

**ANDE**

**ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS (DP)**

**DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y PROCESOS (DP/DO)**

**DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN  
(DP/DPS)**

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS  
ACTIVIDADES**

**GERENCIA COMERCIAL (GC)**

**AÑO 2023**

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS - ACTIVIDADES  
GERENCIA COMERCIAL  
MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
ESTÁNDAR: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Identificación de Riesgos - Actividades  
N°: 70

(3) ACTIVIDADES	(4) OBJETIVO	(5) RIESGOS	(6) DESCRIPCIÓN	(7) AGENTE GENERADOR	(8) CAUSAS	(9) EFECTOS	UNIDADES INVOLUCRADAS
DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS EN CUANTO A LA GESTIÓN COMERCIAL POR ÁREAS DE GESTIÓN	Establecer criterios para la gestión comercial en distintas áreas de la organización.	Incumplimiento en la definición de los lineamientos	Establecer directrices y normas para la gestión comercial en diferentes áreas de la organización.	Personas	Falta de claridad en directrices comerciales	Desorganización en la ejecución de estrategias comerciales.	Gerencia Comercial / Coordinación de la gerencia Comercial / Divisiones
CONSOLIDACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS	Integrar de manera efectiva los criterios establecidos para la gestión comercial.	Incumplimiento en la consolidación de los lineamientos	Integrar y unificar los lineamientos establecidos para la gestión comercial.	Personas	Ausencia de comunicación efectiva	Falta de cohesión en la implementación de lineamientos.	Gerencia Comercial / Coordinación de la gerencia Comercial / Divisiones
DESDOBLAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Desglosar y aplicar el plan estratégico institucional en actividades específicas.	Incumplimiento en la realización del desdoblamiento	Dividir y detallar las acciones específicas derivadas del plan estratégico de la institución.	Personas	Desconexión entre áreas	Falta de alineación en objetivos y metas.	Gerencia Comercial / Coordinación de la gerencia Comercial / Divisiones / Departamentos
PLANIFICACIÓN DE REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS	Desarrollar estrategias para reducir las pérdidas en el proceso de distribución de energía.	Incumplimiento en la ejecución del plan	Desarrollar estrategias y planes para minimizar las pérdidas en el sistema eléctrico.	Personas	Insuficiente análisis de riesgos	Dificultad para anticipar y mitigar pérdidas.	División de pérdidas eléctricas
SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN COMERCIAL	Monitorear de forma continua y eficaz las actividades relacionadas con la gestión comercial.	Incumplimiento en la realización de la evaluación y control	Supervisar y evaluar continuamente las actividades y procesos relacionados con la gestión comercial.	Personas	Falta de herramientas de seguimiento	Pérdida de oportunidades y rendimiento inferior.	Gerencia Comercial/División de gerencia comercial
MEDICIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN	Evaluar el rendimiento de la gestión comercial mediante indicadores específicos.	Indicadores no significativos	Evaluar el rendimiento de la gestión comercial mediante indicadores específicos.	Personas	Indicadores mal definidos	Evaluación inexacta del desempeño comercial.	Gerencia Comercial/División de gerencia comercial
IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE AJUSTES	Ejecutar medidas correctivas para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión comercial.	Demora o no realización de las acciones	Ejecutar medidas correctivas para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión comercial.	Personas	Resistencia al cambio	Dificultad en la adaptación a nuevas estrategias.	Gerencia Comercial / Coordinación de la gerencia Comercial
RECIBIR SOLICITUDES Y RECLAMOS	Gestionar de manera adecuada las solicitudes y reclamaciones de los clientes.	Demora en el tiempo de solicitudes del cliente	Atender y procesar las solicitudes y reclamos recibidos de los clientes.	Personas	Insuficiente capacitación y cantidad de personal, Insuficiente Recursos Informaticos	Atención ineficiente a solicitudes y reclamos.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de Atención a Distancia
RECIBIR SOLICITUDES Y RECLAMOS	Gestionar de manera adecuada las solicitudes y reclamaciones de los clientes.	Demora en el tiempo de atención de consultas y reclamos del cliente	Atender y procesar las consultas y reclamos recibidos de los clientes.	Personas	Insuficiente capacitación y cantidad de personal, Insuficiente Recursos Informaticos	Atención ineficiente de consultas y reclamos.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de Atención a Distancia
VERIFICACIÓN DE CONSULTAS DEL CLIENTE	Confirmar la exactitud de las consultas realizadas por parte de los clientes.	Demora en el tiempo de atención al cliente	Confirmar y responder a las consultas realizadas por los clientes.	Personas	Procesos de verificación deficientes	Respuestas incorrectas y tardías a consultas de clientes.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de Atención a Distancia
ACTUALIZACIÓN O MODIFICACIÓN DE DATOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL	Mantener la información actualizada y modificada según sea necesario en el sistema de gestión comercial.	Información incorrecta	Realizar cambios y actualizaciones en la información del sistema de gestión comercial.	Personas	Falta de procedimientos claros, Falta de atención de las personas	Errores y desactualización en la base de datos.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
NOTIFICACIÓN AL CLIENTE	Informar de manera oportuna a los clientes sobre aspectos relevantes del servicio.	Demora en el tiempo de respuesta al cliente	Informar a los clientes sobre aspectos relevantes relacionados con su servicio.	Personas	Comunicación ineficaz	Falta de conocimiento por parte del cliente.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial - Dpto de Atención al Cliente-
MONITOREO DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Supervisar de forma continua la calidad del servicio y la atención al cliente	Supervisión deficiente	Supervisar y analizar el desempeño de las actividades de atención al cliente.	Personas	Falta de recursos humanos	Desconocimiento de la calidad del servicio.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial - Dpto de Atención al Cliente-
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES	Gestionar y dar seguimiento a las solicitudes presentadas por los clientes.	Incumplimiento en el control de las gestiones	Gestionar y dar seguimiento a las solicitudes realizadas por los clientes.	Personas	Sistemas de seguimiento ineficientes	Pérdida de solicitudes y falta de seguimiento.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de Atención a Distancia
ATENCIÓN DE RECLAMOS DE ENERGÍA	Resolver de manera eficaz los reclamos relacionados con el suministro de energía.	Demora en el tiempo respuesta al cliente	Resolver y atender los reclamos relacionados con el suministro de energía.	Personas	Desconocimiento de procesos de reclamación	Insatisfacción de clientes y posibles conflictos.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de Atención a Distancia
ATENCIÓN DE RECLAMOS COMERCIALES	Abordar de manera adecuada los reclamos de naturaleza comercial.	Demora en el tiempo de atención al cliente	Manejar y solucionar los reclamos de naturaleza comercial.	Personas	Procesos de atención ineficientes	Insatisfacción de clientes y posibles conflictos.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de Atención a Distancia
ATENCIÓN DE CONSULTAS Y RECLAMOS GENERALES	Brindar atención y respuesta a consultas y reclamos de diversa índole.	Demora en el tiempo de atención al cliente	Responder y resolver consultas y reclamos generales de los clientes.	Personas	Demora en la atención de consultas y reclamos de las Unidades Administrativas involucradas	Respuestas inadecuadas y demoras en la solución	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de Atención a Distancia
ATENCIÓN DE RECLAMOS A TRAVÉS DE CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	Resolver reclamos mediante acuerdos establecidos con otras instituciones.	Demora en el tiempo de atención al cliente	Gestionar y resolver reclamos mediante acuerdos con otras instituciones.	Personas	Falta de coordinación interinstitucional	Dificultades en la resolución conjunta de reclamos	Gerencia Comercial
GESTIÓN DE SUMINISTROS DE ENERGÍA A GRUPO DE CONSUMO INTENSIVO ESPECIAL	Seguimiento y control de cumplimiento de los derechos y obligaciones de ambas partes dispuestos en las cláusulas contractuales de acuerdo a las resoluciones que rigen al GCIE.	Incumplimiento de las obligaciones contractuales por una o ambas partes	seguimiento y control de cláusulas contractuales	Personas	Falta establecer requisitos más rigurosos para los usuarios del GCIE antes de otorgar una facilidad técnica y suscribir un contrato. Por ejemplo, verificar capacidad financiera a través de un Balance financiero de los últimos dos años.	Potencia y energía no facturada a gran escala, impacta gravemente en la proyección financiera de la ANDE.	Dpto de Gestión de Grandes Clientes
INFORMES SOBRE GRANDES CLIENTES	Generar informes específicos dirigidos a clientes de gran envergadura.	Inexactitud en los datos provistos a los clientes	Generar informes específicos relacionados con los grandes clientes de la organización.	Personas	Insuficiente recolección de información	Informes incompletos y falta de análisis.	Dpto de Gestión de Grandes Clientes
ATENCIÓN DE CONSULTAS DE GRANDES CLIENTES	Brindar respuestas a consultas planteadas por clientes de gran importancia.	Demora	Responder y atender las consultas realizadas por los grandes clientes.	Personas	Falta de procesos simplificados / burocracia	Insatisfacción de clientes clave.	Dpto de Gestión de Grandes Clientes

*[Handwritten signature and initials]*

GESTIÓN DE ITINERARIOS Y SUMINISTROS	Administrar de manera eficaz los itinerarios y suministros dentro de la operación.	Mala planificación de itinerarios	Planificar y administrar los itinerarios y suministros de la organización.	Personas	Planificación de itinerarios ineficiente	Retrasos en la gestión de lectura y suministros.	Dpto de Lectura y Censo
GESTIÓN DE LECTURAS	Administrar y supervisar el proceso de lectura de medidores.	Error en el ingreso de la lectura	Coordinar y administrar las lecturas de medidores de energía eléctrica.	Personas	Fallas en los sistemas de lectura	Inexactitudes en la facturación y descontento de clientes.	Dpto de Lectura y Censo
TELEMEDICIÓN DE SUMINISTROS EN BT	Implementar tecnologías de telemetría para la medición de suministros en baja tensión.	Falta de conexión entre: Suministro-SAMR- OPEN	Implementar y gestionar la telemetría en suministros de baja tensión.	Personas	Tecnologías de telemetría obsoletas	Fallos en la medición y pérdida de datos.	Dpto de Lectura y Censo
GESTIÓN DE DATOS DE LECTURAS	Administrar y procesar eficientemente la información recopilada durante las lecturas.	Falta de lectura a la totalidad de suministros	Administrar y procesar la información recolectada durante las lecturas	Personas	Procesos de gestión de datos ineficaces	Errores en la facturación y falta de precisión.	Dpto de Lectura y Censo
VERIFICACIÓN CATASTRAL Y CENSO	Confirmar y actualizar la información catastral y el censo de suministros.	Inexactitud en los datos presentados en las SAEE	Confirmar y mantener actualizada la información catastral y censal.	Personas	Insuficiente cobertura de verificación	Inexactitudes en la información catastral.	Dpto de Lectura y Censo
ASIGNACIÓN DE COORDENADAS XY A SUMINISTROS	Asignar coordenadas XY de manera precisa a los diferentes puntos de suministro	Inexactitud en los datos presentados en las SAEE	Asignar coordenadas geográficas a los puntos de suministro.	Personas	Falta de precisión en asignación	Desajustes en ubicaciones y errores de gestión.	Dpto de Lectura y Censo - OFICINA DE ESTUDIOS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL
VERIFICACIÓN, CORRECCIÓN Y ADJUDICACIÓN DE CUENTA CORRIENTE CATASTRAL	Verificar, corregir y asignar cuentas corrientes catastrales de manera adecuada.	Demora en la corrección de planos	Verificar, corregir y asignar cuentas corrientes catastrales.	Personas	Procesos de verificación ineficaces	Errores en la facturación y falta de actualización.	Dpto de Lectura y Censo
ACTUALIZACIÓN CARTOGRÁFICA	Mantener actualizados los mapas y representaciones gráficas utilizados en la gestión.	Falta de actualización de planos	Mantener actualizados los mapas y documentos cartográficos.	Personas	Falta de procesos actualizados	Desactualización de mapas y falta de precisión.	Dpto de Lectura y Censo - OFICINA DE ESTUDIOS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA NACIONAL
VERIFICACIÓN, CORRECCIÓN Y ADJUDICACIÓN DE CCC	Confirmar, corregir y asignar Códigos de Control de Cuenta de manera precisa.	Mala distribución de suministros en los itinerarios	Validar, corregir y asignar códigos de control de consumidor.	Personas	Ineficiencias en procesos de verificación	Errores en la facturación y falta de actualización.	Dpto de Lectura y Censo
VERIFICACIÓN Y CONTROL DE LECTURAS TELEMEDIDAS EN EL SOFTWARE MDC	Supervisar y controlar las lecturas telemétricas registradas en el software MDC.	Cambios de medidores no actualizados en el MDC	Supervisar y controlar las lecturas obtenidas mediante telemetría en el software MDC	Personas	Problemas en sistemas de verificación	Inexactitudes en mediciones y pérdida de datos	Dpto de Mediciones Comerciales
MIGRACIÓN DE SUMINISTROS A ITINERARIOS TELEMEDIDOS	Transferir suministros a itinerarios gestionados mediante telemetría.	Cambio de categoría de MT a BT de los suministros telemedidos	Transferir suministros a rutas basadas en telemetría.	Personas	Planificación ineficaz de migración	Interrupciones en el suministro y problemas en la gestión.	Dpto de Lectura y Censo
VERIFICACIÓN Y CONTROL DE LECTURAS TELEMEDIDAS EN EL OPEN SGC	Supervisar y controlar las lecturas telemétricas registradas en el sistema Open SGC.	No disponibilización de las lecturas en la tabla intermedia del OPEN	Supervisar y controlar las lecturas obtenidas mediante telemetría en el sistema Open SGC	Personas	Problemas en sistemas de verificación	Inexactitudes en mediciones y pérdida de datos.	Dpto de Lectura y Censo
ADMINISTRACIÓN DE SOFTWARE MDC's	Gestionar eficientemente los software MDC utilizados en la operación.	Mala asignación de roles para el uso del software MDCs	Gestionar y mantener los software de dispositivos de captura a distancia	Personas	Falla de capacitación en administración	Problemas en el funcionamiento de los sistemas.	Dpto de Mediciones Comerciales
COBROS DE FACTURAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y OTROS CARGOS	Gestionar de manera efectiva los cobros relacionados con las facturas de energía eléctrica y cargos adicionales.	Error en el cobro	Gestionar y realizar cobros de facturas de energía eléctrica y cargos adicionales.	Personas	Diferencias en las gestiones de cobro.	Retraso en el cobro, mala imagen.	Dpto de Cobranzas - Agencias
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE COBROS DE FACTURAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y OTROS CARGOS	Supervisar y dar seguimiento a los procesos de cobro de facturas y cargos adicionales.	Error en la conciliación	Supervisar y dar seguimiento a los procesos de cobro.	Personas	Error en las declaraciones de gestiones con relación a los cobros realizados	Retraso en la actualización de pagos, mala imagen.	Dpto de Cobranzas - Agencias
REGULARIZACIÓN DE CHEQUES RECHAZADOS	Corregir y regularizar los pagos mediante cheques que han sido rechazados. Minimizar los errores causantes del rechazo.	Demora en la regularización de los pagos	Gestionar la regularización de cheques que hayan sido rechazados.	Personas	Demora en la recepción de cheques rechazados, demora en el pago para regularización, falta de socialización de requisitos para la recepción de cheques.	Retraso en la regularización de los pagos realizados con cheques rechazados. Mala imagen.	Dpto de Cobranzas - Agencias
MANTENIMIENTO DE CUENTAS - DÉBITO AUTOMÁTICO	Administrar y mantener las cuentas asociadas a pagos mediante débito automático.	Incumplimiento	Administrar el débito automático y mantener las cuentas actualizadas.	Personas	Problemas en los archivos de Débito Automático. Demora en la Codificación de datos	Retrasos en los cobros de débito automático.	Dpto de Cobranzas - Agencias
GESTIÓN DE DEUDAS DE SUMINISTROS ACTIVOS E INACTIVOS	Gestionar el recupero de las deudas relacionadas con suministros tanto activos como inactivos.	Demora en la gestión de recuperación de deudas	Gestionar y negociar las deudas de suministros activos e inactivos.	Personas	Falta de Recursos Humanos y tecnología informática para la gestión efectiva.	Retraso en el recupero de las deudas.	Dpto de Cobranzas - Agencias
REPOSICIÓN DE SUMINISTROS	gestionar la reposición eficiente de suministros en casos necesarios.	Demora en la gestión de recuperación de deudas	Coordinar y llevar a cabo gestiones para la reposición y recupero de suministros inactivos.	Personas	Falta de Recursos Humanos y tecnología informática para la gestión efectiva	Retrasos en la reposición por falta de gestión de cobro.	Dpto de Centro Técnico Comercial -
GESTIÓN DE COBRO JUDICIAL	Elaboración de títulos de crédito para cobro judicial de la deuda	Demora en elaboración de títulos de créditos	Elaborar títulos de crédito de suministros inactivos.	Personas	Falta de Recursos humanos	Retraso en el recupero de las deudas	Dpto de Cobranzas - Agencias
GESTIÓN PREJUDICIAL	Realizar acciones previas a procesos judiciales para la gestión de cobros.	Demora en la elaboración y remisión de notificaciones para transferencias.	Realizar Notificaciones para posterior transferencias de deudas de suministros inactivos a activos.	Personas	Falta de Recursos humanos.	Retraso en el recupero de las deudas.	Dpto de Cobranzas - Agencias
GESTIONAR COBROS NO NOTIFICADOS	Gestionar la regularización de los cobros no notificados.	Demora en la regularización de los pagos	Gestionar los cobros no notificados.	Personas	Problemas en los canales de comunicación con las procesadoras	Retraso en la actualización de pagos, mala imagen.	Dpto de Cobranzas - Agencias
GESTIÓN DE OPERACIÓN DE PROCESADORAS Y CAJAS HABILITADAS	Gestionar el cobro efectivo a través de cajas ANDE y procesadoras.	Demora en las conciliaciones	Coordinar y supervisar las operaciones de procesadoras y cajas autorizadas.	Personas	Diferencias en las declaraciones con relación a los cobros realizados.	Retraso en el cobro, mala imagen.	Dpto de Cobranzas - Agencias
SEGUIMIENTO Y CONTROL A PROCESADORAS DE COBRO	Supervisar y controlar las actividades de las procesadoras de cobro de manera continua	Demora en las verificaciones y notificaciones a procesadoras	Supervisar y controlar el desempeño de las procesadoras de cobro.	Personas	Falta de Recursos humanos.	Retraso en el cobro, mala imagen.	Dpto de Cobranzas - Agencias
GESTIÓN DE SUMINISTROS BT	Administrar eficientemente los suministros de baja tensión.	Incumplimiento por imposibilidad de ubicación en el terreno del suministro	Administrar el suministro de energía en baja tensión.	Personas	Problemas en procesos de gestión	Retrasos en la gestión de suministros y pérdida de clientes	Dpto de Centro Técnico Comercial -
ADMINISTRACIÓN DE DEPÓSITO COMERCIAL	Gestionar el depósito comercial de manera efectiva.	Disponibilidad de materiales disponibles en el tiempo y forma	Gestionar el depósito comercial y sus operaciones.	Personas	Falta de control en administración	Pérdida de inventario y problemas financieros.	Dpto de Centro Técnico Comercial - Doto de Mediciones Comerciales
REGISTRO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL	Registrar de forma precisa y oportuna la información en el sistema de gestión comercial.	Inexactitud en el registro de los datos	Ingresar y mantener actualizados los registros en el sistema de gestión comercial.	Personas	Errores en procesos de registro	Desactualización y falta de precisión en la información.	Dpto de Centro Técnico Comercial -
GESTIÓN DE CONEXIONES	Administrar las conexiones de manera eficiente.	Inexactitud en datos de coordenadas, nombres de calles y números de teléfonos	Coordinar y gestionar las conexiones de suministro.	Personas	Procesos de conexión ineficientes	Retrasos en las conexiones y pérdida de nuevos clientes	Dpto de Centro Técnico Comercial -
GESTIÓN DE DESCONEXIONES	Administrar las desconexiones de manera efectiva.	Conflicto con los clientes en casos de corte por impago	Coordinar y gestionar las desconexiones de suministro.	Personas	Procesos de desconexión ineficientes	Retrasos en las desconexiones y pérdida de ingresos	Dpto de Centro Técnico Comercial -

GESTIÓN DE RETIROS	Administrar los retiros de suministros de forma eficaz.	Conflicto con los clientes en casos de corte por impago	Gestionar el retiro de suministros según las solicitudes.	Personas	Planificación ineficaz de retiros	Interrupciones en el suministro y pérdida de clientes	Dpto de Centro Técnico Comercial -
MANTENIMIENTO GENERAL DE ACOMETIDAS	Realizar tareas de mantenimiento general en las acometidas.	Conflicto con los clientes en casos acometidas dañadas	Realizar mantenimiento y reparación de las conexiones eléctricas	Personas	Procesos de mantenimiento ineficaces	Interrupciones en el suministro y pérdida de clientes	Dpto de Centro Técnico Comercial -
APOYO AL PAE (PLAN DE APOYO DE EMERGENCIA)	Brindar apoyo efectivo en la implementación del Plan de Apoyo de Emergencia (PAE).	Incumplimiento por falta de recursos humanos	Brindar apoyo en la implementación del plan de apoyo de emergencia.	Personas	Falta de capacitación en situaciones de emergencia	Respuesta ineficiente en situaciones críticas.	Dpto de Centro Técnico Comercial -
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ÓRDENES DE TRABAJO (OT)	Supervisar y controlar el cumplimiento de las órdenes de trabajo de manera efectiva.	Inexactitud en el control de OTs	Supervisar y controlar la ejecución de las órdenes de trabajo.	Personas	Sistemas de seguimiento de OT ineficaces	Desorganización en la ejecución de trabajos.	Dpto de Centro Técnico Comercial -
CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS TRABAJOS EJECUTADOS	Evaluar y controlar eficientemente los trabajos realizados para garantizar su calidad.	Incumplimiento por falta de recursos humanos	Evaluar y controlar la calidad de los trabajos realizados.	Personas	Falta de sistemas de evaluación	Pérdida de oportunidades de mejora y descontento del cliente.	Dpto de Centro Técnico Comercial -
GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE ANOMALÍAS DE FACTURACIÓN	Administrar y resolver eficazmente las anomalías relacionadas con la facturación.	Demora en la emisión de la factura por anomalía	Administrar y resolver problemas relacionados con la facturación.	Personas	Procesos de resolución ineficientes	Insatisfacción del cliente y pérdida de ingresos.	Dpto de Centro Técnico Comercial -
ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN DE SUMINISTROS	Realizar análisis y verificación de suministros para garantizar su correcto funcionamiento.	Demora en la emisión correcta de la factura	Analizar y verificar el estado de los suministros.	Personas	Falta de procesos de verificación	Inexactitudes en la facturación y pérdida de ingresos	Dpto de Centro Técnico Comercial -
RESOLUCIÓN DE LECTURAS DE MEDIDOR	Resolver de manera eficiente las lecturas registradas por los medidores.	Demora en la emisión de la factura por anomalía	Resolver discrepancias en las lecturas de medidores.	Personas	Problemas en procesos de resolución	Desajustes en la facturación y pérdida de ingresos	Departamento de Facturación
ATENCIÓN DE RECLAMOS DE FACTURAS EN MT	Atender y resolver reclamos específicos relacionados con las facturas de media tensión.	Demora en la emisión correcta de la factura	Gestionar y resolver reclamos relacionados con facturas en media tensión.	Personas	Procesos de atención ineficientes	Insatisfacción de clientes y pérdida de ingresos.	Departamento de Facturación
FACTURACIONES ESPECIALES	Realizar facturaciones que requieren un tratamiento especial y específico.	Demora en la emisión correcta de la factura	Realizar procesos de facturación que requieren tratamiento especial	Personas	Falta de procedimientos claros	Errores en facturación y pérdida de ingresos.	Departamento de Facturación
REFACTURACIONES	Gestionar y realizar facturaciones adicionales o corregidas cuando sea necesario.	Incumplimiento del procedimiento de refacturación, en todas las agencias del país	Generar nuevas facturas cuando sea necesario corregir errores o ajustar montos.	Personas	Procesos de refacturación ineficaces	Descontento del cliente y pérdida de tiempo.	Departamento de Facturación
ASIGNACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE FACTURAS	Asignar y organizar de manera eficiente la distribución de facturas a los clientes.	Incumplimiento del procedimiento de refacturación, en todas las agencias del país	Asignar y organizar la distribución de facturas a los clientes.	Personas	Planificación ineficaz de distribución	Retrasos en la entrega y pérdida de ingresos.	Departamento de Facturación
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE TRABAJOS DE DISTRIBUCIÓN DE FACTURAS	Supervisar y dar seguimiento a los trabajos relacionados con la distribución de facturas.	Demora en el tiempo de entrega de la factura a los distribuidores/agencias	Supervisar y dar seguimiento a los trabajos de distribución de facturas	Personas	Falta de sistemas de seguimiento	Desorganización en la distribución y pérdida de ingresos.	Departamento de Facturación
ATENCIÓN DE RECLAMOS DE DISTRIBUCIÓN DE FACTURAS	Resolver de manera efectiva los reclamos relacionados con la distribución de facturas	Incumplimiento en la realización de la totalidad de los controles de los reclamos vía GRA COMERCIAL	Gestionar y resolver reclamos relacionados con la distribución de facturas.	Personas	Procesos de atención ineficientes	Insatisfacción de clientes y pérdida de ingresos	Departamento de Facturación
CLASIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN DE FACTURAS DE TODAS LAS AGENCIAS	Clasificar y verificar la información de facturas provenientes de todas las agencias.	Incumplimiento en la realización de la totalidad de los controles de los reclamos vía GRA COMERCIAL	Clasificar y verificar facturas provenientes de todas las agencias	Personas	Insuficiente control en verificación	Errores en la facturación y descontento del cliente.	Departamento de Facturación
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE FACTURACIÓN DE TODAS LAS AGENCIAS	Supervisar y controlar la facturación proveniente de todas las agencias.	Incumplimiento en el control/seguimiento de la facturación, en todas las agencias del país	Supervisar y controlar el proceso de facturación en todas las agencias.	Personas	Falta de sistemas de seguimiento	Desorganización en la facturación y pérdida de ingresos.	Departamento de Facturación
ADQUISICIÓN Y REGISTRO DE MEDIDORES Y EQUIPOS DE MEDICIÓN	Adquirir y registrar medidores y equipos de medición de manera precisa.	Demora en la instalación de equipos de medición	Comprar y registrar medidores y equipos de medición necesarios.	Personas	Falta de procedimientos claros	Errores en adquisición y registro de equipos.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
RECEPCIÓN DE MEDIDORES Y EQUIPOS DE MEDICIÓN	Recibir de manera efectiva los medidores y equipos de medición adquiridos.	Retrasos en el inicio de la solicitud de adquisición	Recibir y verificar la calidad de medidores y equipos de medición.	Personas	Falta de personal capacitado para la recepción.	Retraso en el registro y almacenamiento de los equipos.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
ALMACENAMIENTO DE MEDIDORES Y EQUIPOS DE MEDICIÓN	Almacenar de forma segura y organizada los medidores y equipos de medición.	Falta de Stock	Almacenar adecuadamente los medidores y equipos de medición.	Personas	Espacio de almacenamiento insuficiente.	Pérdida de equipos debido a condiciones inadecuadas de almacenamiento.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
DISTRIBUCIÓN DE MEDIDORES Y EQUIPOS DE MEDICIÓN DE LOS CENTROS TÉCNICOS	Distribuir de manera eficiente los medidores y equipos de medición a los centros técnicos correspondientes.	Demora en el aprovisionamiento	Distribuir los medidores y equipos a los centros técnicos correspondientes.	Personas	Falta de planificación en la distribución.	Retrasos en la entrega de equipos a los técnicos.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
EJECUCIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO DE INSPECCIÓN DE EQUIPOS DE MEDICIÓN	Llevar a cabo las órdenes de trabajo para la inspección de medidores y equipos de medición.	Demora en el Procesamiento	Realizar inspecciones de medidores y equipos según órdenes de trabajo.	Personas	Personal no familiarizado con los procedimientos de inspección.	Informes de inspección inexactos.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
PROGRAMACIÓN, ENTREGA E INSTALACIÓN DE MEDIDORES Y EQUIPOS DE MEDICIÓN	Programar, entregar e instalar medidores y equipos de medición según las necesidades.	Inexactitud en la entrega de medidores	Planificar, entregar e instalar medidores y equipos según los requerimientos.	Personas	Falta de coordinación en la programación.	Retrasos en la instalación y entrega de servicios a los clientes.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
MANTENIMIENTO DE MEDIDORES Y EQUIPOS DE MEDICIÓN	Realizar tareas de mantenimiento en medidores y equipos de medición para garantizar su funcionalidad.	Demora en la ejecución del trabajo asignado	Realizar tareas de mantenimiento preventivo y correctivo en medidores y equipos.	Personas	Falta de personal calificado para el mantenimiento.	Aumento de fallas en los equipos debido a un mantenimiento deficiente.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MEDIDORES INSTALADOS	Supervisar y controlar el rendimiento de los medidores instalados.	Inexactitud en los datos de medidores	Supervisar y controlar el funcionamiento de los medidores instalados.	Personas	Deficiencias en el sistema de seguimiento.	Dificultades para identificar y abordar problemas en los medidores.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas

CAPTURA DE DATOS DE MEDIDORES ELECTRÓNICOS	Registrar de manera precisa los datos provenientes de medidores electrónicos.	Demora en el Procesamiento	Recopilar y registrar datos provenientes de medidores electrónicos.	Personas	Problemas de compatibilidad con sistemas antiguos.	Pérdida de datos y registros inexactos.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
PROCESAMIENTO DE REGISTROS DE DATOS DEL MEDIDOR ELECTRÓNICO	Procesar eficientemente los registros de datos generados por medidores electrónicos	Demora en el Procesamiento	Procesar la información recolectada de medidores electrónicos.	Personas	Falta de protocolos claros para el procesamiento.	Error en la facturación y registros inexactos.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MODEM	Supervisar y controlar el funcionamiento de los módems utilizados en el sistema.	Error en el sistema de gestión comercial y retrasos en las gestiones	Supervisar y controlar el funcionamiento de los módems utilizados.	Personas	Fallas en la configuración de los módems.	Interrupción en la comunicación con los medidores electrónicos.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas
HABILITACIÓN, DESHABILITACIÓN, MODIFICACIÓN DE PERFIL DE ACCESO A USUARIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL	Gestionar las acciones relacionadas con la habilitación, deshabilitación y modificación de perfiles de acceso en el sistema de gestión comercial.	Habilitación de perfiles que no corresponden. Deshabilitación pendiente.	Gestionar el acceso de usuarios al sistema, realizar modificaciones según sea necesario.	Personas	Pedidos incorrectos. Error en la habilitación. Falta de información para deshabilitación.	Riesgo de accesos no autorizados al sistema de gestión comercial.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL	Supervisar de manera continua el desempeño y la funcionalidad del sistema de gestión comercial	Desempeño ineficiente del sistema	Supervisar y monitorear el desempeño y funcionamiento del sistema de gestión comercial	Personas	Falta de monitoreo constante.	Dificultades para detectar y corregir problemas a tiempo	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
CONTROL DE PARÁMETROS DEL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL	Establecer y controlar los parámetros del sistema de gestión comercial para garantizar su correcto funcionamiento	Parametros desactualizados	Gestionar y ajustar los parámetros del sistema de gestión comercial.	Personas	Incumplimiento de ejecución en fecha	Desviaciones en los procesos sin una intervención oportuna	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
IMPLEMENTACIÓN DE NORMATIVAS DISPUESTAS POR EL GOBIERNO	Introducir y adherirse de manera adecuada a las normativas gubernamentales vigentes en el ámbito comercial	Implementación incorrecta de normativas	Aplicar y ejecutar normativas gubernamentales dentro de la gestión comercial.	Personas	Error en la interpretación de la normativa dispuesta por el Gobierno, por la premura exigida para la aplicación	Riesgo de sanciones y multas por incumplimiento de regulaciones	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
ELABORACIÓN DE INFORMES OFICIALES PARA UNIDADES ADMINISTRATIVAS INTERNAS	Crear informes detallados destinados a las unidades administrativas internas para facilitar la toma de decisiones.	Inexactitud en datos proveídos a los clientes	Crear informes oficiales destinados a unidades administrativas internas de la organización.	Personas	Parametrización incorrecta en la extracción de datos. Falta de datos	Pérdida de eficacia en la comunicación interna y toma de decisiones.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
ELABORACIÓN DE INFORMES OFICIALES PARA UNIDADES ADMINISTRATIVAS EXTERNAS	Desarrollar informes oficiales dirigidos a unidades administrativas externas para comunicar eficazmente los resultados y avances	Inexactitud en datos proveídos	Crear informes oficiales destinados a unidades administrativas externas a la organización.	Personas	Parametrización incorrecta en la extracción de datos. Falta de datos	Pérdida de eficacia en la comunicación.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
RELACIONES COMERCIALES CON LOS CLIENTES	Cultivar y gestionar relaciones sólidas y beneficiosas con los clientes para fortalecer la fidelidad y satisfacción.	Conflicto en la relación comercial con clientes	Gestionar y mantener relaciones comerciales con los clientes.	Personas	Falta de personal dedicado a establecer relaciones comerciales	Pérdida de oportunidades de negocio y satisfacción del cliente.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
RELACIONES COMERCIALES CON LAS PROCESADORAS DE COBRO EXTERNAS	Mantener relaciones eficaces con las procesadoras de cobro externas para garantizar un proceso fluido y eficiente de las transacciones financieras.	Dificultad en la relación comercial con las procesadoras de cobro externa	Mantener relaciones comerciales con las empresas procesadoras de cobro externas.	Personas	Falta de comunicación efectiva con las procesadoras externas.	Retrasos en el procesamiento de pagos y conciliaciones.	Dpto de Administración y Desarrollo Comercial
GESTIÓN DE ROLES GEO	Administrar los roles geográficos de manera eficiente para optimizar la gestión territorial y operativa	Error en la asignación del perfil del usuario	Administrar roles relacionados con la gestión geoespacial.	Personas	Falta de capacitación en la gestión de roles geo.	Error en la asignación de roles y permisos geográficos	Dpto de Tecnología Informática
MANTENIMIENTO DEL SISTEMA GEO	Realizar tareas de mantenimiento periódicas para asegurar la integridad y funcionalidad del sistema geográfico.	Demora en las actualizaciones del sistema	Realizar tareas de mantenimiento y actualización del sistema geoespacial.	Personas	Ausencia de actualizaciones regulares en el sistema geo	Desactualización de datos geográficos, afectando la precisión.	Dpto de Tecnología Informática
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA SARA Y GRA	Llevar a cabo la implementación exitosa del sistema SARA y GRA Comercial para mejorar la gestión y rendimiento operativo	Dificultad para la implementación a causa de la falta recursos humanos e informáticos	Introducir y poner en funcionamiento los sistemas SARA y GRA Comercial	Personas	Resistencia al cambio en la implementación del sistema	Dificultades en la adopción efectiva del sistema	Dpto de Tecnología Informática - Dpto de Atención a Distancia
GESTIÓN DE ROLES SARA Y GRA	Administrar y asignar roles de manera efectiva en el sistema SARA y GRA para una operación sin contratiempos	Demora en la asignación de roles	Administrar roles relacionados con los sistemas SARA y GRA	Personas	Problemas en la asignación y gestión de roles en SARA y GRA	Brechas de seguridad y acceso no autorizado	Dpto de Tecnología Informática - Dpto de Atención a Distancia
MANTENIMIENTO DEL SISTEMA SARA Y GRA COMERCIAL	Realizar operaciones de mantenimiento y actualización para el sistema SARA y GRA de manera efectiva.	Falta de actualización de procedimientos	Realizar tareas de mantenimiento y actualización de los sistemas SARA y GRA en el ámbito comercial.	Personas	Falta de personal capacitado para el mantenimiento de SARA y GRA.	Riesgo de fallas y errores en el sistema GRA comercial.	Dpto de Tecnología Informática - Dpto de Atención a Distancia
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA SIGA	Poner en marcha de manera eficiente el sistema SIGA.	Dificultad con los permisos concedidos a contratistas	Introducir y poner en funcionamiento el sistema SIGA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa).	Personas	Falta de planificación efectiva en la implementación.	Retrasos y problemas en la adopción del sistema SIGA.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de tecnología informática
GESTIÓN DE ROLES SIGA	Administrar los roles y responsabilidades asignadas en el sistema SIGA de manera eficiente.	Demora en la asignación de roles	Administrar roles relacionados con el sistema SIGA.	Personas	Deficiencias en la asignación y gestión de roles en SIGA.	Accesos no autorizados y falta de control en el sistema	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de tecnología informática
MANTENIMIENTO DEL SISTEMA SIGA	Realizar tareas de mantenimiento periódicas para asegurar la operatividad del sistema SIGA.	Falta de actualización de procedimientos	Realizar tareas de mantenimiento y actualización del sistema SIGA.	Personas	Ausencia de actualizaciones y mantenimiento periódico.	Riesgo de fallas técnicas y vulnerabilidades de seguridad.	Dpto de Atención al Cliente- Departamento de tecnología informática
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS PÉRDIDAS TÉCNICAS EN EL SISTEMA ELÉCTRICO DE TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN	Evaluar y diagnosticar las pérdidas técnicas en el sistema eléctrico de transmisión y distribución.	Demora en el Análisis y Diagnóstico de las Pérdidas Técnicas en el Sistema Eléctrico de Transmisión y Distribución	Evaluar y diagnosticar las pérdidas técnicas en el sistema eléctrico de transmisión y distribución.	Personas	Falta de obtención de datos por la nula implementación de tecnologías	Dificultades para identificar y corregir puntos de pérdida técnica.	Dpto de pérdidas técnicas
PROMOCIÓN DE POLÍTICAS Y CAMPAÑAS INTERNAS DE CONCIENCIACIÓN PARA MINIMIZAR LAS PÉRDIDAS TÉCNICAS	Fomentar la conciencia interna mediante la promoción de políticas y campañas para reducir las pérdidas técnicas.	Demora en la Promoción de Políticas y Campañas Internas de Concienciación para Minimizar las Pérdidas Técnicas	Impulsar políticas internas y campañas de concientización para reducir las pérdidas técnicas.	Personas	Demora en la definición de las políticas y campañas por falta de recursos humanos	Persistencia de prácticas que contribuyen a pérdidas técnicas.	Dpto de pérdidas técnicas
CÁLCULO DEL BALANCE DE ENERGÍA	Realizar el cálculo preciso del balance de energía en el sistema.	Inexactitud para el Cálculo de Balance de Energía	Realizar el cálculo del balance de energía para asegurar su eficiencia en la transmisión y distribución	Personas	Falta de datos precisos para el cálculo.	Error en el balance de energía y decisiones basadas en información incorrecta	Dpto de pérdidas técnicas y Dpto de pérdidas no técnicas
CONTROL Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE MEDICIÓN E INFRAESTRUCTURA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Gestionar y mantener los equipos de medición y la infraestructura de recolección de datos de manera efectiva.	Inexactitud de los datos proveídos	Supervisar y mantener los equipos de medición y la infraestructura de recolección de datos.	Personas	Insuficiencia en el mantenimiento preventivo.	Fallas en la infraestructura que afectan la recolección de datos.	Dpto de pérdidas técnicas y Dpto de pérdidas no técnicas
IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE TELEMEDICIÓN	Introducir tecnologías de telemetría para mejorar la medición y control.	Demora en el paso a la telemetría y errores en la lectura	Introducir tecnologías de telemetría para mejorar la medición y gestión de la energía.	Personas	Falta de recursos para la implementación.	Limitaciones en la capacidad de monitoreo y control a distancia.	Dpto de Mediciones Comerciales - Dpto de Centro Técnico - Departamento de pérdidas técnicas - Departamento de pérdidas no técnicas

ESTUDIO DE PÉRDIDAS ELÉCTRICAS COMERCIALES	Analizar las pérdidas eléctricas desde una perspectiva comercial.	Escaso estudio de las pérdidas eléctricas comerciales	Investigar y analizar las pérdidas eléctricas desde una perspectiva comercial.	Personas	Falta de personal capacitado para realizar estudios	Aumento de las pérdidas eléctricas comerciales	Dpto de pérdidas no técnicas
ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE PÉRDIDAS NO TÉCNICAS	Procesar eficientemente la información relacionada con las pérdidas no técnicas y gestionar estrategias para minimizarlas	Demora en el procesamiento de la información y gestión de las pérdidas no técnicas	Examinar y procesar información relacionada con pérdidas no técnicas, tomando medidas para su gestión.	Personas	Herramientas de análisis deficientes o desactualizadas	Falta de información actualizada para la toma de decisiones	Dpto de pérdidas no técnicas
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LAS PÉRDIDAS NO TÉCNICAS EN EL SISTEMA ELÉCTRICO DE DISTRIBUCIÓN	Evaluar y diagnosticar las pérdidas no técnicas en el sistema de distribución eléctrica.	Falta de análisis y diagnóstico de las pérdidas no técnicas en el sistema de distribución	Evaluar y diagnosticar las pérdidas no técnicas en el sistema eléctrico de distribución.	Personas	Falta de equipos y tecnología adecuada	Limitaciones en la identificación de puntos de pérdida no técnica.	Dpto de pérdidas técnicas
PROMOCIÓN DE POLÍTICAS Y CAMPAÑAS INTERNAS Y EXTERNAS DE CONCIENCIACIÓN PARA MINIMIZAR LAS PÉRDIDAS NO TÉCNICAS	Fomentar políticas y campañas internas y externas para minimizar las pérdidas no técnicas.	Falta de políticas de control de pérdidas eléctricas	Fomentar políticas internas y campañas tanto internas como externas para reducir las pérdidas eléctricas	Personas	Resultados a largo plazo.	Persistencia de prácticas que contribuyen a pérdidas eléctricas	Dpto de pérdidas no técnicas
PROGRAMACIÓN DE VERIFICACIÓN DE SUMINISTROS CON PRESUNTO FRAUDE	Planificar la verificación de suministros con posibles irregularidades.	Impresión en la identificación de suministros con presunto fraude	Planificar la verificación de suministros sospechosos de fraude.	Personas	Ausencia de un calendario claro para la verificación.	Retrasos en la identificación y manejo de suministros fraudulentos	Dpto de intervenciones
VERIFICACIONES/ INTERVENCIONES DE SUMINISTROS CON PRESUNTO FRAUDE	Realizar verificaciones e intervenciones en suministros con posibles irregularidades.	Conflicto con los clientes en el momento de la intervención	Realizar inspecciones e intervenciones en suministros con presunto fraude.	Personas	Falta de personal capacitado para intervenciones	Dificultades en la resolución efectiva de suministros fraudulentos.	Dpto de intervenciones
CONTROL Y SEGUIMIENTO DE SUMINISTROS INTERVENIDOS	Mantener control y seguimiento de los suministros que han sido intervenidos.	Deficiente control y seguimiento de suministros intervenidos	Supervisar y dar seguimiento a los suministros que han sido intervenidos.	Personas	Falta de recursos humanos y sistemas informáticos para el efecto	Riesgo de reincidencia en prácticas fraudulentas.	Dpto de pérdidas no técnicas
ELABORACIÓN DE INSTRUCCIONES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE SUMINISTROS INTERVENIDOS	Crear instrucciones detalladas para guiar el control y seguimiento de los suministros que han sido intervenidos.	Procedimientos incorrectos	Crear instrucciones detalladas para guiar el control y seguimiento de los suministros que han sido intervenidos.	Personas	Falta de claridad en las instrucciones	Desviaciones en la implementación de las instrucciones	Coordinación de la implementación de las instrucciones
ELABORACIÓN DE ESPECIFICACIONES	Desarrollar especificaciones técnicas	Demora en la elaboración de	Desarrollar especificaciones	Personas	Inconsistencias en la	Dificultades en la	Coordinación de la
Revisado por:	Fecha:						
Aprobado por:	Fecha:						

**Lic. Victoria Riquelme**  
 Oficina de Coordinación y  
 Control de Gestión de la GC

*[Handwritten signature]*

**Ing. Hugo Rolón F.**  
 Gerente Comercial  
 ANDE

**Econ. Walter Gustavo Luraghi**  
 Div. de Org., Sistemas y Procesos

**Ing. Tito Ocariz Krauer**  
 Dirección de Planificación y Estudios  
 DIRECTOR

**Lic. María Natalia Ferreira**  
 Jefa Dpto. de Desarrollo de Políticas  
 y Sistemas de Gestión

**Ing. Tito Ocariz Krauer**  
 Dirección de Planificación y Estudios  
 DIRECTOR