepción de la calidad del servicio prestado, reinstalando a la compañía entre las mejores del sector, asegurando su viabilidad.

Por otro lado se esperan resultados positivos para los funcionarios de la compañía. Dado que CONAFE es una organización preocupada por el bienestar de sus funcionarios, ya que el Sistema de Gestión de Calidad permitirá una mayor capacitación para ellos, se establecerá una definición de cargo más clara y también se darán las condiciones para tener un mejor ambiente de trabajo.

El proceso de mejora continua, por medio de las acciones correctivas, preventivas y a través de las auditorías internas provocará una disminución drástica de atenciones tardías o inefectivas, aumentando el nivel de satisfacción de los usuarios, mejorando la imagen de la Compañía ante las autoridades y la comunidad.

Conforme a la segunda propuesta referente a la implementación del Sistema SAP se espera que se mejore la comunicación de procesos dentro de la organización y entre las filiales de la Compañía, ya que al homogeneizar el lenguaje traerá como consecuencia respuestas más ágiles ante requerimientos, solicitudes y reclamos por parte de los

clientes y la autoridad, lo que a su vez se traducirá en un servicio más eficiente, eficaz y de calidad.

Por último en cuanto a establecimiento de controles más efectivos de la empresa contratista se espera que mejoren los índices de calidad del Servicio de Alumbrado Público en la zona de dicha empresa, la fiscalización en terreno de un supervisor de la Compañía evitará que se produzcan inconformidades, en este caso, retrasos en la atención del Servicio de Mantenimiento del Sistema de Alumbrado Público. Si esta intervención no tenga los resultados esperados se procederá a realizar una revisión del convenio con la empresa contratista, llegando incluso al término de éste, de manera que sea CONAFE asuma que es el único responsable de la mantención del Alumbrado Público como lo establecen las bases de la licitación y de esta forma no arriesgue su prestigio y la concesión con la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, lo que provocaría un perjuicio grave en la imagen de la Compañía frente a la comunidad y a las autoridades locales.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El Servicio Eléctrico evidentemente es uno de los servicios públicos básicos más importantes, junto con el Servicio de Agua Potable; sin embargo, debido a la complejidad y enorme inversión en su infraestructura y redes de distribución se hace actualmente improbable que exista competencia en el rubro por los altos costos que significaría cambiar la infraestructura del servicio cada vez que se entregue la concesión a una empresa eléctrica diferente en una misma zona, por lo tanto la autoridad correspondiente ya sea el Ministerio de Economía o las Municipalidades están prácticamente obligados a concesionar este servicio público a alguna de las compañías distribuidoras de electricidad que existen en el país, por lo que la competencia entre éstas no existe, ya que cada una tiene su área de concesión asignada, es por ello que se ha hecho necesario crear una institucionalidad reguladora y fiscalizadora del Estado para que dichas entidades no despreocupen sus responsabilidades como empresas privadas que administran o gestionan un servicio público y entreguen el servicio con la calidad que la comunidad merece, por este motivo es que se hizo necesaria la creación de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) el 22 de Mayo de 1985 bajo la Ley N° 18.410 cuyo objetivo principal es supervigilar los servicios de electricidad, gas y combustibles en lo relativo a conceptos de seguridad, precio y calidad.

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica como una de las concesionarias de distribución eléctricas del país si bien en los primeros años de evaluación por parte del organismo fiscalizador, obtuvo calificaciones positivas, en los últimos años específicamente en el año 2008 tuvo un pobre desempeño según lo informado por la SEC, especialmente en el ámbito de la gestión de calidad de la Compañía que mostró su más bajo nivel en aquel ítem, lo que coincidió con la adjudicación de la concesión del Servicio de Mantenimiento de Alumbrado Público de Viña del Mar. El presente estudio logró establecer la correlación entre dicha baja de calificaciones y la entrada en operaciones de las actividades relacionadas con la mencionada licitación, asociándola además al hecho de que ésta fue asignada, mediante contrato, a una empresa contratista, que ha operado de manera poco eficiente, sin que la Compañía, por su parte, tomara los resguardos que aseguren la calidad del servicio, lo que provocó un aumento de los reclamos e insatisfacción de los usuarios afectando la imagen general de CONAFE.

Ante esta situación se ha ideado y propuesto un plan de mejora de la gestión de CONAFE referente a sus contratos de licitación que actualmente mantiene vigentes, comenzando por la elaboración de una Política de Gestión de Calidad, ya que la Compañía no contaba con una, aún cuando en su organigrama figura un Departamento de Calidad de Suministro, el cual sólo vela por la continuidad del servicio, siendo precisamente esta área en la que resultó mejor evaluada la Compañía de acuerdo a las estadísticas proporcionadas por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

El Sistema de Gestión de Calidad, deberá definir Objetivos de Calidad en todos los niveles, sistemas y subsistemas de la organización, asignando los medios y recursos necesarios para su consecución, los que contribuirán a cumplir con los compromisos establecidos en las bases de la licitación del Servicio de Alumbrado Público, que no estaban respetándose según lo demostrado en la investigación precedentemente realizada. Además se ha propuesto la pronta puesta en marcha del sistema SAP y un control sobre el contratista en terreno, para llevar un estricto seguimiento de los tiempos de atención del servicio, de manera de cumplir con los indicadores de eficiencia establecidos en las bases de licitación.

A pesar de las dificultades que está viviendo la Compañía por los resultados expuestos por la SEC, en el ámbito de la calidad de servicio, es necesario destacar aspectos positivos de la Compañía, ya que cuenta con el equipamiento humano y tecnológico necesario para cumplir sus funciones y compromisos, y de esta forma revertir la problemática situación por la que atraviesa en la actualidad, Los profesionales y

técnicos se encuentran capacitados para realizar las funciones encomendadas y son conscientes de que deben contribuir a mejorar la imagen de la Compañía por medio del proceso de Mejora Continua y del Sistema de Gestión de Calidad, y de que el cumplimiento de dichos objetivos le traerá buenos réditos a la empresa, y por su intermedio a ellos mismos, ya que puede significarle la adjudicación de futuros procesos licitatorios convirtiéndose en la primera Compañía Eléctrica del Holding en entregar un servicio de calidad garantizado y en una de las compañías eléctricas más respetadas y prestigiosas a nivel Nacional.

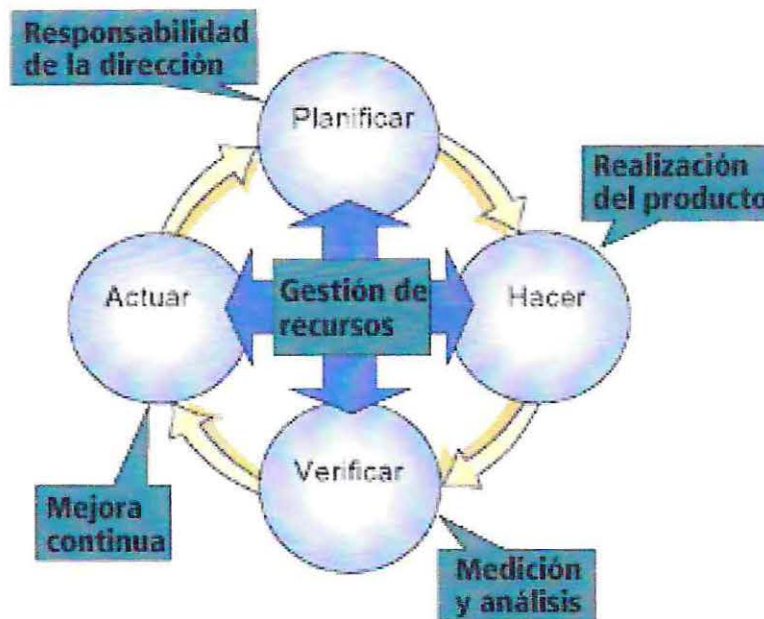
En este contexto y tipos de empresas el rol del Administrador Público cobra una notable importancia, debido a que este profesional posee las condiciones, conocimientos y habilidades necesarias para la gestión de los servicios públicos que son administrados por el sector privado, lo que implica compatibilizar el interés de las empresas privadas, concesionarias del Estado, como CONAFE, con el interés del Sector Público, que debe velar porque la comunidad reciba un servicio de calidad, posibilitando que ambos sectores saquen dividendos positivos de esta interacción, ya que por un lado procurará que la concesionaria cumpla con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de manera de asegurar que la prestación del servicio sea la adecuada y la comprometida por el Estado a su población, lo que a su vez contribuirá al desarrollo integral de la organización, logrando una viabilidad y desarrollo sostenido en el tiempo de modo que pueda cumplir con sus objetivos estratégicos, estableciendo una relación armónica entre el sector público y el sector privado posicionándola como una organización reconocida por la calidad de su servicio a nivel nacional y local, tanto por la sociedad como por las autoridades o representantes del Estado.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.conafe.cl>
- <http://www.cge.cl>
- <http://www.sec.cl>
- <http://www.munivina.cl>
- <http://www.mercadopublico.cl/Portal/Modules/Site/Search/AcquisitionSearchPage.aspx?TP=Invitado&IdEmpresa=m0SDSCvZrRM> (Bases Licitación Servicio de Mantenición de Alumbrado Público de Viña del Mar)
- Memoria Anual CONAFE 2008 y 2007.
- Ley N° 19.886 de Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios.
- Decreto N° 250 que fija el reglamento de la Ley N° 19.886 Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios.

ANEXOS

5.0.1.- Ciclo del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: <http://www.reinisch.es/imagenes/graf-gest-cal.jpg>

El Ciclo del Sistema de Gestión de calidad ilustra como debe ser su funcionamiento dentro de la organización:

- Planificar: cuya responsabilidad recae en la gerencia o jefatura de la unidad, se establecen los documentos, la política y los objetivos de calidad
- Hacer: corresponde a la unidad realizar las actividades correspondientes conforme a lo establecido por la alta dirección de la compañía.
- Verificar: controlar las conformidades, es decir, que la unidad cumpla con lo establecido en las bases de la licitación, especialmente donde se manifiesta su debilidad, el rango de atención del servicio y partir de aquello elaborar opciones de mejora.
- Actuar: tanto correctiva como preventivamente sobre las causas de las no conformidades en los procedimientos, tomar acciones correctivas correspondientes a mejorar el funcionamiento del sistema, es decir, el proceso de mejora continua.

5.0.2.- Política de Calidad

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica como empresa de distribución de energía eléctrica posee una amplia vocación de servicio público asumiendo un compromiso con la calidad de los productos y servicios que entrega a la comunidad, apoyando incondicionalmente cualquier iniciativa relacionada al proceso de mejora continua de la calidad, fomentando un clima orientado hacia las metas, logros y la satisfacción de sus clientes.

5.0.3.- Objetivos de Calidad

La Política de Calidad se llevará a cabo por medio de los siguientes **Objetivos de Calidad**:

- Cumplir con la legislación vigente, acuerdos y contratos establecidos tanto con la autoridad como con los clientes atendiendo sus requerimientos y sugerencias.
- Entregar un servicio dirigido a la satisfacción de los clientes, cumpliendo con los indicadores establecidos.
- Asegurar que exista un personal competente para que sea capaz de entregar los servicios comprometidos por la Compañía.
- Fomentar en el personal una cultura orientada hacia el cliente con sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización
- Mejorar las prácticas de manera de incrementar la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.