



Agua y Saneamientos Argentinos S.A.

Premio Nacional a la Calidad 2014
Sector Público / Categoría IV

INFORME PRELIMINAR

Introducción.....	IP-1
Antecedentes históricos	IP-1
La Empresa	IP-2
Los procesos centrales	IP-2
Planeamiento estratégico y operativo.....	IP-4
Sistemas de gestión certificados	IP-5
Atención a usuarios	IP-7
Desarrollo del personal	IP-8
AySA y la comunidad	IP-10
Resultados más relevantes en el período 2006-2013.....	IP-11
Anexo	IP-13

CAPÍTULO 1 | OBJETIVOS

1.1 LIDERAZGO.....	1
1.1.1 Liderazgo enfocado a objetivos.....	1
1.1.2 Enfoque en los objetivos del liderazgo	2
1.1.3 Implantación	6
1.1.4 Datos y fuentes de la información sobre objetivos del liderazgo.....	8
1.1.5 Resultados de las acciones de liderazgo.....	14

CAPÍTULO 2 | USUARIO

2.1 LIDERAZGO.....	21
2.1.1 Liderazgo enfocado a usuarios	21
2.2 CONOCIMIENTO DEL USUARIO	22
2.2.1 Enfoque	22
2.2.2 Implantación	25
2.2.3 Datos y fuentes de la información	26
2.2.4 Resultados.....	29
2.3 MEJORA DEL SISTEMA.....	29
2.3.1 Enfoque	29
2.3.2 Implantación	31
2.3.3 Datos y fuentes de la información.....	32
2.3.4 Resultados.....	33

CAPÍTULO 3 | PROCESOS

3.1 LIDERAZGO.....	35
3.1.1 Liderazgo enfocado a procesos.....	35
3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	36
3.2.1 Enfoque	36
3.2.2 Implantación	37
3.2.3 Datos y fuentes de la información.....	38
3.2.4 Resultados.....	40
3.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	41
3.3.1 Enfoque	41
3.3.2 Implantación	46
3.3.3 Datos y fuentes de la información.....	46
3.3.4 Resultados.....	47
3.4 PROCESOS QUE CONDUCEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	48
3.4.1 Enfoque	48
3.4.2 Implantación	52
3.4.3 Datos y fuentes de la información.....	53
3.4.4 Resultados.....	54
3.5 PROCESOS QUE AYUDAN A LOS PROCESOS PRINCIPALES	54
3.5.1 Enfoque	54
3.5.2 Implantación	57
3.5.3 Datos y fuentes de la información.....	58
3.5.4 Resultados.....	59
3.6 CONTROL DE CALIDAD.....	60
3.6.1 Enfoque	60
3.6.2 Implantación	61
3.6.3 Datos y fuentes de la información.....	62
3.6.4 Resultados.....	64
3.7 PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	64
3.7.1 Enfoque	64
3.7.2 Implantación	66
3.7.3 Datos y fuentes de la información.....	67
3.7.4 Resultados.....	69
3.8 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD.....	70
3.8.1 Enfoque	70
3.8.2 Implantación	71
3.8.3 Datos y fuentes de la información.....	72
3.8.4 Resultados.....	73

3.9 <i>BENCHMARKING</i>	73
3.9.1 Enfoque	73
3.9.2 Implantación	76
3.9.3 Datos y fuentes de la información	77
3.9.4 Resultados	79

CAPITULO 4 | PERSONAL

4.1 <i>LIDERAZGO</i>	81
4.1.1 Liderazgo enfocado a personas	81
4.2 <i>PARTICIPACIÓN</i>	83
4.2.1 Enfoque	83
4.2.2 Implantación	85
4.2.3 Datos y fuentes de la información	86
4.2.4 Resultados	87
4.3 <i>CAPACITACIÓN</i>	87
4.3.1 Enfoque	87
4.3.2 Implantación	89
4.3.3 Datos y fuentes de la información	89
4.3.4 Resultados	91
4.4 <i>DESARROLLO</i>	91
4.4.1 Enfoque	91
4.4.2 Implantación	92
4.4.3 Datos y fuentes de la información	93
4.4.4 Resultados	95
4.5 <i>RECONOCIMIENTO</i>	95
4.5.1 Enfoque	95
4.5.2 Implantación	96
4.5.3 Datos y fuentes de la información	96
4.5.4 Resultados	98
4.6 <i>CALIDAD DE VIDA</i>	98
4.6.1 Enfoque	98
4.6.2 Implantación	99
4.6.3 Datos y fuentes de la información	99
4.6.4 Resultados	101

ANEXOS

Anexo 1	103
Anexo 2	108
Anexo 3	112
Anexo 4	121

GLOSARIO	123
----------------	-----

Informe Preliminar

Introducción

La disponibilidad de los servicios sanitarios de agua potable y saneamiento se encuentra directamente relacionada con la **salud**, la **calidad de vida** y el **desarrollo de la población**, considerados todos derechos sustantivos.

Las condiciones y características en las que el agua es obtenida, distribuida, consumida y luego devuelta a la naturaleza forman parte de la cultura y de la identidad de un pueblo. Tienen un valor esencial para cualquier comunidad, por la importancia que guardan para la organización social, ya que constituyen un elemento de cohesión y de fortalecimiento del sentido de pertenencia al barrio, a la ciudad y a la Nación, posibilitando su **desarrollo económico y social**.

El acceso a los servicios de agua potable y saneamiento es un factor crítico para el desarrollo humano que permite entre otras cosas:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud materna.
- Combatir las principales enfermedades.
- Asegurar un medio ambiente sostenible.

En el año 2010, la Asamblea General de la Naciones Unidas declaró el derecho al agua potable y al saneamiento como un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida y de todos los derechos humanos.

Por lo tanto, los servicios de agua potable y saneamiento tienen un valor estratégico fundamental para revertir situaciones de injusticia e inequidad social.

AySA (Agua y Saneamientos Argentinos S.A.) es la empresa que brinda el servicio de provisión de agua potable y saneamiento desde 2006 para la población de Buenos Aires y 17 municipios del primer cordón del conurbano bonaerense.

Antecedentes históricos

- El 27 de julio de 1912, mediante la Ley N° 8.889, se creó Obras Sanitarias de la Nación (OSN), institución autónoma, cuya finalidad era el estudio, construcción y administración de obras que permitieran la provisión de agua corriente “en las ciudades, pueblos y colonias de la Nación”.
- Desde 1912 hasta 1980, la empresa nacional OSN prestó los servicios de agua y alcantarillado en las principales ciudades, mientras que las poblaciones más pequeñas estaban a cargo de las provincias, los municipios, las cooperativas locales o, en algunos casos, de empresas privadas.
- En 1980 se concretó la transferencia de los servicios a las provincias. Cada una adoptó su

propio modelo de prestación (municipal, empresa pública, cooperativa u otros). La única excepción fue el área metropolitana de Buenos Aires, que continuó siendo atendida por OSN.

- Con las privatizaciones de los servicios públicos de la década de 1990, el 1º de mayo de 1993 Aguas Argentinas S.A. tomó posesión de los servicios de la Capital y 16 partidos del Gran Buenos Aires.

La Empresa

AySA fue creada por el Gobierno Nacional el 21 de marzo de 2006, y luego ratificada por el Poder Legislativo mediante la Ley N° 26.100, con la misión de dar continuidad, mejorar y expandir estos servicios esenciales. La creación de la Empresa constituyó un hecho de gran trascendencia institucional y social, ya que el Estado recuperó un papel activo y fundamental en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento.

El área de acción de la Empresa (ver Figura IP-1 del Anexo) es una de las zonas más densamente pobladas de la Argentina. AySA es una de las más grandes proveedoras de agua potable y desagües cloacales del mundo. **Comprende 1.800 km² con una población de aproximadamente 12 millones de habitantes y más de 3,1 millones de usuarios.**

Para asegurar la fluidez operativa y resolver rápidamente problemas del servicio, la Empresa se constituyó como una sociedad anónima, cuyo capital accionario pertenece en un 90% al Estado Nacional y en el 10% restante a los empleados, a través de un Programa de Participación Accionaria único en su tipo. Este modelo innovador de AySA persigue el objetivo de ser una **gestión eficiente** prestando servicios de **óptima calidad** para todos los habitantes de su área de acción.

Los Procesos Centrales

Breve descripción del sistema de abastecimiento de agua potable

AySA realiza el abastecimiento de agua potable a partir de agua superficial que proviene del Río de la Plata y, en proporción muy reducida (5%), mediante agua subterránea a través de perforaciones semisurgentes.

- AySA convierte el agua cruda superficial en agua apta para el consumo a través del proceso de potabilización, que incluye básicamente cinco etapas: captación, floculación/coagulación, decantación, filtración y desinfección. Este proceso se realiza en sus cuatro plantas potabilizadoras: Gral. San Martín (3.100.000 m³ por día), Gral. Belgrano (1.900.000 m³ por día), Juan Manuel de Rosas (900.000 m³ por día), de la cual se ha habilitado solo el primer módulo (75.000 m³ por día), y Dique Luján (165.000 m³ por día). En el caso del agua subterránea, el proceso de tratamiento consiste en la desinfección, y en los casos que se requiera, en la remoción de con-

taminantes a través de diversos tratamientos como el intercambio iónico o la ósmosis inversa.

- Una vez completado el proceso de potabilización, AySA entrega el agua a los usuarios a través de un sistema integrado por una red de ríos subterráneos (con diámetros de 2,5 a 4 metros) que la transportan por gravedad hacia las cámaras de aspiración de las estaciones elevadoras (17 en total), donde el agua es impulsada a la red primaria y de allí a la red secundaria, que la conduce hasta los consumidores. La longitud total de esta red de distribución es de aproximadamente 19.000 km.

La Figura IP-2 del Anexo muestra esquemáticamente los principales componentes del sistema de potabilización y distribución de agua.

Breve descripción del sistema de saneamiento

AySA tiene a su cargo la colección, transporte, elevación y tratamiento de los líquidos cloacales generados dentro del área de su concesión, para luego verterlos en los cuerpos receptores en condiciones reguladas por las reglamentaciones vigentes.

Los pasos que conforman el sistema de desagües cloacales son:

- *Recolección:* redes colectoras.
- *Transporte:* colectores, cañerías intermedias, cloacas máximas y estaciones de bombeo.
- *Tratamiento y vuelco a cuerpo receptor:* plantas depuradoras y descargas.

La Figura IP-3 del Anexo muestra esquemáticamente los principales componentes del sistema de saneamiento.

- El sistema de saneamiento está dividido en cinco cuencas: Sudoeste, Norte, Ezeiza, Hurlingham y Berazategui. Para recibir las aguas servidas de su radio de acción, AySA cuenta con una red cuya estructura consta de grandes conductos llamados cloacas máximas, con un diámetro que varía entre 2 y 4 metros, colectores principales, cañerías secundarias o domiciliarias y 92 estaciones de bombeo de líquidos cloacales de diversas características y capacidades, en función de las cuencas que sirven.
- AySA cuenta con siete plantas depuradoras: Sudoeste (con una capacidad de tratamiento de 172.800 m³ por día), Norte (78.000 m³ por día), El Jagüel (9.800 m³ por día), Barrio Uno (1.000 m³ por día), Santa Catalina (4.299 m³ por día), Hurlingham (13.100 m³/día) y Del Bicentenario (1.800.000 m³ por día).

Los procesos de provisión de agua potable y saneamiento se sustentan mediante los servicios, infraestructura y grandes obras que se detallan a continuación:

SERVICIOS, INFRAESTRUCTURA, PROYECTOS Y GRANDES OBRAS

Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Captación y potabilización de agua cruda. • Transporte, distribución y comercialización de agua potable. • Servicios de carácter social definidos por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. • Recolección, transporte, tratamiento, disposición, comercialización de desagües cloacales e industriales – (Fiscalización).
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro plantas potabilizadoras: <ul style="list-style-type: none"> – Gral. Belgrano (Bernal, partido de Quilmes), que produce 1.900.000 m³ diarios. – Gral. San Martín (Palermo, CABA), que produce 3.100.000 m³ diarios. – Juan Manuel de Rosas (partido de Tigre), habilitación parcial de un módulo de 75.000 m³ diarios. – Dique Luján (Dique Luján, partido de Tigre), cuya producción diaria es de 165.000 m³. • Más de 19.000 km de red de distribución de agua potable. • Siete plantas de tratamiento de efluentes (Norte, Sudoeste, El Jagüel, Barrio Uno, Hurlingham, Santa Catalina y Del Bicentenario) • Más de 11.000 km de red de desagües cloacales. • 23 Centros de Atención a Usuarios. • Red de laboratorios conformada por un Laboratorio Central y un laboratorio en cada planta potabilizadora y depuradora.
Cobertura (hasta abril de 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • 83% en provisión de agua potable. • 63% en extensión de desagües cloacales.
Grandes obras	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo establecimiento depurador de líquidos cloacales en Berazategui (Del Bicentenario). • Nueva planta potabilizadora en Tigre (Juan Manuel de Rosas). • Planta de tratamiento por ósmosis inversa en La Matanza.
Proyecto para el desarrollo sustentable de la Cuenca Matanza–Riachuelo	<ul style="list-style-type: none"> • Colector margen izquierdo. • Planta de pretratamiento Dock Sud. • Emisarios Submarino de 11,5 km. de longitud. • Estaciones de Aireación (SEPAS). • Tratamiento secundario avanzado en plantas depuradoras con vuelco a cuerpos interiores.

Planeamiento Estratégico y Operativo

Cuando se hizo cargo de la Empresa, la actual conducción trazó los ejes que permitieron superar la coyuntura y encarar desafíos, hacia el año 2020 como horizonte, alineados con la Misión, Visión y Valores de AySA:

Misión

- “Proveer un servicio de agua potable y saneamiento universal, de calidad, sustentable y eficiente, que contribuya al bienestar de la población y al cuidado del medio ambiente”.

Visión

- “Alcanzar el 100% de cobertura de los servicios de agua potable y desagües cloacales dentro del área de la concesión en el año 2018/2020, de manera sustentable, fomentando la inclusión social, a fin de constituirse como una empresa líder a nivel nacional con proyección regional.”

Valores

- Los principios que rigen todas las actividades que realiza la Empresa día a día son: comprensión, confianza, comunicación, capacitación, compromiso, calidad, celeridad, control, coordinación y cohesión.

Con ese marco, se desarrolló un detallado proceso de planeamiento que permitió dar forma al **Plan Estratégico 2011-2020**, constituido en el **documento rector** de la Empresa. El proceso fue regido por el marco metodológico que se muestra en la Figura IP-4 del Anexo.

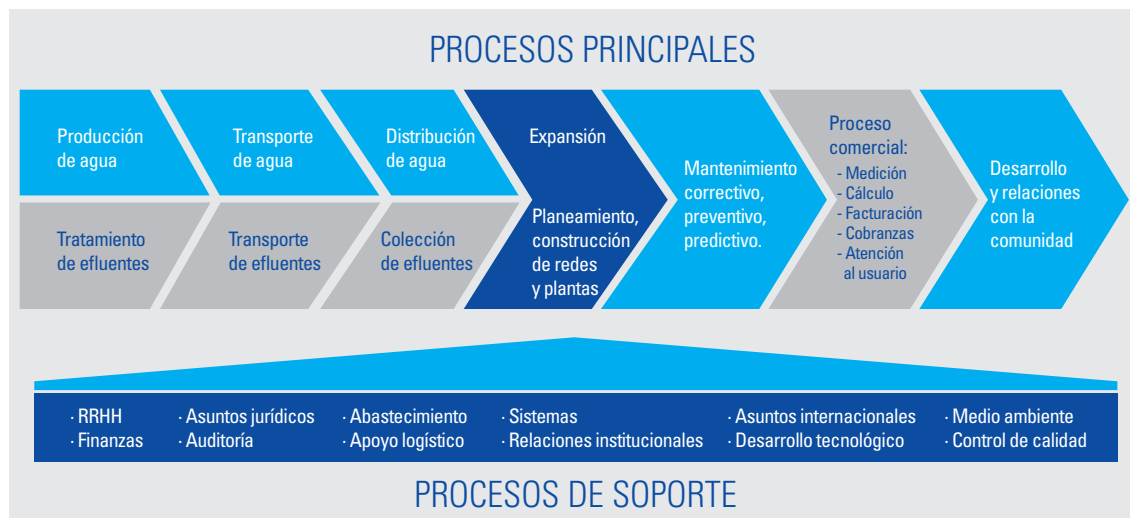
En función de la Misión y Visión de la Compañía, así como de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas, los directores de AySA desarrollaron un conjunto de **lineamientos estratégicos** (detallados en la Figura IP-5 del Anexo) orientados a cumplir con los objetivos de la Empresa para el mediano/largo plazo: lograr la universalización de los servicios de agua potable y saneamiento de acuerdo a los estándares de calidad, de manera eficiente y sustentable. Para traducir los lineamientos estratégicos a la gestión cotidiana, las distintas áreas desarrollaron un conjunto de veinte **PO**. Cada uno de ellos cuenta con **objetivos** específicos, **cronograma** de acciones concretas, **indicadores** de seguimiento y control, detalle de **recursos** necesarios y **responsables** de su implementación.

La Compañía considera esencial un **alto nivel de participación** de los distintos actores con incidencia en el logro de los objetivos de AySA, a través de la creación de dinámicas que propicien el consenso, el fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo y la comunicación. De este modo, es más sencillo dar respuesta a las necesidades de los diferentes sectores y generar ámbitos de **confianza, colaboración y respeto**, contribuyendo así al desarrollo y al progreso social.

Bajo los requerimientos del **Plan Estratégico**, y con la finalidad de continuar avanzando con la expansión de los servicios de agua potable y desagües cloacales, fue necesario detectar necesidades y ejecutar **obras básicas de gran envergadura**. Todos estos emprendimientos constituyen los más importantes en materia de agua y saneamiento desarrollados en el país en los últimos 50 años.

Sistemas de Gestión certificados

Gran parte de las operaciones, tanto técnicas como comerciales, o de procesos soporte, están abarcadas por **Sistemas de Gestión certificados**. A partir de la elaboración del Plan Estratégico se incluyó en el Plan Operativo de Calidad el objetivo de alcanzar el 100% de la Empresa bajo un Sistema de Gestión certificado, consolidando y acelerando este impulso. En este momento se atraviesa una etapa de integración de los diferentes Sistemas de Gestión implementados. La Figura IP-6 del Anexo exhibe la evolución de los procesos de certificaciones y sus ubicaciones geográficas hasta el mes de abril de 2014. A continuación, se muestra el diagrama de procesos principales y soportes, y se listan las certificaciones y acreditaciones implementadas hasta abril de 2014.



CERTIFICACIONES Y ACREDITACIONES HASTA ABRIL DE 2014

Norma ISO 9001 – Sistema de Gestión de Calidad

- Potabilización en las Plantas Gral. Belgrano, Gral. San Martín y Dique Luján.
- Operación del sistema de Control Centralizado.
- Operación y mantenimiento de las estaciones elevadoras de agua.
- Producción de agua subterránea, incluidas las plantas de tratamiento localizadas.
- Control de calidad de las plantas depuradoras El Jagüel y Barrio Uno.
- Gestión Administrativa – Dirección de Saneamiento.
- Servicio de identificación, implementación y soporte de soluciones técnicas y de Desarrollo Tecnológico para la prestación del Servicio de Agua y Saneamiento.
- Servicio de auditoría interna técnica, administrativo-contable, comercial, legal y de sistemas informáticos – Auditoría Interna.
- Gestión de Reclamos Técnicos - Dirección de Operaciones Regionales.
- Gestión de Reclamos y Trámites Comerciales y Proceso de Facturación – Dirección de Operaciones Regionales y Dirección de Sistemas Comerciales.
- Servicio de Gestión de Compras, Bienes, Servicios y Contratación de obras y planificación y distribución de materiales de línea – Dirección de Compras Central.
- Provisión y mantenimiento preventivo y correctivo de toda la flota, vehículos, equipos desobstructores, máquinas viales y perforadoras para las tareas de operación y transporte de AySA. Servicio de proyecto, ampliación, remodelación y mantenimiento de los predios de AySA.
- Servicio de instalación y mantenimiento de las comunicaciones de AySA.
- Servicio de prevención y protección de recursos de AySA.
- Mantenimiento correctivo y de mejora de sistemas de automatismos y control para el funcionamiento de plantas, estaciones de bombeo y el monitoreo de redes de transporte de líquidos. Definición de lineamientos y el asesoramiento técnico para la instalación y puesta en marcha de Automatismos en obras nuevas – Dirección de Apoyo Logístico.

Norma ISO 14001 – Sistemas de Gestión Ambiental

- Plantas depuradoras Norte, Sudoeste, El Jagüel, Barrio Uno, Hurlingham.
- Establecimiento Wilde.
- Operación y mantenimiento de las estaciones de bombeo cloacal.
- Gestión de redes cloacales: actividades de planificación e inspección estructural de los conductos cloacales mayores a 400 mm (Sonar – Balsa); instalación y mantenimiento de puntos de monitoreo de nivel líquido cloacal, medición de caudal e inspección de traza en todo el ámbito de la concesión; apertura y cierre de desborde de seguridad.
- Servicio de operación del sistema de Control Centralizado de Agua.
- Planta Potabilizadora Gral. San Martín.
- Planta Potabilizadora Gral. Belgrano.
- Estaciones Elevadoras de Agua.
- Pozos de Agua Subterránea.
- Plantas de tratamiento de Aguas subterráneas.
- Laboratorio Central.

Norma OHSAS 18001 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional

- Planta Potabilizadora Gral. San Martín.
- Planta Potabilizadora Manuel Belgrano.
- Planta Dique Luján.
- Control Centralizado de Agua.
- Estaciones Elevadoras de Agua.
- Pozos de Agua Subterránea.
- Planta de Tratamiento de Agua Subterránea.
- Planta Depuradora Norte.
- Planta Depuradora El Jagüel.
- Planta Depuradora Barrio Uno.
- Gestión de Redes Cloacales.
- Planta Depuradora Hurlingham.
- Laboratorio Central.

Acreditación ISO 17025 (OAA)

- Ensayos acreditados por el Laboratorio Central.
- Laboratorio de calificación de medidores de agua.

Atención a los Usuarios

AySA identifica y categoriza a los 3,1 millones de usuarios según su condición en:

- **Usuarios residenciales.**
- **Usuarios no residenciales** (industria, comercio, reparticiones públicas, etc.).
- **Usuarios sensibles**, a los que AySA debe asegurar el servicio en caso de cortes (por ejemplo, hospitales, centros de diálisis, escuelas, etc.).
- **Urbanizaciones emergentes**, sobre las que AySA genera acciones específicas destinadas a incorporar plenamente al servicio a poblaciones socialmente vulnerables.

Con esta categorización general, conviven distintas formas de agrupamiento según el régimen tarifario, la gestión de medición del servicio y la gestión de cobro, entre otros aspectos.

En la faz comercial, el esfuerzo de AySA apunta a la **presencia física** en cada centro de atención en contra de la corriente general que tiende a abandonar la presencia territorial. AySA es la única empresa de servicios del área de concesión que está presente en cada uno de los municipios donde desarrolla actividades y dispone de centros operativo-comerciales descentralizados para poder responder con eficacia a los problemas locales. Los Centros de Atención al Usuario se complementan con el Centro de Atención Telefónica y otras herramientas web.

AySA mide en forma sistemática la **satisfacción de los usuarios** desde el inicio de la concesión.

Satisfacción General de los Usuarios: se realiza semestralmente una encuesta por muestreo a hogares correspondientes a la concesión. Se comparten los resultados más relevantes en los que se percibe el incremento de la satisfacción entre la primera y la última medición.

	Diciembre 2006	Junio 2013
Satisfacción con el servicio	75%	84%
Calidad de Suministro	69%	78%
Conocimiento de AySA por parte de los usuarios	49%	87%

En la misma encuesta se mide además la evolución de los **atributos de imagen** (por ejemplo: servicio eficiente, atención, conducta ética y honesta, inclusión, cercanía, entre otros). Todos han evolucionado favorablemente desde el mes de diciembre de 2006. Cabe señalar que los resultados de los atributos de imagen son sustancialmente mejores entre las personas que tuvieron oportunidad de ver al personal de AySA trabajando en la vía pública, en comparación con aquellos que no tuvieron esa posibilidad.

AySA compara sistemáticamente sus resultados de satisfacción de los usuarios con los de otros servicios públicos. En **Calidad de Suministros**, AySA y las empresas que operan el servicio de gas natural tienen el nivel de satisfacción más alto del mercado. Dichos valores son muy superiores a los obtenidos por las empresas de servicios de telefonía y electricidad.

Satisfacción con los servicios de atención técnica y comercial: los contactos con los usua-

rios responden a estándares muy exigentes de calidad y servicio. Semestralmente se realiza una encuesta por muestreo a usuarios que se han contactado con el Centro de Atención Telefónica y los Centros de Atención al Usuario. Se puede ver que entre los que tomaron contacto con el servicio de atención al usuario (aproximadamente el 20% del total de los usuarios) el nivel de **satisfacción con el servicio en general** que le brinda AySA es muy buena (88% en la última medición).

Respecto de la percepción sobre el **servicio técnico**, los usuarios valoran la amabilidad, el nivel profesional y la rapidez de respuesta, que han evolucionado favorablemente. La reiteración de los problemas técnicos, fuente de insatisfacción, ha disminuido sustancialmente.

	Diciembre 2006	Junio 2013
Satisfacción con el servicio de atención	79%	88%
Servicio Técnico	85%	95%
Atención Telefónica con el Servicio Técnico	89%	95%
Atención Telefónica con el Centro de Atención Comercial	86%	96%
Centros de Atención al Usuario	92%	97%

Todos los atributos que componen los índices de satisfacción de **Atención Telefónica** y de los **Centros de Atención** registran evolución favorable, lo que da sustento a los resultados mostrados (superiores al 95%). La reiteración de llamados, tanto por servicio técnico como por razones comerciales, es fuente de insatisfacción y se ha ido reduciendo a través de toda la serie de mediciones.

La satisfacción de los usuarios de AySA respecto del nivel de atención es significativamente superior respecto de los otros servicios públicos y empresas comerciales masivas, con alta utilización de servicios, que operan en el área de concesión de AySA.

Desarrollo del Personal

El personal de AySA totaliza 5.859 trabajadores (al 31 de diciembre de 2013). Se muestra su distribución por familia de puestos.

NIVELES DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

Familia de puestos	Personas
Obreros	1717
Técnicos y Profesionales	2103
Administrativos	556
Personal de Conducción	1310
Personal Contratado	173
Total AySA	5859

Todo el personal de AySA está comprendido en la **Convención Colectiva de Trabajo** celebrada entre la Empresa, el Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias (SGBATOS) y la Federación Nacional de Trabajadores de Obras Sanitarias (FeNTOS).

El personal participa del 10% del Capital Social de la Empresa, en el marco de lo previsto en la Ley N° 19.550 de Sociedades. La participación accionaria incluye a todos los trabajadores efectivos que suscriban el Acuerdo General de Transferencia y el Convenio de Sindicación de Acciones. El Convenio Colectivo de Trabajo opera como Régimen Laboral Institucional.

El compromiso de AySA con el **desarrollo de su personal** está alineado con los principios estratégicos y los valores de la **cultura sanitaria**. Se apunta a la **operación eficiente**, a la **expansión del servicio** y a la **incorporación de tecnología**. Las políticas y prácticas apuntan a la disponibilidad de personal capacitado para asegurar un servicio de calidad. El **desarrollo de competencias** y la elaboración, difusión y aplicación de **normas** son esenciales en la actividad. En AySA se valora la **diversidad**, la **equidad** e **igualdad de trato** y se aplican rigurosamente las políticas y **normas de prevención de Salud y Seguridad Ocupacional**.

AySA ha implementado diversos programas de actualización y perfeccionamiento para técnicos y profesionales. Entre otros se detallan los siguientes:

- **Carrera de Especialización en Gestión de Empresas de Servicios de Agua y Saneamiento:** desarrollada con la Universidad Nacional de Tres de Febrero y el Instituto Nacional del Agua, se dicta desde el año 2007.
- **Escuela de Oficios de la Actividad Sanitarista:** reinaugurada con el Sindicato, constituye una herramienta para recuperar la mano de obra calificada en los oficios críticos e indispensables para la operatividad de la Empresa, tales como modelistas, matriceros, ajustadores, torneros, montadores y electromecánicos, operadores de redes, llaveros, entre otros.
- **Bachiller con orientación laboral en Agua y Saneamiento:** formación de jóvenes con una visión basada en la sustentabilidad del medio ambiente, considerando los factores intervinientes relacionados con los recursos naturales disponibles.
- **Centro de Investigación en Agua y Saneamiento, CIAySA:** de alta especialización, conduce tareas de investigación relacionadas con el abastecimiento de agua y el saneamiento que se consideren prioritarias y sustentables para el país, mediante la formación de investigadores.

AySA y la Comunidad

Pacto Global

AySA se compromete con los principios del Pacto Global y publica sistemáticamente los Reportes de Sustentabilidad, que exhiben los métodos, prácticas y resultados de sus conductas sobre responsabilidad social.

Agua + Trabajo (A+T) y Cloaca + Trabajo (C+T)

Como se mencionó, el acceso a los servicios de agua potable y saneamiento es un factor crítico para el desarrollo humano y tiene un valor estratégico para revertir situaciones de injusticia e inequidad social. AySA asume públicamente el compromiso de desarrollar y potenciar dentro de la Empresa la capacidad de respuesta a los usuarios y mantener una política de apertura a las demandas, solicitudes e inquietudes de los distintos actores. Esto requiere prácticas específicas, modalidades flexibles, búsqueda de innovación y adaptación de la gestión. En lo referido a la problemática del desarrollo de los servicios de agua potable y desagües cloacales en barrios de bajos recursos, se desarrollaron estrategias que contemplan todos los aspectos vinculados a la prestación e involucran a todos los actores.

En esta línea, AySA trabaja aplicando dos metodologías: el **Modelo Participativo de Gestión (MPG)** y los planes **Agua + Trabajo (A+T)** y **Cloaca + Trabajo (C+T)**, mediante las cuales se articula el **trabajo conjunto** de la **Empresa**, la **comunidad barrial**, los **municipios**, **organismos del Estado** y **organizaciones sociales**.

Los Planes A+T y C+T tienen un doble propósito. Por un lado, posibilitar que las **comunidades de escasos recursos** económicos del área de concesión de AySA tengan acceso a agua potable de red y/o desagües cloacales; y por otro, generar **fuentes de trabajo** genuinas a través de la conformación de **Cooperativas de Trabajo** para la ejecución de las obras. Las cooperativas están integradas por vecinos de la zona, beneficiarios de planes sociales o personas desocupadas no beneficiarias de dichos planes.

En la metodología del Modelo Participativo de Gestión (MPG) cada actor tiene su rol:

- AySA aporta la mayor parte del financiamiento de los proyectos, efectúa la supervisión técnica y el acompañamiento social de las obras.
- Los vecinos contribuyen con la mano de obra, para lo cual reciben la capacitación técnica necesaria. Además, participan en talleres sobre el buen uso de los servicios y la facturación de los mismos.
- El municipio prioriza los proyectos, aporta materiales y maquinarias, y es responsable de la dirección técnica de los trabajos.

AySA tiene responsabilidad directa en la implementación de los Planes y en la coordinación y financiación de los mismos con fondos de su presupuesto anual. El asesoramiento técnico, metodológico, legal y financiero, y la búsqueda de inversores para el programa, se encuentran también a cargo de especialistas de la Empresa. Asimismo, AySA realiza un seguimiento pormenorizado de la implementación de los Planes A+T y C+T a nivel operativo, en conjunto con cada municipio. A nivel de la planificación de las obras, la verificación del cumplimiento del Acuerdo entre Partes se encuentra a cargo de la Agencia de Planificación (APLA).

Otras iniciativas comunitarias

- Se diseñan programas educativos y de difusión (actividades con docentes, editorial, programa de radio, entre otros) que tienen como propósito difundir valores y apreciación sobre el agua potable y el saneamiento y su relevancia para reducir la exclusión social. En el año 2014, se lanzó el programa educativo VIDA LÍQUIDA, que consolida toda la experiencia adquirida desde el inicio de AySA en estas iniciativas. El objetivo de este programa es alcanzar, dentro del radio de acción de AySA, a nivel escolar: 6.606 escuelas primarias y secundarias, 177.047 docentes, 2.647.537 alumnos y 7.492.602 familias. A nivel universitario: 8 universidades, 21 carreras y 675.350 alumnos; y a nivel Nacional: 54.000 escuelas, 3 millones de docentes y 10 millones de alumnos.
- Desde su creación, AySA ha otorgado un papel relevante a la **preservación del patrimonio cultural**. Así lo evidencia en los distintos programas y acciones que ha desarrollado desde entonces, en su mayoría orientadas a la conservación, protección y difusión del rico **patrimonio histórico** heredado de **Obras Sanitarias de la Nación**. Un patrimonio presente en valiosos testimonios documentales, equipamientos, maquinarias y, de especial modo, en sus edificios e instalaciones.

Resultados más relevantes de AySA en el período 2006 - 2013

A continuación, se detallan los **resultados más relevantes** en términos de la **expansión** de los servicios desde el inicio de la concesión, tanto de **agua potable** como de **saneamiento**, en línea con la **Misión** y la **Visión**.

AGUA POTABLE

	Total 2006	Total 2013	Incremento
Cobertura	71,6%	83%	16%
Cantidad de beneficiarios	7.310.140	8.808.749	21%
Agua potable despachada (m ³ /día)	4.447.685	4.960.837	12%
Cantidad de conexiones domiciliarias	1.613.792	1.862.707	15%
Longitud de red de agua potable (en km)	16.680	19.130	15%

DESAGÜES CLOCALES

	Total 2006	Total 2013	Incremento
Cobertura	56%	63%	13%
Cantidad de beneficiarios	5.711.216	6.545.727	15%
Cantidad de conexiones domiciliarias	1.040.321	1.241.540	19%
Cantidad de efluentes tratados (m³/día)	241.594	788.456	226%
Longitud de red de desagües cloacales (en km)	9.720	11.440	18%

AGUA + TRABAJO (A+T) Y CLOACA + TRABAJO (C+T)

A+T y C+T	2013
Cantidad de municipios atendidos	15
Cantidad de cooperativas involucradas	177
Cantidad de puestos de trabajo generados	3.000
Cantidad de beneficiarios de agua potable	1.182.649
Cantidad de beneficiarios de desagües cloacales	80.147
Cantidad de conexiones (agua potable y/o desagües cloacales)	244.451
Longitud de red de agua potable (en km)	2.501
Longitud de red de desagües cloacales (en km)	93

En 2008, AySA fue distinguida a nivel internacional por su labor en el Plan A+T con el "Premio Latinoamericano y del Caribe del Agua – PLACA Empresarial 2008". Uno de los elementos evaluados y destacados fue la replicabilidad del modelo de gestión utilizado.

ANEXO

ÁREA DE ACCIÓN



Figura IP-1

ESQUEMA DE RED DE AGUA POTABLE

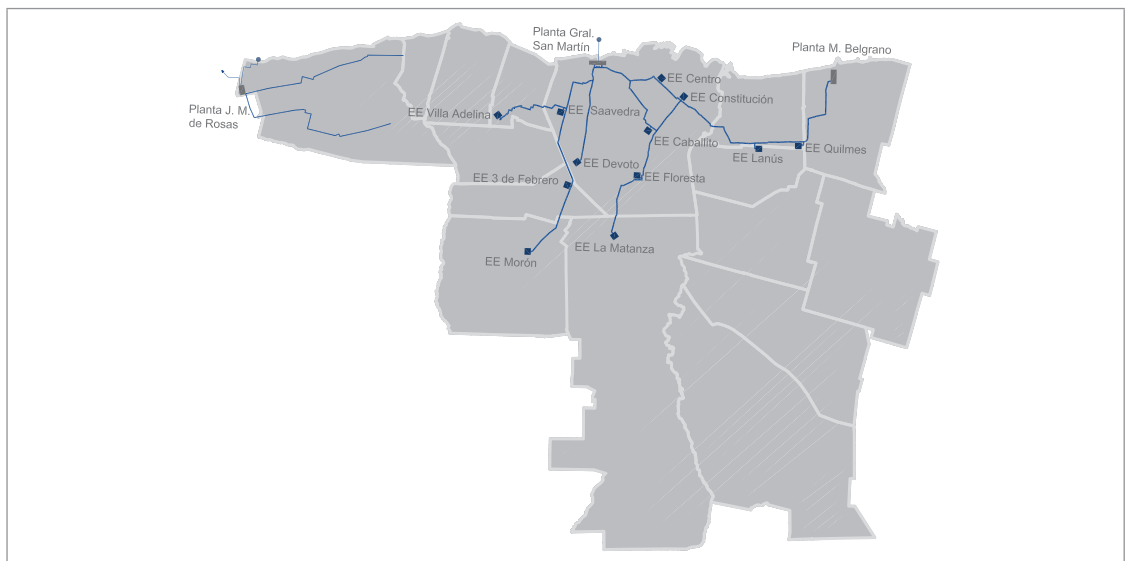


Figura IP-2

ESQUEMA DE RED DE SANEAMIENTO

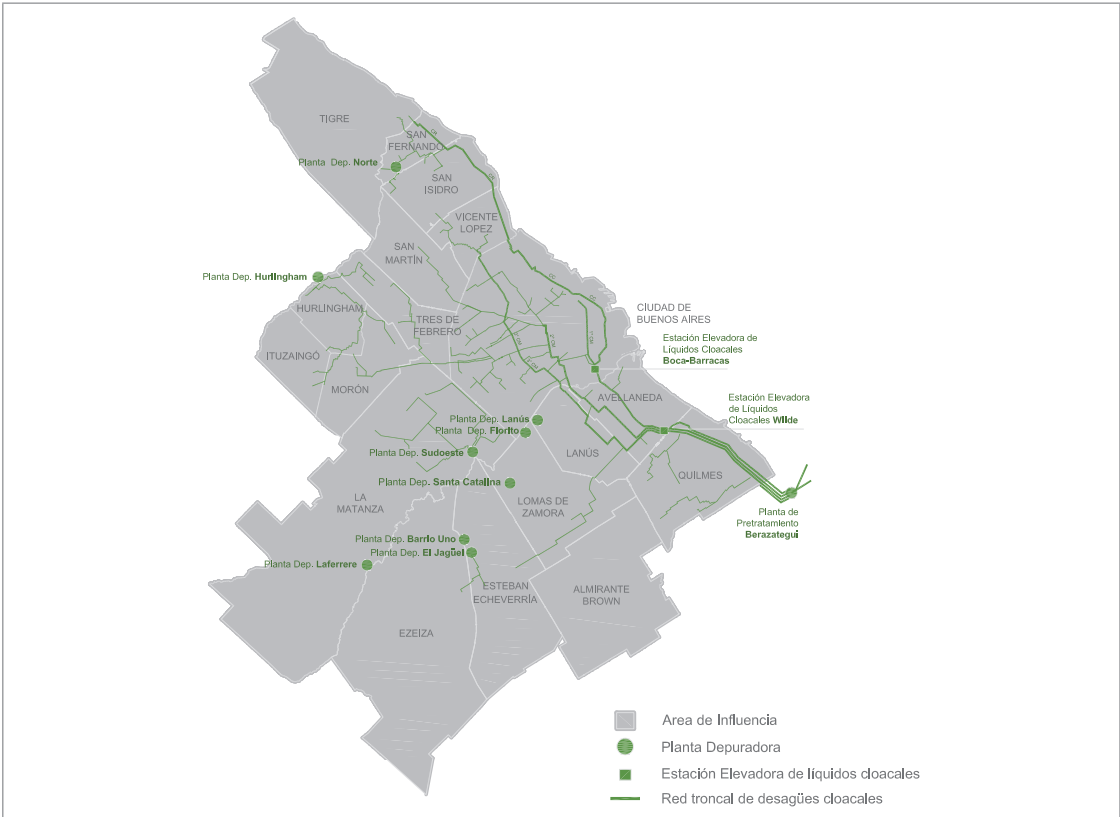


Figura IP-3

MARCO METODOLÓGICO



Figura IP-4

1. Promover el acceso universal a los servicios sanitarios de agua potable y desagües cloacales en el área de concesión.
2. Lograr los consensos para permitir la aplicación de un régimen de tarifas razonables y equilibradas que reflejen los costos operativos, así como la instrumentación de subsidios que permitan la prestación del servicio con equidad e inclusión social.
3. Fomentar el cuidado del agua y sus fuentes, resguardando la disponibilidad del recurso.
4. Ejecutar un plan para la mejora y mantenimiento de la infraestructura, con la que actualmente se prestan los servicios de agua potable y desagües cloacales, así como futuras expansiones, a fin de garantizar su sustentabilidad.
5. Asegurar el acompañamiento social de las acciones de la Empresa, con foco principal en las obras de expansión y regularización de los servicios.
6. Generar espacios de información, consulta y participación para los usuarios, asociaciones que los representan y para la ciudadanía en general.
7. Encuadrar el funcionamiento de la Empresa con acciones que enmarquen una política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).
8. Promover y realizar los estudios, análisis y procesos necesarios para el desarrollo tecnológico y operativo de la Empresa, en especial, frente al fenómeno del cambio climático y sus efectos.
9. Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fomentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo.
10. Procurar efectividad y eficiencia en la prestación de los servicios, cumpliendo con los parámetros y normas de calidad establecidos en el Marco Regulatorio, leyes y disposiciones vigentes.
11. Cumplir y controlar los objetivos del servicio mediante la instrumentación de adecuadas prácticas administrativas, gerenciales, operativas y técnicas, aplicando mecanismos que aseguren transparencia y controles adecuados, en todos los aspectos: jurídicos, económico-financieros, medioambientales, sociales o de aquellos que encuadren en cualquier otra categoría o actividad.

The map displays the following plants and their certifications:

- Planta potabilizadora Juan Manuel de Rosas:** ISO 9001, OHSAS 18001
- Planta potabilizadora Dique Luján:** ISO 9001 / IRAM 90600 DRN
- Planta depuradora Norte:** ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 14001
- Planta potabilizadora General San Martín:** ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001
- Planta depuradora Dock Sud:** LC ISO/IEC 17025, OHSAS 18001, ISO 14001
- Planta potabilizadora General Belgrano:** ISO 9001, PROCESOS DE APOYO Auditoría Interna, Dir. Apoyo Logístico DT/DT, Dir. Compras
- Planta depuradora Hurlingham:** ISO 14001
- Planta depuradora Sudoeste:** ISO 9001 / IRAM 90600 DRCE, ISO 14001
- Establecimiento Wilde:** ISO 9001 / IRAM 90600 DRSO, ISO 14001
- Planta potabilizadora Virrey del Pino:** ISO 14001
- Planta depuradora El Jagüel:** ISO 9001, ISO 14001, Barrio I
- Planta depuradora Del Bicentenario:** ISO 9001 / IRAM 90600 DRSE, ISO 14001
- Gestión de Redes Cloacales Est. Bombo:** ISO 14001
- Gestión de Redes Cloacales Est. Bombo:** ISO 14001
- Estaciones Elevadoras Control Centralizado Pozos Agua:** ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001

Certificaciones / Acreditaciones Aguas Argentinas S.A.

Certificaciones / Acreditaciones Agua y Saneamientos Argentinos S.A.

Objetivos

» CAPÍTULO 1

1.1. LIDERAZGO

1.1.1 LIDERAZGO ENFOCADO A OBJETIVOS

- 1)¹ **Ser innovador, emprendedor y participativo.** Para ser emprendedor y participativo el Equipo de Dirección (ED) estableció los Lineamientos Estratégicos (LE) 8 y 9 (ver Figura IP-5²). En forma complementaria, el Proceso de Planeamiento Estratégico (PE) procura la participación creciente tanto en la formulación como en la comunicación de sus lineamientos, objetivos y planes. Para ser innovador, por una parte creó la Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico (DTyDT), cuya misión es actuar como referentes Técnicos y de Tecnología dentro y fuera del área de acción de AySA (para lo cual brinda Soporte y Apoyo técnico y promueve en forma proactiva el Desarrollo Tecnológico) y, por otra, aplica metodologías novedosas en la gestión de AySA como el Modelo Participativo de Gestión (MPG) y los planes Agua + Trabajo (A+T) y Cloaca + Trabajo (C+T), mediante las cuales se articula el trabajo conjunto de la Empresa, la comunidad barrial, los municipios, organismos del Estado y organizaciones sociales.
- 2) **Generar, difundir y promover valores de calidad.** Para generar, difundir y promover valores de calidad, el ED estableció el concepto de Calidad tanto en la Misión como en uno de los Valores organizativos (ver página 4 del IP). Además, viene promoviendo la certificación de los procesos y operaciones de la Compañía, la medición sistemática de la satisfacción de los usuarios y, una vez alcanzado un cierto grado de madurez organizativa, impulsó la aplicación de las Bases del Premio Nacional a la Calidad y la presentación al Concurso en el Ciclo 2014.
- 3) **Comprometerse con las personas, con la sociedad y con el medio ambiente.** El compromiso con las personas, con la sociedad y con el medio ambiente está presente en la Misión, en la Visión y en los Valores de AySA (ver páginas 4 y 5 del IP), que le dan fundamento a los 11 LE del Plan 2011-2020 (ver Figura IP-5). En particular, el objetivo de prácticamente duplicar las redes e incluir a 5.000.000 de habitantes en las prestaciones de la Empresa manteniendo al mismo tiempo la mejora de la eficiencia operacional ratifica el compromiso con la sociedad. Con relación al medio ambiente, su Política Ambiental, reafirma su actitud responsable en el cuidado del ambiente, la prevención de la contaminación y la conservación de los recursos hídricos, en el marco de la misión asignada por el Estado Nacional y en cumplimiento de la legislación vigente aplicable al servicio público que brinda.
- 4) **Asignar tiempo de la dirección a actividades de calidad.** El ED asigna tiempo completo a la gestión cotidiana de la calidad ya que cada política de cada uno de los Sistemas de Gestión (SG) certificados está desplegada en objetivos con sus respectivos indicadores, que son monitoreados periódicamente. Además, participa en las Revisiones por la Dirección que se realizan con frecuencia semestral o anual, según los casos.

1 Para facilitar las referencias, las preguntas de las Bases han sido numeradas.

2 IP refiere al Informe Preliminar.

- 5) **Difundir políticas, objetivos y metas de calidad.** Las políticas, objetivos y metas de calidad son difundidas tanto a través del proceso de PE y del despliegue de los Planes Operativos (PO) como de los SG certificados cuyas respectivas políticas son desplegadas en objetivos que integran los Tableros de Control de cada una de las áreas.
- 6) **Difundir la misión, visión y ética del organismo.** La Misión, Visión y Valores son difundidos internamente a través del Proceso de PE que tiene un carácter crecientemente participativo. Una vez consolidado, el Plan Estratégico es difundido en cascada por los directores y gerentes que participaron del proceso en sus respectivas unidades. La página web de AySA también difunde esos conceptos. Las normas éticas, que están incluidas en el Convenio Colectivo de Trabajo, son abordadas en el proceso de inducción del personal ingresante. En la Figura 1.1.1.6 se detallan los Valores. La Misión y la Visión se muestran en la página 4 del IP.

VALORES

<p>Comprensión</p> <p>Para ponernos en el lugar de los otros y lograr un clima de conciliación, cordialidad y acuerdo.</p>	<p>Calidad</p> <p>Para ejercer con el más alto profesionalismo, imaginación, pericia y rigor, nuestro trabajo, sabiendo que cualquier resultado va a ser de todos y no de alguien en particular.</p>
<p>Confianza</p> <p>Para favorecer relaciones transparentes y francas, en las cuales la palabra tenga crédito para quien la da y sea una garantía para quien la recibe.</p>	<p>Celeridad</p> <p>Para desempeñar con pertinencia y rapidez nuestras funciones, logrando más de lo que se espera de nosotros.</p>
<p>Comunicación</p> <p>Para que la información circule en todos los niveles y se generen espacios de diálogo donde podamos escucharnos, expresarnos y compartir, contribuyendo de este modo a que la Organización esté involucrada en la ejecución alineada de sus objetivos.</p>	<p>Control</p> <p>Para tener el dominio sobre las tareas que llevamos adelante, realizando su seguimiento con la atención y el cuidado necesarios.</p>
<p>Capacitación</p> <p>Para desarrollar a nuestra gente, de manera tal de estar a la altura de los desafíos que, en materia de saneamiento, la Empresa y el país tienen por delante.</p>	<p>Coordinación</p> <p>Para que entre todos logremos la conexión y el acoplamiento que nos conduzcan a actuar asociados en la evolución de nuestra Empresa.</p>
<p>Compromiso</p> <p>Para estar dispuestos, con empeño y responsabilidad, a dar respuestas a la Empresa, a los usuarios y a la comunidad.</p>	<p>Cohesión</p> <p>Para lograr que AySA sea una organización sólida y consistente, sustentada en la generosidad y solidaridad de su espíritu de equipo.</p>

Figura 1.1.1.6

- 7) **Evaluar la efectividad de lo anterior.** Para evaluar la efectividad de todo lo anterior se recurre a diferentes dispositivos entre los cuales se destacan la revisión sistemática del cumplimiento de los PO desplegados del PE, las Auditorías, las Revisiones por la Dirección de los SG y del conocimiento que obtiene de los usuarios, por ejemplo, las Encuestas de Satisfacción de Usuarios (ver Figura 2.2.1.6).

1.1.2 ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO

- 1) **Desarrollar acciones para promover la ética en la gestión.** Para promover la ética en la gestión, aplica rigurosamente las normas impuestas por el Marco Regulatorio (MR) y el Instrumento

de Vinculación para garantizar el funcionamiento eficiente y transparente. El Manual para la Contratación de Obras y Servicios establece el marco ético y de transparencia en las contrataciones. El Ente Regulador de Agua y Saneamiento (ERAS), recibe reclamos y actúa como ente de contralor. Además, AySA acordó con el SGBATOS la inclusión del capítulo Compromiso social y ético en el Convenio Colectivo de Trabajo que regula las relaciones con el personal. Allí se establecen los principios y derechos que ambas partes reconocen como fundamentales y los compromisos que asumen tanto en las relaciones mutuas como con relación al servicio y la comunidad.

- 2) **Difundir y promover la cultura de la calidad en la comunidad.** AySA difunde y promueve la cultura de la calidad en la comunidad mediante diferentes iniciativas como las certificaciones de sus SG, la extensión de sus estándares de calidad a los proveedores que integran su cadena de valor (a los cuales asesora para que mejoren sus productos y procesos) y mediante el establecimiento de metas para lograr altos niveles de satisfacción de los usuarios que se miden con frecuencia semestral y se comparan con otros servicios públicos (como ejemplo de buen servicio). En forma complementaria, mediante el folleto que acompaña la factura, difunde principios y sugerencias para promover la valorización y el uso responsable del agua. En su carácter de referente, mediante las asistencias técnicas, AySA brinda servicios de apoyo a otros operadores de agua y saneamiento así como a los municipios que lo demanden. Por otra parte, para promover la colaboración y el trabajo conjunto con los distintos actores en cuestiones esenciales, como las demandas de acceso a los servicios, la calidad de la prestación, las inversiones necesarias, la planificación y el ordenamiento urbano, las políticas de salud, medio ambiente y desarrollo social, AySA desarrolló el Plan de Desarrollo de la Comunidad (que incluye los planes A+T y C+T). Este plan abarca a los usuarios, las comunidades barriales y las organizaciones intermedias, por un lado, y a la empresa concesionaria y los organismos de regulación y control, por el otro, sumados a las autoridades gubernamentales. Dentro de ese marco, AySA gestiona proyectos técnico-sociales destinados a mejorar la calidad de vida en sectores de la población de alta vulnerabilidad social. Para llevar a cabo estos proyectos, se prioriza la inclusión de mano de obra proveniente de organizaciones de la economía social (Cooperativas de Trabajo), caracterizándose por: a) ser responsable de la expansión de los servicios de agua potable y de desagües cloacales en las áreas de mayor vulnerabilidad social y sanitaria; b) ser responsable de la definición de la política de intervención social en toda el área de acción de AySA; c) ser responsable de la totalidad del proceso de ejecución de las obras, abarcando desde la capacitación, la realización de estudios y proyectos, entrega de materiales, seguimiento técnico-social, inspección, certificación y pago, documentación final y transferencia al servicio. Asimismo, AySA pone a disposición de la comunidad iniciativas educativas y culturales como las mostradas en la Figura 1.1.2.2.

INICIATIVAS EDUCATIVAS Y CULTURALES

<p>Vida Líquida</p> <p>Plataforma educativa de AySA que apunta a la construcción de una nueva cultura del servicio de agua potable y saneamiento. Está dirigida a la comunidad educativa en todos sus niveles y a la comunidad en general.</p>	<p>Planeta Azul</p> <p>Programa radial de AySA que aborda temas de interés social relacionados con el medio ambiente. Se emite, ininterrumpidamente desde el 2011, todos los domingos de 18 a 19 horas por Radio El Mundo (AM 1070).</p>
<p>Museo del Agua</p> <p>Tiene como objetivos preservar el patrimonio histórico a cargo de AySA y promover el conocimiento de las obras de salubridad trascendentes que marcaron el desarrollo del país. Permite conocer la historia de uno de los monumentos más importantes de Buenos Aires, el Palacio de las Aguas Corrientes.</p>	<p>Archivo de Planos Históricos y Domiciliarios</p> <p>Pone a disposición de la comunidad una importante colección de planos de las obras más sobresalientes que conforman la historia arquitectónica y sanitaria de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano desde fines del siglo XIX.</p>
<p>Lazos de Agua Ediciones</p> <p>La Editorial de AySA dirigida a incentivar la difusión del conocimiento y experiencias en el campo del sanitarismo, así como el fortalecimiento de su vínculo con la comunidad a través de publicaciones educativas y de divulgación.</p>	<p>Biblioteca Agustín González</p> <p>Ubicada en el Palacio de las Aguas Corrientes, permite consultar libros, publicaciones periódicas, folletos y material institucional gratuitamente o solicitar préstamos en la Sala de Lectura.</p>
<p>Carrera de Especialización en Gestión de Empresas de Servicios de Agua y Saneamiento</p> <p>Mediante un convenio firmado con AySA y el INA, la Universidad Nacional de Tres de Febrero desarrolló este posgrado para formar profesionales especializados en planificar, diseñar, dirigir y operar instalaciones de provisión y distribución de agua potable y de recolección, tratamiento y disposición de líquidos cloacales y residuos sólidos.</p>	

Figura 1.1.2.2

- 3) **Preservar el medio ambiente interno y externo.** La preservación del medio ambiente interno y externo es constitutiva de la razón de ser de AySA expresada en su Misión, que se concreta en su Política Ambiental, establecida en el año 2007, en la cual reafirma su actitud responsable en el cuidado del ambiente, la conservación de los recursos hídricos y la prevención de la contaminación ambiental, en el marco de la misión asignada por el Estado Nacional, en cumplimiento de la legislación vigente aplicable del servicio público que brinda. Las obras de expansión del suministro de agua potable y de la recolección de aguas residuales tienen enorme importancia dentro de la resolución de la problemática ambiental relacionada, en particular, con las condiciones sanitarias de los habitantes en las ciudades. Contar con los servicios básicos de agua potable y cloacas permite el desarrollo social y económico de la población y, ante todo, la reducción de sus tasas de morbilidad y mortalidad, en especial en lo que respecta a la población infantil. La ejecución de las obras de Expansión de la red cloacal trae aparejada la disminución gradual de los pozos absorbentes domiciliarios. Así, los usuarios se van conectando al sistema de red de desagües cloacales operado por AySA y se van cegando los pozos domiciliarios. En el año 2007 AySA implementó su Política Ambiental que establece los siguientes principios:
- Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, inherente a la prestación del servicio, así como también el de aquellos compromisos aplicables a sus actividades, productos y servicios que voluntariamente suscriba.
 - Prevenir la contaminación y evaluar en todo nuevo proyecto, obra y/o actividad, los impactos significativos en el ambiente, llevando a cabo las medidas adecuadas para maximizar los beneficios y mitigar los riesgos asociados.

- Proteger la salud pública, los recursos hídricos y el medio ambiente, en un todo de acuerdo con las normas vigentes e inherentes al servicio prestado.
- Capacitar e involucrar al personal respecto del cuidado del medio ambiente y del sentido de responsabilidad ambiental social de sus actividades.
- Promover la difusión y concientización de la población sobre la necesidad de la protección y la conservación del agua, los servicios sanitarios y los bienes afectados a la prestación de este servicio público.
- Alentar a sus proveedores y/o contratistas a desarrollar una actitud respetuosa hacia el medio ambiente, estableciendo y verificando criterios ambientales acordes con los lineamientos de esta Política Ambiental.
- Cumplir con los lineamientos ambientales impartidos por la Autoridad de Aplicación, la Autoridad Ambiental Nacional y las demás autoridades con injerencia sobre el servicio y el ambiente.

La Misión de AySA, los lineamientos estratégicos LE 7; LE 8; LE 10 y LE 11, y los principios de la Política Ambiental constituyen las bases para la elaboración del PO Ambiental y de Estudios de Impacto Ambiental en el que se plantearon los objetivos para el período 2010-2020. Este plan se desarrolló en articulación con los otros planes relevantes para la preservación del medio ambiente tales como los Planes de Expansión de los Servicios de Agua Potable y Desagües Cloacales y Desarrollo Tecnológico, Calidad, etc., en base a la premisa de reducir y/o controlar los aspectos ambientales adversos de las actividades asociadas a la prestación y expansión de los servicios de AySA.

Entre los compromisos suscritos voluntariamente por la Empresa se encuentra entre otros la adhesión al Pacto Global en el año 2007. El Pacto Global promueve un conjunto de valores universales que son considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. A través de este emprendimiento, AySA se compromete a promover y apoyar los 10 principios de este Pacto, impulsando la incorporación en las actividades empresariales de estos principios que derivan de las principales Convenciones, Declaraciones y Tratados de Naciones Unidas (ver Figura 1.1.2.3).

LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL

1 Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.	7 Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
2 No ser cómplice de abusos de los derechos.	8 Promover mayor responsabilidad medioambiental.
3 Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.	9 Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
4 Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.	10 Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad.
5 Abolir cualquier forma de trabajo infantil.	
6 Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.	

Figura 1.1.2.3

AySA certificó la Norma ISO 14001 en todas las instalaciones más relevantes desde el punto de vista de la preservación del medio ambiente. Inició este proceso en la Dirección de Saneamiento, certificando las Plantas Depuradoras desde el inicio de la concesión, ampliando los alcances con las incorporaciones de nuevas plantas y el Laboratorio Central (LC) desde 2006, y continuó con la obtención de la certificación en Dirección de Agua, incluyendo las plantas potabilizadoras de agua Gral. San Martín y Gral. Belgrano, la producción de agua subterránea, las estaciones elevadoras y el control centralizado en 2013 (ver Figura IP-6).

- 4) **Desarrollar sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.** El compromiso con la Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional (HSySO) está expresado tanto en la Política específica como en el Convenio Colectivo de Trabajo (Título 9: Salud y Seguridad Ocupacional), que establece las responsabilidades de la Empresa, las obligaciones del trabajador y las acciones compartidas. En ese marco, AySA desarrolló SG de HSySO certificados bajo la Norma OHSAS 18001 (ver Figura IP-6).

1.1.3 IMPLANTACIÓN

- 1) **Desarrollar acciones para promover la ética en la gestión.** Entre las acciones desarrolladas para promover la ética en la gestión cabe mencionar la aplicación rigurosa de las normas de buen gobierno y el Lineamiento Estratégico (LE) 11 (ver Figura IP-5), que se despliega en todos los PO y se controla mediante el Plan de Auditoría y Gestión y mediante la selección de los indicadores clave.
- 2) **Difundir y promover la cultura de la calidad en la comunidad.** Los PO alcanzan a toda la Organización y están dirigidos a todos los públicos de interés (ver Figura 1.1.3.2). El alcance de los SG certificados se muestra en las páginas 5 y 6 del IP. Los estándares de calidad de AySA alcanzan a todos los proveedores críticos. La encuesta semestral de satisfacción de usuarios cubre las 5 regiones de la concesión. Las campañas de concientización y difusión a través de folletos alcanzan a todos los usuarios. Las Asistencias Técnicas alcanzan a los operadores de agua o los municipios que lo soliciten. El Plan de Desarrollo de la Comunidad se extiende al área de concesión. El Plan Vida Líquida alcanza a toda la comunidad.

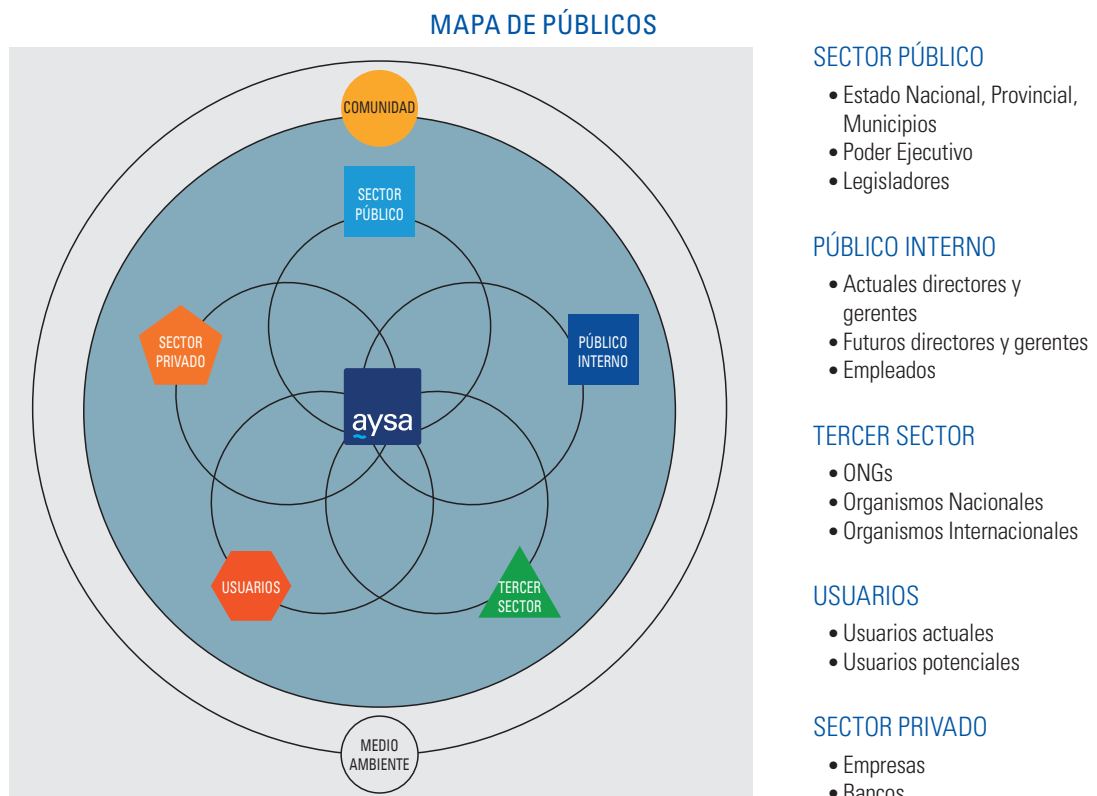


Figura 1.1.3.2

- 3) **Preservar el medio ambiente interno y externo.** A través de su Política Ambiental, AySA asume el rol protagonista que tiene en la preservación del medio ambiente, encarando con responsabilidad una gestión sustentable e integrada, que contempla diferentes acciones para mejorar la calidad de vida de los usuarios y de la comunidad, y considera el impacto actual y futuro de la actividad. La aplicación de la Norma ISO 14001 se cumple según los planes, los avances se verifican en las auditorías internas y externas de los SG y se evalúan los resultados en las revisiones por la dirección. A fin de evaluar los avances de los objetivos del Plan Ambiental y de Estudios de Impacto Ambiental, se estableció un seguimiento anual mediante indicadores cuantitativos principales que permitirán verificar el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Director y el MR, estableciendo indicadores de seguimiento como por ejemplo: la elaboración de los EsIA de las obras a ejecutar y la evaluación y el seguimiento ambiental de los Planes de Gestión Ambiental (PGA) de las obras, compromisos asumidos con los organismos internacionales de crédito y por lo establecido en el Pliego de Especificaciones Técnicas para la Contratación de Obras. Respecto de la expansión de los servicios que tienen directa relación con la preservación del ambiente, se destaca la puesta en funcionamiento de la Planta de Tratamiento de Efluentes Del Bicentenario, ubicada en el partido de Berazategui, a partir de octubre de 2013. Esto, sumado a la ampliación de las Plantas Depuradoras Sudoeste, Norte y El Jagüel, permitió alcanzar el 92,3% de tratamiento de los efluentes que se vuelcan a cuerpo receptor.

- 4) **Desarrollar sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.** Los SG de seguridad y salud ocupacional certificados alcanzan a la Dirección de Agua, la Dirección de Saneamiento y el Laboratorio Central (Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico) tal como se detalla en las páginas 5 y 6 del IP (Certificaciones y Acreditaciones hasta abril de 2014).

1.1.4 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN SOBRE OBJETIVOS DEL LIDERAZGO

- 1) **¿Cuáles son las normas éticas adoptadas?** Las normas éticas adoptadas corresponden al Título 2 Compromiso Social y Ético de la Convención Colectiva de Trabajo N° 1234/11 "E". Comprende los siguientes artículos: 8° Declaración de principios y derechos; 9° Objeto y Compromisos; 10° Igualdad de oportunidades y trato; 11° Mantenimiento de los servicios; 11.1° Servicio público esencial. Guardias mínimas en caso de huelga o medidas de acción directa; y 12° Asistencia Técnica.
- 2) **¿Cuál es la fuente o código de donde fueron obtenidas las normas éticas adoptadas?** El marco ético de la gestión está dado por el MR y el Instrumento de Vinculación. El Manual de Contrataciones rige las compras y contrataciones. A modo de ejemplo, en la Figura 1.1.4.2 se resumen los contenidos del Compromiso Social y Ético que integra el Convenio Colectivo de Trabajo.

COMPROMISO SOCIAL Y ÉTICO DE LA CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO N° 1234/11 "E"

ARTICULO 8°: DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS Y DERECHOS

Principios y derechos que la Empresa y el sindicato reconocen como fundamentales. Por ejemplo, que el agua, por ser un recurso vital imprescindible para la vida, es un derecho esencial de la comunidad; la utilización responsable y eficiente del recurso hídrico, el cuidado ambiental, la promoción de la diversidad, el derecho a la formación y capacitación integral y el trabajo conjunto para implementar las Políticas de Estado en forma sustentable.

ARTICULO 9°: OBJETO Y COMPROMISOS

Los compromisos que ambas partes asumen para hacer posible que la Empresa pueda cumplir sus fines y su objeto social. Será responsabilidad de la Empresa, definir las políticas y los instrumentos para la operación y conducción del servicio; establecer la estructura organizativa y los planteles de personal; determinar metodologías, normas y procedimientos de trabajo; desarrollar programas de capacitación integral y permanente y la adecuación de los lugares de trabajo conforme le establece la normativa de higiene y seguridad y las condiciones y medio ambiente de trabajo. SGBATOS se compromete a promover, incentivar, comunicar e impulsar los principios básicos acordados e impulsar toda forma de capacitación y difusión en materia de agua y saneamiento tanto en el ámbito estatal como en el privado.

ARTICULO 10°: IGUALDAD DE OPORTUNIDAD Y TRATO

Promover el valor de la diversidad, garantizando la equidad en el otorgamiento de derechos, trato, oportunidades y condiciones laborales para todos los trabajadores y trabajadoras.

ARTICULO 11°: MANTENIMIENTO DE LOS SERVICIOS

Atento al carácter esencial que reviste el servicio de agua y cloaca, el personal asignado extenderá el horario de su labor para evitar interrupciones en caso de fuerza mayor.

11.1°: Servicio público esencial. Guardias mínimas en caso de huelga o medidas de acción directa

Garantizar los servicios mínimos a cumplir por parte del personal en caso de huelgas o medidas de acción directa.

ARTICULO 12°: ASISTENCIA TÉCNICA

La Empresa pondrá a disposición su personal obrero, técnico y profesional cuando el Gobierno Nacional, Gobiernos Provinciales, Gobiernos Municipales, Empresas Privadas, PyMES, Cooperativas y/u ONGs requieran asistencia y/o asesoramiento técnico-profesional en procesos operativos, de investigación y/o desarrollo.

Figura 1.1.4.2

- 3) **¿Qué figura en la política respecto del compromiso hacia una conducta ética?** Los contenidos del Compromiso Social y Ético se resumen en la Figura 1.1.4.2.

- 4) **Describir los objetivos y metas respectivos a estimular la mejora de otros miembros de la comunidad.** En la Figura 1.1.4.4 se muestran los objetivos del Plan de Desarrollo de la Comunidad.

OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

- Implementar acciones de capacitación y formación con el propósito de que el personal de AySA desarrolle habilidades que permitan moderar expectativas y manejar situaciones conflictivas en el intercambio con los distintos públicos.
- Facilitar la participación e integración de los usuarios y actores sociales vinculados con la necesidad de acceso a los servicios de agua potable y desagües cloacales.
- Desarrollar metodologías alternativas y de gestión asociada, así como acompañar iniciativas de organismos nacionales y gobiernos locales basadas en esquemas de gestión asociada que favorezcan la expansión y regularización de los servicios en áreas de menores recursos económicos.
- Trabajar conjuntamente con gobiernos locales, universidades, asociaciones de usuarios y centros de estudios especializados con el fin de realizar estudios focalizados para conocer cuantitativa y cualitativamente los impactos asociados a la expansión y la prestación de los servicios de agua potable y desagües cloacales, como una forma de retroalimentar las estrategias de intervención de la Empresa.
- Sustener una política respetuosa del derecho a la información, dando a conocer el desarrollo de sus actividades y respondiendo a las solicitudes de gobiernos, organismos de control y regulación, actores de la sociedad civil e individuos, para fomentar el conocimiento sobre sus actividades y la transparencia de las mismas.

Figura 1.1.4.4

- 5) **¿Qué programas se desarrollan para difundir la cultura de la calidad en la comunidad?** Reuniones de intercambio con usuarios y talleres de uso racional de los servicios, en áreas donde se identifican irregularidades en el servicio; campañas masivas, talleres y demás acciones, en asociación con gobiernos locales, actores de la sociedad civil e individuos, con el fin de propiciar la concientización sobre el valor social de los servicios de saneamiento y su uso racional, así como sobre la preservación del medio ambiente forman parte del PO 7 Desarrollo de la Comunidad.
- 6) **¿Qué acciones se realizan para estimular la mejora de otros miembros de la comunidad?** Las acciones apuntaron a acompañar y coordinar el proceso de conformación de cooperativas de trabajo asignadas a la ejecución de obras, mesas de gestión con gobiernos locales, usuarios, asociaciones de usuarios y actores sociales, para efectuar un seguimiento y análisis de los proyectos de expansión y/o regularización técnica y/o comercial de los servicios. Dentro de las acciones se destacan Agua + Trabajo y Cloaca + Trabajo que se sintetizan en la Figura 1.1.4.9.
- 7) **¿Qué recursos se asignan para estimular y facilitar programas de calidad en la comunidad?** Cada PO tiene su presupuesto asignado en el presupuesto anual.
- 8) **¿Cuándo se iniciaron las acciones de estímulo a la mejora de otros miembros de la comunidad?** El Plan Agua y Cloaca + Trabajo (AyC+T) fue creado por el Gobierno Nacional en 2004. Esa misma metodología fue aplicada por AySA a otros programas a partir de 2008.
- 9) **Describir los proyectos y tecnologías utilizadas para estimular la mejora de otros miembros de la comunidad.** Los proyectos se sintetizan en la Figura 1.1.4.9.

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Programa	Objetivo	Programa	Objetivo
Agua y Cloaca + Trabajo	Mitigar el riesgo sanitario de la población sin acceso al servicio de agua potable y propiciar la capacitación en oficios y la creación de fuentes de trabajo. El Plan se creó en el año 2004 por iniciativa del Gobierno Nacional, y su brazo ejecutor es AySA. Desde el año 2008 la misma metodología se aplica a mitigar el riesgo sanitario en la población que no tiene acceso a desagües cloacales.	Mejora barrial	Mejorar la calidad de vida de la población asentada en áreas de vulnerabilidad social, ejecutando y reparando veredas defectuosas e incompletas, regularizando artefactos y/o enlaces con instalaciones internas de usuarios no conectados a la red; propiciando a su vez oferta laboral para mano de obra poco calificada.
Limpieza de Márgenes	En el marco del Plan Integral de la Cuenca Matanza-Riachuelo, en Convenio con ACUMAR 2009-2011 : realizar trabajos de limpieza de márgenes y posterior mantenimiento de las mismas con el fin de establecer un corredor ambiental, realizar trabajos de limpieza y recolección de residuos en áreas urbanas con deficiente prestación de dichos servicios en áreas del Río Matanza-Riachuelo y sus afluentes, realizar trabajos de limpieza de espejos de agua en áreas del Río Matanza-Riachuelo y sus afluentes y contribuir a la creación de fuentes de trabajo al propiciar la participación de Cooperativas de Trabajo conformadas por personas desocupadas o en situación de vulnerabilidad social.	AySA y Plan Argentina Trabaja	Ejecución de cierres de malla con Cooperativas del Plan Argentina Trabaja.
		Prolongación de Conexiones Domiciliarias	Propiciar la conexión domiciliar de las viviendas a las redes ejecutadas en el marco del Plan Agua + Trabajo mediante: i) la provisión del “kit básico de prolongación domiciliar” o el financiamiento para la adquisición del mismo; ii) el dictado del Curso de capacitación técnico-operativa necesario para los asociados de las Cooperativas de Trabajo intervinientes, a través del Instituto Marechal, del Sindicato SGBATOS, iii) la asistencia en la comunicación e información que debe llevar a cabo el Ente Ejecutor.
Modelo Participativo de Gestión (MPG)	Ejecución de redes de agua potable y desagües cloacales a través de una metodología basada en el trabajo compartido y mancomunado de las comunidades barriales, que contribuyen con la mano de obra, los municipios, que priorizan los proyectos, aportan materiales y maquinarias, y son responsables de la dirección técnica de los trabajos, y AySA, que aporta financiamiento, supervisión técnica y acompañamiento social.		

Figura 1.1.4.9

- 10) **Describir objetivos y metas de preservación del medio ambiente.** La fuente de los planes y objetivos referidos a la preservación del medio ambiente es el PO 6 Plan Ambiental y de Estudios de Impacto Ambiental. Comprende los siguientes objetivos: elaborar los Estudios de Impacto Ambiental de las obras que realiza AySA que puedan ocasionar un significativo impacto en el entorno; realizar el seguimiento de los Planes de Gestión Ambiental (PGA) de las obras a través de metodologías que apunten a una protección y un control del ambiente adecuado en las obras; efectuar el seguimiento de los pasivos ambientales de las instalaciones en operación de AySA en forma periódica con el fin de obtener alertas tempranas de posibles alteraciones ambientales; promover metodologías y técnicas para favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente; promover el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo conjuntos con otros organismos e instituciones en materia de evaluación y gestión ambiental; posicionar a la Empresa como referente técnico y ambiental en los temas de su competencia; y brindar asistencia técnica a operadores de agua y saneamiento y/o municipios que lo demanden.

Otros objetivos y metas relacionados con la preservación del medio ambiente están descritos en los PO asociados al Plan Ambiental y de Estudios de Impacto Ambiental, como el Plan de Desarrollo Tecnológico, el Plan de Calidad, y el Plan de Expansión. El cumplimiento de las Obras de expansión de la red, que posibilitan que muchos de los vuelcos que se realizan sin tratamiento previo en los cursos de agua sean transportados hacia las Plantas Depuradoras de AySA y tratados antes de su disposición. El cegado de los pozos ciegos, que actualmente son utilizados para disponer los efluentes domiciliarios en las áreas que no cuentan con red de cloaca, colaborará con la paulatina mejora del acuífero superior y de los aportes que éste pueda hacer a los cursos de agua. Asimismo, en los SG Ambiental Certificados, a la fecha son diez los certificados vigentes correspondientes a áreas de la Dirección de Agua, Dirección de Saneamiento y Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico, se establecen Objetivos y Metas específicos revisados periódicamente (ver Figura IP-6).

- 11) **¿Qué programas se desarrollan para prevenir daños al medio ambiente?** Los programas están incluidos en el PO 4 Plan de Calidad y PO 6 Plan Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental. Dentro de los programas desarrollados por AySA para prevenir daños ambientales (ver punto 1.1.3.3) se destacan los Estudios de Impacto Ambiental de las obras previstas en el Plan Director. La Empresa pondera, a través de los estudios de impacto ambiental, los aspectos positivos y negativos significativos correspondientes a las obras a ejecutar. AySA es responsable de la elaboración de los Estudios de Impacto Ambiental correspondientes a las obras programadas, contemplando los aspectos e impactos ambientales asociados a la ejecución de obras de diversa complejidad y magnitud situadas en toda el área de acción. El EslA es un proceso de advertencia temprana que verifica el cumplimiento de las políticas ambientales. Una vez realizado el estudio es remitido a los siguientes organismos: Agencia de Planificación (APLA), Subsecretaría de Recursos Hídricos (SSRH) y Ente Regulador de Agua y Saneamiento (ERAS), a la Biblioteca Agustín González perteneciente a la Empresa y al municipio correspondiente para su posterior evaluación y aprobación. Estos estudios pueden ser consultados por el público en cualquiera de estos organismos, y los resúmenes ejecutivos de la mayoría de estos EslA están disponibles en la página web de AySA: www.aysa.com.ar.
- 12) **¿Qué acciones se realizan para prevenir daños al medio ambiente?** Para prevenir los daños al ambiente, AySA realiza numerosas acciones listadas en el PO Ambiental y de EslA, en los PO asociados y en los SG ISO 14001 certificados (ver Figura 1.1.4.12). El cumplimiento del Plan de Expansión tiene directa relación con la preservación del medio ambiente. Los indicadores Km de red de agua, Km de red de cloaca y Volumen de efluentes tratados muestran la evolución de los avances de la expansión en los últimos años.

ACCIONES EN EL ÁREA AMBIENTAL

- Continuar con el desarrollo de los proyectos ambientales (EsIA, Seguimiento Social y Ambiental de Obras, entre otros) acompañando la ejecución de obras establecidas en el Plan Director de AySA.
- Establecer un sistema de indicadores ambientales que permita evaluar, planificar y monitorear los aspectos clave de la Organización (residuos, energía eléctrica, etc.).
- Actualizar en forma anual los Estudios Socioeconómicos y Ambientales, de manera sistemática e integrada para la totalidad del área de concesión de AySA y zonas de influencia.
- Incorporar el monitoreo semestral de la calidad del agua subterránea al Plan de Monitoreo del Recurso Subterráneo y desarrollar un modelo conceptual de la zona de la concesión para incorporarlo a un modelo matemático de flujo y calidad a escala semi-regional.
- Implementar un Programa Integral de Gestión de los Residuos generados por las actividades y procesos de AySA y de Reutilización orientado por el modelo basado en las "3R" (Reusar, Reciclar, Reducir).
- Implementar y certificar un Sistema de Gestión Ambiental para toda la Empresa según los requerimientos de la Norma ISO 14001.

ACCIONES EN EL ÁREA DE CALIDAD

- Relevar y seguir las actividades antropogénicas (industriales y ganaderas), o los cambios hidrometeorológicos en la cuenca, que puedan afectar la calidad de las fuentes de agua.
- Intensificar los estudios de calidad del agua de las fuentes subterráneas y superficiales.
- Mantener actualizada la información sobre estudios y publicaciones que se hayan realizado sobre el tema o se estén realizando en instituciones de investigación de la zona.
- Monitoreo de las fuentes:
 - Actualización tecnológica de equipos de medición y diagnóstico de calidad (Barco Laboratorio, equipamiento diagnóstico).
 - Seguimiento de estudios y campañas a través de equipos de medición online instalados en el Río de la Plata y el desarrollo y permanente actualización de modelos matemáticos de calidad de la fuente.
- Laboratorios:
 - Disponer de equipamiento adecuado para la determinación de nuevos compuestos.
 - Asegurar la competencia técnica de los laboratorios a través del intercambio con otros organismos en el marco de la red nacional de laboratorios.
- Desarrollo e implementación de técnicas de detección y diagnóstico de la calidad del agua transportada en los ríos subterráneos.

Figura 1.1.4.12

- 13) **¿Qué recursos se asignan a programas para alcanzar objetivos y metas relacionadas con la preservación del medio ambiente?** AySA dispone de una Dirección Ambiental que reporta a la Dirección de Asuntos Jurídicos, Internacionales, Ambientales e Institucionales. El PO 6 Plan Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental está contemplado en el Presupuesto Anual.
- 14) **¿Cuándo se iniciaron las acciones de cuidado del medio ambiente?** En la medida en que las acciones de preservación del medio ambiente son constitutivas de la razón de ser de AySA, el inicio coincide con el inicio de la Organización.
- 15) **Describir los proyectos y tecnologías utilizadas para prevenir daños al medio ambiente.** Dentro de los proyectos y tecnologías para prevenir daños al medio ambiente, el proyecto más importante es la construcción y puesta en marcha de la planta depuradora en el partido de Berazategui, que permitió alcanzar el tratamiento del 92,3% de los efluentes, mejorando la calidad de las aguas que bañan la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Tiene una capacidad de tratamiento de 120.000 m³ por hora y beneficia directamente a 4 millones de habitantes. La ampliación de la Planta Depuradora El Jagüel elevó su capacidad de tratamiento a 50.000 m³ diarios, mientras que la ampliación de la Planta Depuradora Norte (primer módulo) permitió alcanzar una capacidad de tratamiento de 78.000 m³ diarios. Asimismo, en la Planta Depuradora Sudoeste las sucesivas remodelaciones y ampliaciones permitieron aumentar la

capacidad de tratamiento a 170.000 m³/día (un 40% más que la original). Esta Planta sirve a una población de 575.000 habitantes.

- 16) **Describir los objetivos y metas respectivos a la seguridad y salud ocupacional.** En el marco de la Política de HSySO y el Convenio Colectivo de Trabajo, AySA estableció el objetivo estratégico de Empresa segura y saludable. Esto implica asegurar que los empleados realicen sus tareas en condiciones medioambientales seguras, concientizándolos acerca de la prevención de los riesgos, brindando orientación, contención y asistencia social al personal que así lo requiera, para atender a su bienestar y prevenir situaciones que pudieran afectarlo laboralmente. Estos objetivos finalmente se controlan mediante los indicadores que se muestran en la Figura 1.1.4.16.

INDICADORES DE HIGIENE, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Proceso	Objetivo	Indicadores
RRHH	Igual o menor a 20	Tasa de Frecuencia de Accidentes
	Igual o menor a 0,5	Tasa de Gravedad de Accidentes
	N/A	Tasa de Incidencia de Accidentes
	100%	Cumplimiento del Plan de Capacitación de Seguridad e Higiene

Figura 1.1.4.16

- 17) **¿Qué programas se desarrollan para aumentar el número de acciones que hacen a la seguridad y salud ocupacional?** Los programas de HSySO se sintetizan en la Figura 1.1.4.17.

PROGRAMAS DE HSySO

Programa	Objetivo	Programa	Objetivo
Delegados de Prevención	Continuar afianzando el rol del Delegado de Prevención como agente de detección primaria de riesgos, participando activamente en las acciones de prevención vinculadas con la salud y seguridad ocupacional definidas por el Comité Central de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional.	Comisión de Higiene y Seguridad de las diferentes Direcciones	Analizar sistemáticamente los accidentes con la intervención del accidentado y su línea jerárquica directa y dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas.
Prevención de accidentes	Identificar, reducir y controlar riesgos, evitar conductas y condiciones inseguras generando acciones de mitigación.	Control de Auditorías a contratistas	Asegurar que los proveedores y contratistas cumplan las normas, políticas y procedimientos establecidos por AySA en HSySO.
Comité Central de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional	Proponer políticas, objetivos y programas de HSySO	Asesoramiento en HSySO	Asesorar a la línea y coordinar encuentros, talleres y actividades de capacitación y difusión.

Figura 1.1.4.17

- 18) **¿Qué acciones se realizan para la mejora de la seguridad y salud ocupacional?** Dentro del marco de las políticas y planes y las Normas OHSAS, cabe mencionar la definición del rol del Delegado de Prevención, la capacitación en HSySO y el correspondiente monitoreo de su eficacia a través del Comité de HSySO; el análisis de accidentes y el seguimiento de las acciones preventivas y correctivas; la identificación de situaciones laborales, la cuantificación de riesgos y la determinación de acciones de mitigación; las charlas y talleres de prevención de enfermedades; los

estudios especiales a los trabajadores expuestos a enfermedades profesionales; los controles, inspecciones y verificación de siniestralidad de contratistas.

- 19) **¿Qué recursos se asignan a programas relacionados con la seguridad y salud ocupacional?** La Gerencia de Seguridad e Higiene (dependiente de la Dirección de RRHH) cuenta con un equipo interdisciplinario conformado por Licenciados y Técnicos en HSySO. Esta estructura centralizada está replicada en cada Dirección mediante un representante o referente. Los recursos incluyen el Presupuesto Anual, vehículos, higienistas, equipos de medición, entre otros. La capacitación en HSySO está alcanzada por los SG certificados y, por lo tanto, se evalúa su eficacia.
- 20) **¿Cuándo se iniciaron las acciones de estímulo de mejora de la seguridad y salud ocupacional?** Siempre fue una preocupación expresada en la Política, el Convenio Colectivo de Trabajo y las prácticas. A partir de 2005 se adoptaron las Normas OHSAS.
- 21) **Describir los proyectos y tecnologías utilizadas para mejorar la seguridad y salud ocupacional.** En la Figura 1.1.4.21 se reseñan los programas y campañas de HSySO.

PROGRAMAS Y CAMPAÑAS DE SALUD OCUPACIONAL

Programa	Objetivo	Programa	Objetivo
Campaña de Vacunación Antigripal	Inmunizar contra los virus de la gripe al 80% de los empleados, buscando reducir de ausentismo.	Salud Mental	Seguimiento de la condición psicofísica del empleado, luego de un proceso de enfermedad y en los casos de tratamiento prolongado.
Control Periódico de Salud	Evaluar la afectación del trabajo en la salud de los empleados en grupos de riesgo.	Mujeres Para Rato	Informar sobre la salud de la mujer y la prevención de enfermedades.
Primeros Auxilios	Enseñar Primeros Auxilios a través de charlas didácticas y participativas.	Semana de Control de la Tensión Arterial	Detección precoz de la hipertensión arterial en el personal de AySA
Campaña	Objetivo		
Equilibrio	<p>Mejorar la calidad de vida de los empleados, promoviendo actividades saludables. Se lleva a cabo a través de publicidad informativa y de las siguientes subcampañas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre dos ruedas: incentiva el uso de bicicletas como medio de transporte, promoviendo la actividad física como parte de la vida. • Con tu cuerpo: estimula la realización de ejercicio físico. • Comer sano: destinada a informar y estimular la alimentación saludable. • De corazón: motiva el control de los factores de riesgos cardiovasculares. • Libre de humo: concientizar sobre los daños del tabaco y los beneficios del abandono del hábito. 		

Figura 1.1.4.21

- 22) **¿Qué recursos se asignan a todos los demás programas de mejora de la calidad de la organización?** Los recursos son los asignados en los presupuestos anuales.

1.1.5 RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LIDERAZGO

- 1) **¿Cómo se relevan las normas externas que se aplican al organismo?** La Dirección de Asuntos Jurídicos, mediante su PO 17 de Asuntos Jurídicos cumple con el rol de acompañamiento transversal a todas las áreas y planes de AySA, tanto de aplicación interna como externa, y vela por el cumplimiento de las normas que regulan la prestación del servicio público de agua potable

y desagües cloacales a cargo de AySA, en forma sustentable a lo largo del tiempo. Esta función está reforzada por la presencia de un Departamento de Asuntos Legales en cada región operativa. Además, cada uno de los SG certificados cuenta con procedimientos específicos para identificar los requisitos legales y otros requisitos aplicables y evaluar su cumplimiento.

- 2) **¿Cómo se asegura que se mantenga actualizado dicho cuerpo de normas externas, éticas, ambientales y de salud y seguridad ocupacional?** A través del procedimiento mencionado en el punto anterior, cuyo cumplimiento es verificado por las auditorías tanto internas como externas. Asimismo, en el proceso de revisión del PO de Asuntos Jurídicos.
- 3) **¿Cómo se asegura que se cumplen dichas normas?** El principal mecanismo que asegura el cumplimiento de las normas son las distintas auditorías (internas y externas). Plan de Auditoría Interna e Información: mediante el Plan de Auditoría que elabora y ejecuta la Dirección de Auditoría Interna de AySA se asegura el control del cumplimiento de las normas. Este Plan se realiza anualmente determinando los procesos críticos a ser auditados con el fin de monitorear el cumplimiento del MR, del Instrumento de Vinculación y de la normativa legal que sea aplicable.
- 4) **¿Cómo se difunden las normas éticas adoptadas?** En la práctica cotidiana, con el cumplimiento de las normas y regulaciones. Se capacita al personal para trabajar según los procedimientos vigentes. Las normas éticas están incluidas en el Convenio Colectivo de Trabajo. Todos los empleados disponen de un ejemplar que reciben en el proceso de inducción en el cual se aborda esta temática.
- 5) **Cite ejemplos que demuestren el predominio de los valores de calidad e innovación por sobre los valores tradicionales.** A modo de ejemplo, se incluye en la Visión el concepto de “lograr constituirse en una empresa líder a nivel nacional con proyección regional”; haber creado la Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico, cuya Misión es la de actuar como referentes técnicos y de tecnología dentro y fuera del área de acción de AySA; promover la certificación de los procesos tanto centrales como transversales, presidir la Asociación Latinoamericana de Operadores de Aguas y Saneamiento (ALOAS). Otro ejemplo a mencionar es el posicionamiento del Laboratorio Central como referente a nivel nacional, que, entre otras iniciativas, realizó el desarrollo de un patrón para la detección de toxinas algales y organizó interlaboratorios a nivel nacional en el marco de la Red de Laboratorios de Empresas Operadoras de Agua y Saneamiento (RELAS).
- 6) **¿Cómo se incentiva el aporte de sugerencias por parte de todos los actores?** Cabe mencionar la Revisión de los PO, que asegura la participación y el registro sistemático de las sugerencias que son recibidas y tratadas por el Comité de Planeamiento Estratégico. El Comité de SG reúne quincenalmente a especialistas, y procura el intercambio de experiencias y la unificación de criterios, procedimientos y definiciones. Y el Comité de Procedimientos Técnicos de las Regiones reúne mensualmente a un representante por Región, analiza propuestas de mejores prácticas, y procura la unificación de procedimientos.
- 7) **Mencione cambios, antecedentes, hechos, etc. que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de calidad fomentada por el equipo de dirección.** Como ejemplos re-

presentativos puede mencionarse el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2011-2020, logrado mediante el consenso de todos los públicos de interés; el plan de certificaciones (que, una vez lograda la certificación de los procesos principales, continúa en pos de la certificación de todos los procesos transversales); la medición sistemática de la satisfacción de los usuarios desde 2006 y la presentación al PNC en 2014.

- 8) **Describir la estructura organizativa responsable de difundir la cultura de calidad en la comunidad.** AySA dispone de la Dirección de Asuntos Jurídicos, Internacionales, Ambientales e Institucionales, que interactúa con los distintos grupos de interés, difundiendo los valores de AySA. Además, cuenta con la Dirección de Desarrollo de la Comunidad, responsable de la ejecución de los programas A+T y C+T. Para llevar a cabo los programas y acciones descriptos, estas direcciones trabajan en colaboración con otras como las de Operaciones Regionales, y Compras y Almacenes.
- 9) **¿Cómo se refleja en la política de la organización el compromiso con la comunidad?** El compromiso con la comunidad se refleja explícitamente en la Misión y Visión de la Compañía (ver página 4 del IP) y en los LE (ver Figura IP-5).
- 10) **Describir los programas utilizados para difundir la cultura de calidad en la comunidad.** Los programas están incluidos en los PO 7 Desarrollo de la Comunidad y 16 Imagen y Comunicación Institucional. Los resultados correspondientes a los programas de desarrollo de la comunidad se describen sintéticamente en el Anexo 1, tabla "Programas de Desarrollo de la Comunidad". En forma complementaria, tanto los objetivos y resultados de atención y servicio técnico, como los resultados de las encuestas de satisfacción de usuarios se muestran en el Anexo 2.
- 11) **¿Cómo se documenta el compromiso adquirido por la cultura de calidad en la comunidad?** Tanto el compromiso como las metas por la cultura de calidad en la comunidad están documentados en el Plan Estratégico 2011-2020.
- 12) **¿Cómo se difunde el compromiso, los objetivos y las metas de colaborar con la comunidad?** Tanto el Plan Estratégico 2011-2020 como los Reportes de Sustentabilidad de AySA están publicados en la página web.
- 13) **¿Cómo se aplican las acciones de difusión de la cultura de calidad en la comunidad?** Las acciones de difusión comprenden reuniones de intercambio con usuarios, talleres sobre uso racional del agua en zonas donde se detecten irregularidades, mesas de gestión con gobiernos locales y actores sociales para seguimiento y análisis de procesos de expansión, campañas masivas, los planes AyC+T. En forma complementaria se mide la percepción de AySA por parte de sus públicos de interés, se mide la satisfacción de los usuarios respecto del servicio de los Centros de Atención y al Servicio Técnico, se optimizan los medios de comunicación (por ejemplo, la folletería que acompaña a la factura) y se desarrollan módulos de comunicación en la página web, entre otros.
- 14) **¿Cómo se estimula y evalúa el cumplimiento de las acciones de difusión la cultura de calidad en la comunidad?** La difusión de la cultura de calidad en la comunidad se evalúa mediante las encuestas semestrales de satisfacción de usuarios (ver Figura 2.2.1.6) y, complementariamente

mediante la evolución de los Planes AyC+T cuyos resultados se publican en el Reporte de Sustentabilidad de AySA (disponible en la página web).

- 15) **¿Cómo se concreta el compromiso adquirido por la difusión de la cultura de calidad en la comunidad?** AySA promueve y expresa su compromiso en todos sus ámbitos de actuación. Se concreta en los intercambios personalizados y telefónicos con los usuarios, en la optimización de sus herramientas de comunicación para llegar en forma segmentada y poder atender a las necesidades de diferentes públicos, e incrementando la presencia en eventos y espacios de intercambio con los usuarios y los públicos de interés.
- 16) **¿Cómo se difunden las acciones de difusión de la cultura de calidad en la comunidad?** Se utilizan las herramientas de comunicación y los puntos de contacto que la Empresa dispone para llegar a la mayor cantidad de gente, a través de medios tales como la página web, el folleto que acompaña la factura, los Centros de Atención al Usuario, el Centro de Atención Telefónica, las cuadrillas, entre otros.
- 17) **Describir las mejoras obtenidas en la comunidad.** Se mantiene un alto nivel de satisfacción de usuarios, sostenido por muy altos estándares de atención técnica, personalizada y telefónica (ver Anexo 2). Los resultados de los programas de desarrollo de la Comunidad se muestran en el Anexo 1.
- 18) **Describir la estructura organizativa responsable del cuidado del medio ambiente.** AySA dispone de la Dirección Ambiental que reporta a la Dirección de Asuntos Jurídicos, Internacionales, Ambientales e Institucionales.
- 19) **¿Cómo se refleja en la política de la organización el compromiso con el medio ambiente?** En su Política Ambiental, AySA reafirma su actitud responsable en el cuidado del ambiente, la prevención de la contaminación y la conservación de los recursos hídricos, en el marco de la misión asignada por el Estado Nacional y en cumplimiento de la legislación vigente aplicable al servicio público que brinda.
- 20) **Describir los programas, proyectos y tecnologías utilizados para cuidar el medio ambiente.** El cuidado del medio ambiente está atendido por los LE 3, 4, 7 y 8 (ver Figura IP-5) y los PO 3 Expansión de Agua Potable y Saneamiento, 4 Calidad de Agua y Efluentes, 6 Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental, 7 Desarrollo de la Comunidad, 8 Balance de Agua, 13 Desarrollo Tecnológico, 16 Imagen y Comunicación Institucional y 18 Asuntos Internacionales (ver Figura 3.3.1.5a).
- 21) **¿Cómo se documenta el compromiso adquirido por preservar el medio ambiente?** El compromiso adquirido por preservar el medio ambiente está documentado en la Política de Medio Ambiente. Desde 2008 AySA publica anualmente su Reporte de Sustentabilidad que está disponible en la página web.
- 22) **¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con el medio ambiente?** Mediante el Plan de Auditoría que elabora y ejecuta la Dirección de Auditoría Interna de AySA se asegura el control del cumplimiento de las normas aplicables, incluyendo las ambientales para los procesos identificados como críticos. En el caso de los diferentes SG ambientales de AySA certificados

bajo la Norma ISO 14001, se establecen los procedimientos que aseguran que se identifican todas las normas relacionadas con sus aspectos ambientales y se evalúa su cumplimiento.

- 23) **¿Cómo se difunden en la comunidad la política y las acciones de preservación del medio ambiente?** Para la difusión de la Política y las acciones de preservación del medio ambiente en la comunidad se emplean diferentes recursos entre los que cabe destacar las campañas a través de los folletos que acompañan a la factura, la Escuela Móvil de AySA, que se acerca a los usuarios de cada municipio, la página web, el programa radial Planeta Azul, las campañas de comunicación masiva sobre el uso racional del agua, los programas educativos dirigidos a niños (visitas escolares a las Plantas Potabilizadoras, talleres de concientización, programa El Cine Viaja a tu Escuela con la proyección de la película *200 años de historia del sanitarismo*, y el programa Guardianes del Agua, que convierte a los niños en agentes de difusión de información y en actores principales como ciudadanos responsables. Por su importancia, cabe mencionar separadamente Vida Líquida, el Programa Educativo de AySA, cuya misión consiste en fortalecer la integración con la comunidad a través de la educación sobre el cuidado del agua y el ambiente y la valoración del servicio de suministro de agua potable y saneamiento, esenciales para la vida. Vida Líquida consiste en una plataforma educativa dirigida a todos los actores y niveles del sistema educativo.
- 24) **¿Cómo se difunden el compromiso, los objetivos y las metas respecto del cuidado del medio ambiente?** El principal medio de difusión del compromiso, los objetivos y las metas respecto del cuidado del medio ambiente es el Reporte de Sustentabilidad que se publica con frecuencia anual y está disponible en la página web.
- 25) **¿Cómo se aplican las normas referentes al cuidado del medio ambiente?** La aplicación de las normas referentes al cuidado del medio ambiente está asegurada mediante el sistema de gestión ambiental certificado bajo la Norma ISO 14001. La Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ) vela por el cumplimiento de aspectos legales vinculados a la prestación del servicio y a la aplicación y cumplimiento de la normativa regulatoria y ambiental. En el PO de Asuntos Jurídicos se describen los procesos de gestión y apoyo legal en los que participa la DAJ, entre otros, los de Estudios de Impacto Ambiental, Sustancias controladas por la Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y la Lucha contra el Narcotráfico, Inscripciones relacionadas con gestión de Residuos Peligrosos, Residuos Sólidos Urbanos y PCB's. El Plan contempla, además, el Proceso de Obtención de Permisos de Disponibilidad de Acuífero, de Explotación del Recurso Hídrico y Permisos de Vuelco.
- 26) **¿Cómo se estimula y capacita al personal para que participe en los programas y proyectos de buenas prácticas ambientales?** La educación ambiental está presente tanto en la capacitación sobre los procedimientos alcanzados por los SG certificados bajo la Norma ISO 14001 como en programas específicos (por ejemplo, el Curso de Medio Ambiente).
- 27) **¿Cómo se concreta el compromiso adquirido por preservar el medio ambiente?** El compromiso adquirido se concreta en los planes citados en el punto 1.1.5.20), cada uno de los cuales está asociado a objetivos e indicadores que se monitorean periódicamente.

28) ¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con el cuidado del medio ambiente?

El SG certificado bajo la Norma ISO 14001 prevé auditorías internas y externas.

29) Describir las mejoras obtenidas en el cuidado del medio ambiente. Entre las mejoras más significativas cabe mencionar la puesta en servicio de la Planta Del Bicentenario, en octubre de 2013, que permite alcanzar el 92,3% del tratamiento de los líquidos cloacales que se devuelven al Río de la Plata. Por la recolección, tratamiento y disposición de efluentes cloacales se pueden mencionar los siguientes beneficios directos:

- Mejora de la calidad del suelo, el agua superficial y subterránea en la zona asociada a la disminución de carga orgánica aportada desde los pozos absorbentes y los vertidos en vía pública de efluentes cloacales.
- Disminución de aporte de líquido al acuífero superficial.
- Disminución del aporte de aguas grises a los conductos y zanjas que evacúan líquidos pluviales en el barrio.
- Disminución de la erosión de calzadas y veredas por eliminación de los vuelcos de aguas grises a vía pública.
- Modificación de los usos del suelo: la presencia de redes de saneamiento cloacal posibilita el asentamiento de diversos usos (industrias, comercio, urbanizaciones), que requieren de este servicio para desarrollarse.
- Factibilidad de ampliación y densificación urbana: de acuerdo a las normas provinciales vigentes de uso y ocupación del suelo urbano.
- En cuanto a la salud pública, la eliminación de los pozos ciegos y de los vertidos de aguas grises en la vía pública disminuyen significativamente el riesgo de contacto con aguas contaminadas en la población.

30) Describir la estructura organizativa responsable del sistema de la gestión de la seguridad y salud ocupacional.

La Gerencia de Higiene y Seguridad trabaja con un equipo interdisciplinario, conformado esencialmente por Licenciados y Técnicos de Higiene y Seguridad, que brinda asesoramiento a todas las áreas de la Empresa. Asimismo, controla a las Empresas Contratistas y Subcontratistas para que estas, en su accionar, cumplan las normas, políticas y procedimientos que impone la Empresa. Esta Gerencia representa a la Empresa en temas de HSySO ante organismos oficiales y autoridades de aplicación en la materia, verifica el cumplimiento de la normativa legal vigente, en todo lugar donde empleados u obreros de AySA desarrollen sus actividades, con el propósito de que, a medida que vayan tomando conciencia de la importancia de los riesgos y de la salud ocupacional, cada uno sea artífice del propio cuidado y del de sus compañeros.

31) ¿Cómo se refleja en la política de la organización el compromiso con la seguridad y salud ocupacional?

El compromiso de la Organización con la seguridad y salud ocupacional se refleja en la Política de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional.

- 32) **Describir los programas, proyectos y tecnologías utilizadas para promover la seguridad y salud ocupacional.** Los programas enumerados (Delegados de Prevención, Prevención de accidentes, Comité Central de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional, Comisión de Seguridad de las Diferentes Direcciones, Control de Auditorías a contratistas, Asesoramiento en HSySO), así como el Plan de Capacitación en HSySO, contribuyen a determinar los resultados que se muestran en el Anexo 1.
- 33) **¿Cómo se documenta el compromiso adquirido por preservar la seguridad y salud ocupacional?** El compromiso con la seguridad y salud ocupacional está documentado mediante la Política de HSySO y el Título 9 del Convenio Colectivo de Trabajo.
- 34) **¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con el medio ambiente?** El cumplimiento de las normas relacionadas con el ambiente se asegura con las auditorías sistemáticas internas y externas previstas en el marco de los SG ambiental certificados bajo la Norma ISO 14001.
- 35) **¿Cómo se difunden en la comunidad la política y las acciones de preservación del medio ambiente?** El Plan de Imagen y Comunicación Institucional comprende un conjunto de medios y acciones entre los cuales cabe mencionar la actualización y el desarrollo de contenidos de la página web, la participación en eventos, el posicionamiento del programa radial Planeta Azul como un medio especializado en educación ambiental, y la publicación anual del Reporte de Sustentabilidad, también accesible en la página web.
- 36) **¿Cómo se estimula y evalúa el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional?** Se dispone de matrices de requisitos legales, tanto las establecidas por las normas certificadas como las determinadas por los higienistas de AySA. El cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional se estimula y evalúa mediante el plan de capacitación en SySO, la fijación de objetivos y el monitoreo de los indicadores de accidentes y el análisis de incidentes.
- 37) **¿Cómo se estimula y capacita al personal para que participe en los programas de seguridad y salud ocupacional?** Los programas de capacitación en SySO se coordinan con el SGBATOS en el marco de los derechos, obligaciones y compromisos acordados en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- 38) **¿Cómo se concreta el compromiso adquirido por preservar la seguridad y salud ocupacional?** El compromiso se concreta en el conjunto de objetivos fijados al desplegar la Política de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional y en el marco de los Sistemas Integrados de Gestión que se monitorean periódicamente mediante los indicadores incluidos en los Tableros de Control.
- 39) **¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con la seguridad y salud ocupacional?** El cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional se asegura mediante las auditorías internas y externas previstas en el marco de los sistemas integrados de gestión.
- 40) **Describir las mejoras obtenidas en seguridad y salud ocupacional.** En el Anexo 1 se muestran los resultados referidos a accidentes (Accidentes, Días perdidos, Tasa de Frecuencia, Tasa de Gravedad y Tasa de Incidencia de Accidentes) y de cumplimiento del Plan de Capacitación en Salud y Seguridad Ocupacional (abierto por cursos y por participantes) en todos los casos comparados con objetivos.

Usuario

» CAPÍTULO 2

2.1. LIDERAZGO

2.1.1 LIDERAZGO ENFOCADO A USUARIOS

Qué hace la alta dirección para:

- 1) **Relacionar las acciones de la organización con las expectativas de los usuarios.** Mediante los PO 3 Expansión de Agua Potable y Saneamiento y 4 Calidad del Agua y sus Efluentes, AySA apunta tanto a incorporar al servicio a todos los habitantes de su radio de influencia como a cumplir con los parámetros y normas de calidad establecidos en el MR. Por otra parte, certificó los procesos comerciales y los de servicio técnico bajo la Norma ISO 9001, que procuran la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. Asimismo, en las Encuestas Semestrales de Satisfacción de Usuarios se indaga sobre las expectativas y los principales problemas a resolver por la Empresa.
- 2) **Conocer y mejorar la satisfacción de los usuarios.** Para conocer y mejorar la satisfacción de los usuarios, el ED estableció el LE 6 (ver Figura IP-5), cuya eficacia se comprueba mediante la realización semestral de las 2 Encuestas de Satisfacción de Usuarios, cuyas respectivas características se resumen en la Figura 2.1.1.2. Se fijan objetivos de altos niveles de satisfacción que se comparan con la satisfacción de los mismos usuarios respecto de otros servicios públicos.

SEGMENTACIÓN DE USUARIOS

Criterios	Aplicación	Segmentos
Régimen tarifario	Seguimiento de ventas, información al ERAS, seguimiento de cobros, etc. Satisface expectativas y necesidades de las autoridades regulatorias así como de gestión interna de la Empresa.	Surgen de la combinación de los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> • Categoría: Residencial, No Residencial, Baldío • Servicios: Agua, Cloaca, Agua y Cloaca, Radio antiguo. • Régimen: Con Medición de consumos, Sin Medición de consumos. • Tipo de inmueble: Propiedad Vertical, Propiedad Horizontal • Tipo de unidad: Funcional, Complementaria (cochera, baulera) • Ubicación física: Distrito geográfico • División de Gestión: Distrito / Región de gestión
Gestión del cobro	Gestión de cobranzas, aplicación de los distintos procedimientos de reclamación, planes de pago, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría, Servicios y Situación frente al corte o restricción del servicio • Unidad de facturación: Facturación individual, Facturación Consorcio • Tipo de usuario: Fiscal, Privado. • Segmentos especiales: Tarifa Social, villa de emergencia, barrio precario, complejo habitacional, zona peligrosa, etc. • Montos de facturación, Deuda y Antigüedad de la deuda.
Gestión de la medición	Instalación y recambio de medidores, control de consumos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría y Servicios • Régimen: Con Medición de consumos, Sin Medición de consumos. • Destino del inmueble • Superficies de terreno y cubierta. • Historial de consumos. • Reclamos y contactos de los usuarios. • Situación de la gestión del cobro.
MR / Procedimientos	Asegurar provisión alternativa en caso de corte de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario sensible (hospitales, centros de diálisis, escuelas)
Urbanizaciones emergentes	Incorporar al servicio a las poblaciones socialmente más vulnerable	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de barrio • Superficies de terreno y cubierta. • Servicios; Montos de facturación, Deuda y Antigüedad de la deuda, Categoría y Reclamos y contactos de los usuarios. • Otras variables de fuentes secundarias.

Figura 2.1.1.2

- 3) **Atender las demandas de la comunidad.** Las demandas de la comunidad son atendidas mediante el LE 6 que le da marco al PO 7 de Desarrollo de la Comunidad (ver acciones dirigidas a la comunidad en la Figura 1.1.4.9).
- 4) **Relacionarse con usuarios.** Para relacionarse con los usuarios, AySA ha generado un canal de comunicación permanente con la Sindicatura de Usuarios que forma parte del Ente Regulador, para informarlo sobre el quehacer de la Empresa, analizar y discutir distintos temas y recibir sus inquietudes. Este contacto posibilita la oportuna y ágil incorporación de medidas o reformas. Los encuentros incluyen invitaciones a diferentes acontecimientos organizados por la Empresa, visitas a establecimientos y obras en ejecución. Además, se les envía un ejemplar de los Estudios de Impacto Ambiental de cada obra. Asimismo, como parte de su estrategia de cercanía, ha dispuesto 23 centros de atención a usuarios con presencia en cada uno de los municipios donde la Empresa desarrolla actividades. Los otros canales incluyen el Centro de Atención Integral al Usuario (CAIU), la página web y los folletos que acompañan la factura.
- 5) **Relacionarse con proveedores internos y externos.** En la medida en que tanto los procesos comerciales como técnicos están certificados bajo la Norma ISO 9001, las relaciones usuario – proveedor (tanto internos como externos y sus correspondientes requisitos) están identificadas en los respectivos procesos.
- 6) **Evaluar la efectividad de lo anterior.** Para evaluar la efectividad de lo anterior, AySA dispone de varios dispositivos organizativos entre los cuales se destacan los indicadores de los LE, y más específicamente el Tablero de la Dirección de Operaciones Regionales (Tablero DOR) y el Informe Comercial. Además, las Revisiones por la Dirección y las auditorías tanto internas como externas, sustentadas en el PO 20 de Auditoría Interna e Información.

2.2 CONOCIMIENTO DEL USUARIO

2.2.1 ENFOQUE

Cómo hace para:

- 1) **Identificar los usuarios internos.** Como una organización orientada a procesos, la totalidad de las políticas, los manuales, procedimientos y registros, así como la gestión documental de la Empresa, reconocen a los usuarios internos. El plan de certificaciones promueve este enfoque.
- 2) **Identificar los usuarios externos.** Dentro de su área de acción, AySA distingue entre usuarios y usuarios potenciales. En la medida en que AySA brinda un servicio esencial, la relación con los usuarios está determinada por el MR, que establece normas mínimas a cumplir. En términos generales, los usuarios se pueden categorizar en: **Usuarios residenciales**; **Usuarios No residenciales** (industria, comercio, reparticiones públicas); **Usuarios Sensibles** (a los que AySA debe asegurar el servicio en caso de cortes, por ejemplo, hospitales, centros de diálisis y escuelas) y **Urbanizaciones Emergentes**, sobre las que AySA genera acciones específicas destinadas a incorporar plenamente al servicio a poblaciones socialmente vul-

nerables. En la Figura 2.1.1.2 se muestran otros criterios complementarios de segmentación: régimen tarifario, gestión del cobro, gestión de medición y especificidades del MR.

- 3) **Conocer el entorno social.** Para conocer el entorno social, AySA se basa en tres pilares: los sistemas de soporte, la cercanía al usuario y la integración de fuentes secundarias. Los sistemas de soporte permiten disponer de los datos de los usuarios y del servicio que reciben referidos geográficamente al nivel de parcela (ver descripción en Figura 2.2.1.3). La cercanía al usuario está dada por los 23 centros de atención diseminados en el territorio de la Concesión, lo que permite estar cerca de las particularidades de cada área / barrio e incorporar este conocimiento local en el sistema comercial o el geográfico, según la necesidad. La integración de fuentes secundarias: AySA incorpora información adicional de origen secundario a través del sistema de información geográfica, por ejemplo, los datos de frecuencias por radio censal de los Censos Nacionales de Población y Viviendas 2001 y 2010. Esta información permite caracterizar socioeconómicamente las áreas, definir niveles de vulnerabilidad sanitaria y social, analizar demanda (actual y futura) y realizar diversas proyecciones, todo a nivel de radio censal (unidad mínima de disponibilidad de información censal).

SISTEMAS DE SOPORTE DE DATOS DE USUARIOS

Sistema	Comercial	Gestión de reclamos e intervenciones técnicas	Geográfico
Plataforma	SAP – ISU CCS	SAR	APIC
Características	Cuenta con un modelo de datos relacional que vincula datos de los inmuebles y la prestación del servicio (superficies de terreno, superficies construidas, calidades de las construcciones, antigüedad de las construcciones, evolución en el tiempo de las superficies y las calidades, zonificación, conexiones y medidores, destinos / usos de los inmuebles, categorías tarifarias (Residencial, No Residencial, Baldío), consumos, servicios prestados, direcciones nombradas de prestación del servicio, datos de ubicación catastral, etc. con datos de interés estrictamente comercial (titular del servicio, condición fiscal, reclamos, solicitudes, contactos, deudas, facturas emitidas, facturación, datos de gestión de la cobranza, relaciones entre cuentas, Interlocutor Comercial que puede vincular varios inmuebles con un único “cliente”), pertenencia a categorías especiales de usuarios (fiscales, barrios cerrados, villas de emergencia, barrios precarios, complejos habitacionales de índole social).	Cuenta con información detallada de los reclamos técnicos formulados por los usuarios (tipos de reclamos, fechas, plazos, actividades desarrolladas, detalle de los trabajos realizados, por ejemplo, cantidad y dimensiones de pozos, materiales utilizados, etc.) e intervenciones decididas por iniciativas propias.	Permite integrar la información sobre la base territorial del servicio y administra un callejero nombrado y un catastro parcelario. Adicionalmente, permite incorporar a la gestión de los usuarios la información disponible de índole técnica como presiones de servicio, cuencas y microcuencas cloacales e información de las respectivas redes y artefactos.
	Ambos sistemas tienen interfaces con el sistema geográfico, permitiendo contar con una base de información catastral única e integrar en el plano geográfico, a nivel de parcela, la totalidad de la información disponible sobre los usuarios y los servicios que reciben.		

Figura 2.2.1.3

- 4) **Conocer las características del usuario.** El enfoque de segmentación expresado en el punto 2.2.1.2 y las herramientas descritas en el punto 2.2.1.3 permiten caracterizar a cada usuario tanto desde el punto de vista regulatorio como socioeconómico y contar además con las características del servicio que recibe y el historial de su interacción con la Empresa (por ejemplo, reclamos, pagos, etc.).

- 5) **Conocer sus necesidades y expectativas.** Para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, AySA considera la segmentación expuesta en el punto 2.2.1.2 y dispone de la información proveniente de los sistemas que se muestran en la Figura 2.2.1.3. Además, administra la Encuesta General (ver descripción en la Figura 2.2.1.6).
- 6) **Medir la satisfacción de los usuarios.** Para medir la satisfacción de los usuarios, AySA administra las dos encuestas que se describen en la Figura 2.2.1.6.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

Encuesta	General	Contactos
Frecuencia	Semestral	Semestral
Objetivo	Conocer la opinión de los usuarios de AySA acerca de la Empresa, el nivel de conocimiento de todos los aspectos relacionados con el servicio, el grado de satisfacción con todos estos y las expectativas sobre el futuro de la Empresa. Se intenta establecer, también, la cantidad de usuarios que tienen contacto directo con la atención comercial o técnica tanto de AySA como de las demás empresas de servicios públicos.	Conocer la opinión de los usuarios acerca de la prestación de los servicios de atención técnica y comercial, su nivel de satisfacción con los mismos y la evaluación de sus principales características.
Dirigida a:	Hogares pertenecientes a la concesión de AySA – Responsable del pago / actor de reclamos y consultas.	Usuarios que solicitaron el servicio técnico, llamaron al Centro de Atención Telefónica Comercial o visitaron los Centros de Atención al Usuario de AySA.
Método	Investigación de carácter cuantitativo con muestreo probabilístico. Entrevistas telefónicas mediante un cuestionario estructurado de aproximadamente 25 minutos de duración con 9 preguntas abiertas.	Investigación de carácter cuantitativo con muestreo probabilístico. Entrevistas telefónicas mediante un cuestionario estructurado de 15 a 20 minutos de duración.
Ponderación	N/A	Los datos son ponderados de acuerdo con el peso proporcional de cada Distrito en el total de la Concesión. De esta manera se disminuye el nivel de error en los resultados obtenidos a nivel Región y Concesión.
Áreas de indagación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de AySA • Satisfacción con el servicio • Atributos de Imagen • Imagen de AySA en la lectura del folleto • Imagen de AySA cuando hay presencia en las calles • Calidad del suministro • Atributos de la calidad del suministro • Facturación • Relación precio-calidad del servicio • Atención telefónica • Centros de Atención al Usuario • Características de la atención en los CAU • Servicio Técnico • Características del Servicio Técnico • Comunicación • Atributos de las comunicaciones • Lectura del folleto factura • Cómo se entera de las cosas que hace AySA • Expectativas de los usuarios • Principales problemas a resolver por AySA • Conocimiento de las obras que ha hecho AySA 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio en General • Servicio Técnico <ul style="list-style-type: none"> – Recurrencia de los problemas técnicos – Entrega de la Constancia de Intervención – Características del Servicio Técnico (Atributos) – Tiempos de Intervención – Comparación con servicio técnico de otras empresas de servicios públicos • Atención Telefónica <ul style="list-style-type: none"> – Características de la Atención Telefónica (Atributos) – Reiteración de llamados – Tiempo de espera – Tiempo de respuesta – Comparación de atención telefónica con otras empresas de servicios públicos • Centros de Atención al Usuario <ul style="list-style-type: none"> – Características de la atención (atributos) – Facilidad para comunicarse por teléfono con AySA – Solución en primera visita – Tiempos de espera – Comparación con atención en oficinas de otros servicios públicos

Figura 2.2.1.6

- 7) **Garantizar la equidad en el servicio.** Garantizar la equidad en el servicio está en el ideario fundacional de AySA, expresado en la Visión y Misión de la Empresa y en los LE, que se propone la inclusión social mediante el acceso universal a los servicios sanitarios de agua potable y desagües cloacales en el área de concesión (ver Figura IP-5, lineamiento 1). El Plan de Expansión gobierna las obras tendientes a universalizar los servicios. A título de ejemplo, los programas Agua+Trabajo y Cloaca+Trabajo expresan estos valores.
- 8) **Establecer mecanismos de participación.** AySA mantiene abierto un canal permanente con la Sindicatura de Usuarios que forma parte del Ente Regulador, para informarlo sobre el quehacer de la Empresa, analizar y discutir distintos temas y recibir sus inquietudes (ver más detalles en 2.1.1.4). Desde 2009 publica con frecuencia anual el Informe al Usuario en los cuales expone un panorama completo de su labor (en sus capítulos se aborda la Empresa, los servicios, la producción de agua, la calidad de los procesos, los trabajadores, los usuarios, la Empresa y la comunidad, AySA en el plano internacional y el cuidado del medio ambiente), que está disponible en la página web. Además, como se mencionó en el punto 1.1.4.5, AySA mantiene reuniones de intercambio con usuarios y talleres de uso racional de los servicios, realiza campañas masivas y se vincula con gobiernos locales, actores de la sociedad civil e individuos.

2.2.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **Identificar los usuarios internos.** Como una organización orientada a procesos, tanto el bagaje documental como su gestión reconocen a los usuarios internos. El plan de certificaciones promueve este enfoque. En la medida en que AySA ha incluido en SG certificados tanto los procesos centrales como la mayor parte de los procesos transversales, la identificación documentada de los usuarios internos está definida por las normativas adoptadas.
- 2) **Identificar los usuarios externos.** La identificación de los usuarios externos alcanza a la totalidad, según los métodos descriptos en el punto 2.2.1.2 y los criterios de segmentación exhibidos en el punto 2.1.1.2. En el caso de los usuarios potenciales (aquellos que están en el área de concesión y aún no reciben servicio) está definida por el MR y por las políticas propias de AySA.
- 3) **Conocer el entorno social.** El entorno social es considerado en el proceso de PE dado que es uno de los cuatro escenarios definidos sobre los cuales se identifican variables críticas que se monitorean. En el escenario social se consideran variables como Pobreza, Desempleo, Salud, Población, Satisfacción y percepción del servicio y Uso racional del agua.
- 4) **Conocer las características del usuario.** Todos los datos existentes que permiten conocer a los usuarios están disponibles en los sistemas de soporte (Figura 2.2.1.3). Eso permite que un usuario pueda hacer gestiones en cualquiera de los 23 centros de atención con independencia de su lugar de residencia. AySA incorpora información adicional de origen secundario a través del sistema de información geográfico. A modo de ejemplo, cuenta con los datos de frecuen-

cias por radio censal de los Censos Nacionales de Población y Viviendas 2001 y 2010. Esta información permite caracterizar socioeconómicamente las áreas, definir niveles de vulnerabilidad sanitaria y social, analizar la demanda (actual y futura) y realizar diversas proyecciones.

- 5) **Identificar en forma periódica sus necesidades y expectativas.** Un canal para la identificación periódica de necesidades y expectativas es la vinculación permanente con la Sindicatura de Usuarios y con las Asociaciones de Usuarios. Además de los mecanismos ya enunciados, la Encuesta General, que indaga necesidades y expectativas, se practica con frecuencia semestral desde 2006. En una pregunta específica se indaga sobre la expectativa de mejora del servicio y los principales problemas a resolver por AySA que están siendo abordados por los PO.
- 6) **Medir en forma periódica la satisfacción de los usuarios.** Tanto la Encuesta General como la de Contactos se realizan con frecuencia semestral desde 2006. Ambas miden la satisfacción de los usuarios. Mientras la primera indaga a usuarios en general, la segunda se particulariza en usuarios que durante el período evaluado hayan solicitado el servicio técnico o se hayan comunicado personal o telefónicamente con AySA (ver Figura 2.2.1.6).
- 7) **Garantizar la equidad en el servicio.** Al gestionar servicios públicos de primera necesidad, AySA tiene un claro mandato: tener un rol central en el logro del acceso universal y sustentable a las prestaciones de agua potable y desagües cloacales, principalmente para atender con equidad a los sectores más vulnerables. El MR que rige la prestación de AySA asegura que las tarifas y precios que se apliquen a los servicios sean razonables y contemplen criterios de equidad distributiva entre los usuarios, sin perjuicio de los subsidios que se establezcan para aquellos que económicamente no puedan acceder a pagar los servicios regulados. Los esfuerzos por la inclusión se plasman en el PO 3 de Expansión de Agua Potable y Saneamiento, que se monitorea en forma constante.
- 8) **Establecer mecanismos de participación.** AySA estableció mecanismos de participación de usuarios como las reuniones con la Sindicatura de Usuarios del Ente Regulador (que comprenden invitaciones a diferentes acontecimientos organizados por la Empresa, visitas a establecimientos y obras en ejecución y envío de un ejemplar de los Estudios de Impacto Ambiental de cada obra), Reuniones con vecinos beneficiados por obras y los programas Agua y Cloaca + Trabajo.

2.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos del usuario se relevan?** Los datos del usuario que se relevan se detallan en la Figura 2.1.1.2. Esos datos, en su mayor parte, provienen de la gestión de usuarios (por ejemplo, características del inmueble, servicios que reciben, tarifas, pagos, reclamos) y residen en los sistemas comercial y de gestión de reclamos e intervenciones técnicas (ver Figura 2.2.1.3). Ambos sistemas tienen interfaces con el sistema geográfico, permitiendo así contar con una base de información catastral única e integrar en el plano geográfico, a nivel de parcela, la totalidad de la información disponible sobre los usuarios y el servicio que reciben. Pero también

los datos disponibles admiten su combinación con información secundaria proveniente de los censos nacionales de información y vivienda.

- 2) **¿Qué datos de su satisfacción se relevan?** Los datos de satisfacción que se relevan se detallan en la Figura 2.2.1.6. Mientras la Encuesta General está dirigida a hogares localizados en el área de concesión, la Encuesta Contactos está dirigida a usuarios que durante el período evaluado solicitaron el servicio técnico o tuvieron contacto personal o telefónico con AySA. Así mientras la primera se enfoca en atributos más generales, la segunda aborda la satisfacción con el servicio técnico, la atención telefónica y los centros de atención al usuario.
- 3) **¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?** El Tablero de Control de la DOR incluye los datos de la gestión comercial y de la gestión técnica de las Regiones (en la Figura 2.2.3.3 se muestra un ejemplo parcial).

MUESTRA PARCIAL DEL TABLERO DOR

GRILLA DE POLÍTICA VS. OBJETIVOS TÉCNICOS DOR				
IT	POLÍTICA	PROCESO	INDICADOR	
1	Asegurar canales de comunicación eficaces con el usuario a fin de responder a sus necesidades en tiempo y forma	CAIU	Tiempos de espera promedio para ser atendido telefónicamente	Fuente: Symposium
		CAIU	Nivel de servicio (usuarios atendidos)	Fuente: Symposium
		Intervención	% entrega de constancia de intervención	Fuente: Encuesta de Satisfacción semestral
2	Resolver con profesionalismo los reclamos técnicos de los usuarios, trabajando en un ambiente de mutuo respeto y transparencia	Intervención	Eficacia (finalizados dentro del plazo hidráulico)	Nº finalizados $T_i \leq T_o$ Objetivo / (Ingresados – Desestimados – Pendiente no vencido) x 10 (Fuente: BO)
		Productividad	Ejecución Fuerza Propia	ODT con FI / Equipo (Fuente: Tablero DOR)

Figura 2.2.3.3

Los indicadores comerciales incluyen: Tiempos de espera promedio (atención personal y telefónica), Porcentajes de usuarios atendidos en el centro de atención telefónica, Nivel de servicio, etc. Los indicadores técnicos comprenden, entre otros, Eficiencia en Intervenciones de Faltas, Escapes y Taponamientos.

- 4) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** Se procura, en primer lugar, atender todos aquellos datos que den cuenta del cumplimiento de los requisitos de los procesos, especialmente los regulatorios. Para ello, se despliegan los términos de la Política en diferentes indicadores que permitan dar cuenta de su grado de cumplimiento. Por ejemplo, en el Proceso de Atención de Reclamos y Solicitudes, la Política “Asegurar canales de comunicación eficaces con el usuario a fin de responder a sus necesidades en tiempo y forma” se despliega en los indicadores de tiempo de espera para ser atendidos (atención telefónica y atención personalizada), en el porcentaje de usuarios atendidos en el Centro de Atención Telefónica Comercial y el Plazo de ingreso de ODS o Contactos comerciales a través de la Oficina Virtual.
- 5) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Se utilizan sistemas de clase mundial. La gestión de los datos se ajusta a una política general de seguridad de la

información (P-GSI-SI-001) que procura asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos para así disponer de información precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones. La política se desagrega en procedimientos y estándares de seguridad que son permanentemente revisados mediante los procesos de auditorías, entre otros métodos. En forma complementaria, la Política de Gestión de Resguardo de la Información (P-GSI-RI-001) apunta a la integridad y disponibilidad de la información mediante métodos de resguardo para asegurar que la información sea correcta, completa y disponible reduciendo los riesgos de pérdida. Ambas políticas establecen roles y responsabilidades. En el caso particular de la gestión de usuarios, la información reside en los sistemas SAP y SAR.

6) ¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?

Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.

7) ¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información? El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.

8) ¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información? Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.

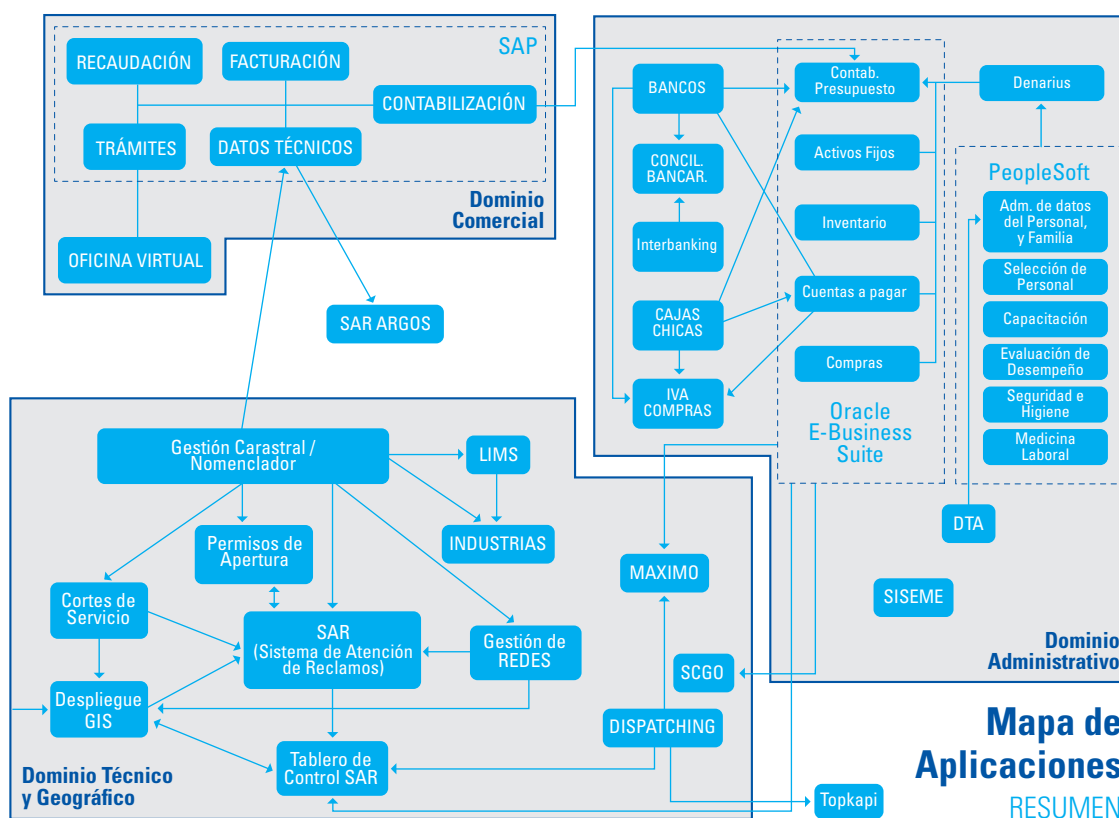


Figura 2.2.3.8 Mapa de Aplicaciones

- 9) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos y dan lugar al análisis en las reuniones de gestión. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas.
- 10) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos. Esto tiene lugar en las reuniones de gestión y en las Revisiones por la Dirección de los SG certificados relacionados con los usuarios (Gestión de Reclamos Técnicos - DOR, Gestión de Reclamos y trámites Comerciales y Proceso de Facturación – DOR y Dirección de Sistemas Comerciales).
- 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que los datos están correlacionados con el cumplimiento de los requisitos de los procesos.
- 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Se utiliza un proceso que asegura el alineamiento de los indicadores y objetivo con el PE y las políticas de calidad que consiste en desplegar tanto los LE como la Política en planes y objetivos con sus correspondientes indicadores (ver Figura 2.2.3.3).

2.2.4 RESULTADOS

¿Qué resultados arrojó la medición del conocimiento del usuario?

- 1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión?** Entre los indicadores de gestión, los más significativos comprenden CAIU – Tiempo de espera para ser atendido, CAIU – Nivel de Servicio, Eficiencia Intervención Faltas, Eficiencia Intervención Escapes, Eficiencia Intervención Taponamientos y Porcentaje de Reincidentes (ver Anexo 2).
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Los objetivos planteados para cada indicador se muestran en las respectivas Figuras (ver Anexo 2).
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 2.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Ver Anexo 2.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Ver Anexo 2.

2.3 MEJORA DEL SISTEMA

2.3.1 ENFOQUE

Cómo hace la organización para:

- 1) **Dar respuesta a reclamos y quejas.** Todos los reclamos ingresan por distintos canales (telefónico: atención técnica, comercial y pago electrónico; atención vía correo electrónico, espacio virtual y atención personal, técnica y comercial, en los Distritos). Una vez ingresado el reclamo técnico es tratado por el Sistema de Atención de Reclamos (SAR). Los reclamos comerciales (mucho menores en volumen) son cargados a una plataforma electrónica dentro del dominio comercial (SAP). En todos los casos se establecen estándares de respuesta en línea con las certificaciones.

- 2) **Dar respuesta a sugerencias.** Las respuestas a las sugerencias de los usuarios tienen lugar en el marco de los SG y de los PO en los cuales las sugerencias son incorporadas como requisitos. Vale recordar que las sugerencias provienen de dos fuentes: la vinculación permanente con la Sindicatura de Usuarios (ver en el punto 2.1.1.4) y las Encuestas de Satisfacción de Usuarios, que incluye una pregunta referida a las expectativas de los usuarios sobre el servicio y a los problemas por resolver.
- 3) **Mejorar el servicio y los productos.** Los reclamos de los usuarios y comunicaciones de las partes interesadas externas, incluidas las quejas, forman parte de la información de entrada para las Revisiones por la Dirección de los dos procesos centrales certificados que dan lugar a mejoras tanto en el producto (agua) como en los servicios. La mejora en el saneamiento es abordada mediante los PO 1 Operaciones de los Servicios (que apunta a mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones de AySA para la prestación de los servicios de agua y saneamiento a los usuarios actuales y futuros) y PO 2 Mejoras y Mantenimiento (que abarca las inversiones de mejora y mantenimiento de las instalaciones existentes necesarias para mantener un adecuado estado de conservación y funcionamiento de los sistemas de agua potable y desagües cloacales).
- 4) **Seleccionar personal que atiende al público.** En el marco del sistema de gestión certificado bajo la Norma ISO 9001, se dispone de perfiles de competencias para el personal que atiende público.
- 5) **Capacitar al personal que atiende al público.** La capacitación referida a atención personalizada y atención telefónica, que está desarrollada los Manuales ISO 9001, incluye tanto contenidos técnicos y comerciales como actitudinales. El plan de capacitación está complementado con la evaluación de la eficacia (a cargo de jefes de los participantes en la parte técnica), la ayuda online y la Mesa de Ayuda. AySA dispone de una Escuela de Actividades Comerciales que administra módulos de aprendizaje con instructores propios. Estos módulos abordan todo el espectro de temas requeridos, por ejemplo: las Transacciones del sistema SAP (creación de cuentas, cuentas corrientes, cobranzas). Se capacita a todo el personal de atención al usuario para que se pueda resolver el problema o consulta del usuario tanto desde el punto de vista técnico como actitudinal.
- 6) **Definir una política comunicacional.** AySA se vincula con el universo completo de públicos atendiendo sus expectativas y prioridades: sector público, sector privado, tercer sector, usuarios, trabajadores, sanitaristas y público interno (la Organización). Los lineamientos políticos de la comunicación están definidos en los LE 5, 6 y 7 (ver Figura IP-5) y en el PO de Imagen y Comunicación Institucional.
- 7) **Informar en lenguaje sencillo y comprensible.** Para organizar y armonizar el discurso básico de la Empresa con sus múltiples públicos de interés, por una parte se desarrolló el Manual de Identidad Visual y por otra, se mide regularmente el grado de reconocimiento de AySA en sus públicos a partir del discurso, confrontando la imagen deseada con la imagen percibida.
- 8) **Implementar herramientas de gobierno electrónico (página web, 0800, trámites online).** AySA dispone de una página web con contenidos muy amplios y un espacio virtual de atención al usuario.

Entre los temas a los que se puede acceder en la web, podemos listar los siguientes puntos:

- Consejos para detectar fugas de agua en las instalaciones domiciliarias
- ¿Cómo limpiar y desinfectar su tanque domiciliario?
- ¿Cómo puede pagar su factura y dónde hacerlo?
- ¿Qué documentación necesita para iniciar su trámite?

2.3.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **Dar respuesta en forma periódica a reclamos y quejas.** La totalidad de la gestión de quejas y reclamos está alcanzada por los SG certificados.
- 2) **Dar respuesta en forma periódica a sugerencias.** La vinculación con la Sindicatura de Usuarios es permanente y las Encuestas de Satisfacción de Usuarios se realizan ininterrumpidamente desde 2006 y alcanzan a todas las regiones de la concesión.
- 3) **Mejorar el servicio y los productos.** Tanto los procesos centrales de Potabilización y Saneamiento como los transversales están alcanzados por los SG Certificados. Las mejoras tanto del producto (agua) como de los servicios (atención personal y telefónica, trabajo de las cuadrillas) se producen en el marco de esos SG.
- 4) **Seleccionar personal que atiende público.** En el marco del sistema de gestión certificado bajo la Norma ISO 9001, se dispone de perfiles de competencias para el personal que atiende público. La totalidad de la Atención Personalizada, la Atención Telefónica y la Asistencia Técnica están alcanzadas por la certificación ISO 9001.
- 5) **Capacitar al personal que atiende público.** Los planes de capacitación alcanzan a la totalidad del personal que está en contacto con usuarios ya sea en atención personalizada o telefónica.
- 6) **Definir una política comunicacional.** AySA se vincula con el universo completo de públicos atendiendo sus expectativas y prioridades: sector público, sector privado, tercer sector, usuarios, trabajadores, sanitaristas y público interno (la Organización). Para encarar la gestión integral de la imagen y la comunicación, se desarrolló el Plan de Imagen y Comunicación Institucional que se compone de 4 planes y 2 programas: Plan de Comunicación Corporativa, Plan de Comunicación Externa, Plan de Relaciones Públicas y Protocolo, Plan de Comunicación de Crisis, Programa de Responsabilidad Social y Programa de Integración Cultural.
- 7) **Informar en lenguaje sencillo y comprensible.** El principal canal de información regular con los usuarios es el folleto informativo que acompaña la factura. Las mediciones de percepción demuestran que la evaluación de los atributos de la imagen de AySA entre quienes leen el folleto es claramente superior a la de los usuarios que no leen el folleto.
- 8) **Implementar herramientas de gobierno electrónico (página web, 0800, trámites online).** En su página web, AySA dispone de la Oficina Virtual que ofrece al usuario, además de profusa información, la posibilidad de tramitar solicitudes y reclamos y consultar e imprimir su estado de cuenta.

2.3.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos del usuario se relevan?** Los datos del usuario que se relevan se muestran en la Figura 2.1.1.2 Segmentación de usuarios.
- 2) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El principal criterio para la selección de datos es que estos permitan determinar en qué medida se están cumpliendo los requisitos y metas establecidas en los procesos y PO.
- 3) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Se utilizan sistemas de clase mundial. La gestión de los datos se ajusta a una política general de seguridad de la información (P-GSI-SI-001), que procura asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos para así disponer de información precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones. Esta política se compone de procedimientos y estándares de seguridad que son permanentemente revisados mediante los procesos de auditorías, entre otros métodos contemplados en el PO 20 de Auditoría Interna e Información. En forma complementaria, la Política de Gestión de Resguardo de la Información (P-GSI-RI-001) apunta a la integridad y disponibilidad de la información mediante métodos de resguardo que aseguran que la información sea correcta, completa y disponible reduciendo los riesgos de pérdida. Ambas políticas establecen roles y responsabilidades. En el caso particular de la gestión de usuarios, la información reside en dos dominios: el Comercial y el Técnico y Geográfico (ver Figura 2.2.3.8). De los sistemas contemplados en el dominio Comercial, la principal herramienta es el SAP y de las herramientas definidas en el dominio Técnico y Geográfico, el principal sistema es el SAR y sus herramientas relacionadas.
- 4) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el PO 20 de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.
- 5) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El PO 20 de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 6) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 7) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos y dan lugar a análisis en las reuniones de gestión. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas.
- 8) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos. Esto tiene lugar en las reuniones de gestión y en las Revisiones por la Dirección de los SG certificados relacionados con los usuarios (Gestión de

Reclamos Técnicos - Dirección de Operaciones Regionales, Gestión de Reclamos y trámites Comerciales y Proceso de Facturación – Dirección de Operaciones Regionales y Dirección de Sistemas Comerciales).

- 9) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que los datos están correlacionados con el cumplimiento de los requisitos de los procesos.
- 10) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Se utiliza un proceso que asegura el alineamiento de los indicadores y objetivo con el PE y las políticas de calidad que consiste en desplegar tanto los LE como la Política en PO y objetivos con sus correspondientes indicadores (ver Figura 2.2.3.3).

2.3.4 RESULTADOS

- 1) **¿Qué resultados arrojó la medición de la mejora en la satisfacción del usuario?** Se mantuvieron niveles muy altos de satisfacción, por encima del 90% en Servicio Técnico, Atención Telefónica, Solicitud de Servicio Técnico, Atención Telefónica Comercial, Centros de Atención al Usuario y comparaciones favorables con el resto de los servicios públicos. En la relación precio – calidad (ver Anexo 3, 3.9.4 Resultados de *benchmarking*), AySA presenta un resultado alineado con su visión de constituirse en una empresa líder, referente en los servicios públicos.
- 2) **¿Qué objetivos de mejora se plantearon en cada período?** Se planteó un objetivo muy ambicioso de obtener un nivel de satisfacción del 90% en los canales de atención disponibles para los usuarios.
- 3) **¿Cuáles son los indicadores de mejora utilizados?** Ver Anexo 2, punto 2.3.4 Resultados de Mejora del Sistema.
- 4) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los valores de los indicadores formulados cómo objetivo.** Ver Anexo 2.
- 5) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Ver Anexo 2.
- 6) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Ver Anexo 2.

Procesos

» CAPÍTULO 3

3.1 LIDERAZGO

3.1.1 LIDERAZGO ENFOCADO A PROCESOS

Qué hace para:

- 1) **Planificar a largo plazo.** Luego de su creación en 2006, AySA desarrolló un detallado proceso de Planeamiento Estratégico (PE). Inicialmente se realizó un diagnóstico exhaustivo de las instalaciones y activos así como de las inversiones necesarias para continuar operando de manera segura y confiable. Una vez garantizada la prestación del servicio, la Dirección de AySA comenzó a delinear el Plan Director (2007-2020), el Plan Estratégico (2011 -2020) y los PO que lo despliegan. Se diseñó un programa de obras en agua y saneamiento sin precedentes que tiene por misión proveer de agua potable y desagües cloacales a toda la población dentro del área de concesión de la Empresa, incorporando 1.500.000 de habitantes a la red de agua y 3.500.000 a la de desagües cloacales.
- 2) **Asignar recursos para establecer un sistema de calidad.** Procurando mejorar en forma continua los procesos y la calidad de los servicios que brinda, desde su inicio, AySA asignó presupuestos para extender los servicios y mejorarlos en forma continua. Los 11 LE y los 20 PO prevén los recursos necesarios para el desarrollo de cada uno de los planes. Como despliegue de esta estrategia se profundizó el proceso de certificaciones y acreditaciones iniciado en la gestión anterior a la creación de AySA. Además están en proceso de certificación otras direcciones, a cargo de procesos de apoyo (ver Figura IP-6).
- 3) **Apoyar y asegurar la mejora continua.** 4) **Documentar los procesos.** La mejora continua está contemplada en los SG certificados y en los sistemas de mediciones que mediante Tableros de Control permiten el seguimiento permanente de los indicadores asociados a los requisitos de los procesos. Tanto las auditorías internas y externas asociadas a los SG certificados como el PO 20 Auditoría Interna e Información aportan recomendaciones que se traducen en mejoras. En el marco de los SG certificados, los procesos están documentados y sujetos a la mejora continua. En la página 6 del IP se muestra el diagrama de procesos principales y de soporte. La gestión documental que respalda a los procesos de la Empresa está soportada en el sistema Loyal, que permite administrar todos los documentos generados por la Organización para su control, revisión, publicación, actualización y consulta, organizándolos por alcances que definen su visualización y disponibilidad. Está integrado por dos módulos: DMS, que rige la gestión de los documentos y QMS, que rige la gestión de la calidad. Cabe aclarar que el módulo DMS está desarrollado para permitir la interacción de datos de documentos generados por distintas plataformas, sin necesidad de adaptación alguna.
- 5) **Dejar constancia de las actividades de la dirección en calidad.** 6) **Revisar los planes y avances en calidad.** La Dirección de la Empresa está fuertemente involucrada en el cumplimiento de los compromisos con la calidad contemplados en todos los PO. En las reuniones de gestión y en las de

revisión por la dirección (en el caso de los sistemas certificados) se analizan los desvíos, las causas que los provocan y se emprenden acciones para corregir las tendencias. Los cambios quedan documentados en los distintos sistemas de registro. Las políticas de calidad están desplegadas en objetivos con sus correspondientes indicadores, que se monitorean mediante los distintos Tableros de Control en forma constante.

- 7) **Evaluar la efectividad de lo anterior** La eficacia de los SG se evalúa con el monitoreo continuo de los indicadores de LE, el cumplimiento de los PO y las revisiones por la Dirección. Se utiliza como información de entrada el cumplimiento de objetivos (Tableros de Control), los resultados de las auditorías (internas y externas), el cumplimiento de los requisitos legales y suscriptos por la Empresa, el estado de investigación de los desvíos, acciones correctivas y preventivas, entre otras. Dicha revisión incluye la Política, los programas y los objetivos y metas, entre otros documentos del sistema, dando cumplimiento a los requisitos de las Normas de Referencia.

3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 ENFOQUE

¿Cómo hace para llevar a cabo la planificación estratégica de la organización?

- 1) **Describir el proceso de planificación estratégica, incluyendo: elaboración del plan, evaluación del plan, aprobación del plan, fijación de plazos, asignación de responsables, seguimiento, revisión.** El marco metodológico del Proceso de PE se describe en la Figura IP-4. Este proceso permitió la elaboración del Plan Estratégico 2011-2020. El Comité de PE (ver Figura 4.1.1.2) moviliza, monitorea y mejora el proceso (convoca a reuniones, monitorea los indicadores macro y propone mejoras). El Plan Estratégico consta de 11 lineamientos que marcan el rumbo y el posicionamiento de la Organización (ver Figura IP-5) correlacionados con 20 PO que a su vez incluyen objetivos cada uno con su correspondiente indicador, responsable y asignación de recursos. El Comité de PE se reúne semanalmente para darle seguimiento a los planes asociados y también tiene a su cargo comunicar los planes estratégicos a los diferentes públicos de interés. El Comité de Dirección (ver Figura 4.1.1.2) tiene una rutina trimestral de revisión de planes y estrategias. Con frecuencia anual tiene lugar la revisión integral del PE, a cargo del Comité de PE, cuyo cronograma incluye la actualización de los siguientes contenidos:

- El análisis externo del negocio de la Compañía
- Las consecuentes oportunidades y amenazas
- El análisis interno de las capacidades de la Empresa
- Las consecuentes fortalezas y debilidades
- Los lineamientos estratégicos definidos

- 2) **¿Cómo se incorpora la visión, misión, valores y objetivos estratégicos en la planificación?** La Misión y la Visión (ver página 4 del IP) fueron elaboradas en el primer proceso de PE que dio lugar al

Plan Estratégico 2011-2020 al cual le dio fundamento. Los LE, que se despliegan en PO, con asignación de objetivos y recursos para su cumplimiento, fueron pensados para gestionar las posturas de la Empresa expresadas en la Visión y Misión.

- 3) **¿Cómo se utiliza la información elaborada por la organización en el proceso de planificación?** El desempeño de los diferentes procesos de la Organización se revisa y controla mediante los indicadores que componen los respectivos Tableros de Control, cuya consolidación da lugar a los indicadores macro que se correlacionan con los LE.
- 4) **¿Cómo se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para incorporarlas a la planificación?** Como se muestra en la Figura IP-4, el proceso de PE incluye el análisis externo (del contexto en que se desempeña la Empresa) e interno (de las capacidades presentes y necesarias) cuyas conclusiones se sintetizan en una matriz FODA. Asimismo, se desarrolló una matriz de riesgos a través de la cual se proyectan escenarios para distintas variables clave del negocio, con el objetivo de determinar el posible impacto de las mismas en el desarrollo de los LE y PO, y definiendo acciones concretas que permitan mitigar su efecto.
- 5) **¿Cómo participa el personal, los usuarios y los proveedores en la elaboración del plan?** El Mapa de Públicos (ver Figura 1.1.3.2) resume los distintos ámbitos de interés que se contemplaron para la formulación del Plan Estratégico y muestra como AySA, al ser prestadora de servicios esenciales, se vincula e interactúa con el universo completo de grupos que conforman una sociedad. Los resultados de las distintas evaluaciones y análisis de los públicos han sido incorporados en los distintos objetivos y planes instrumentados por cada una de las áreas de la Compañía para elaborar los PO que contribuyen al cumplimiento de los 11 Lineamientos. A su vez cada área elabora su análisis FODA específico que también realimenta al FODA de la Compañía. Una vez definidos los planes estratégicos, cada Director o Gerente participante los comunica a su correspondiente área en sucesivas reuniones. El Comité de PE comunica los planes a los diferentes públicos de interés (Sector Público, Sector Privado, Usuarios, Tercer Sector y Público Interno).
- 6) **¿Cómo se hace para mejorar el proceso de planificación?** Con la finalidad de mejorarlo, el Comité de PE revisa anualmente el proceso de PE y ajusta la metodología para asegurar la previsibilidad.
- 7) **¿Cuáles son las principales estrategias aprobadas por la conducción?** Las principales estrategias se sintetizan en los 11 Lineamientos que se muestran en la Figura IP-5.

3.2.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **Describir el proceso de planificación estratégica, incluyendo: elaboración del plan, evaluación del plan, aprobación del plan, fijación de plazos, asignación de responsables, seguimiento, revisión.** El marco metodológico del PE se muestra en la Figura IP-4. El Plan Estratégico 2011-2020 sufrió dos revisiones anuales (2012 y 2013) En la primera de las revisiones, no solo se revisó el contenido

de los planes sino que se mejoró el proceso refinando los indicadores que aportan a cada LE. La fijación de plazos, responsables y seguimientos están pautados en el mismo proceso de planeamiento. Se procura una participación creciente del personal en el PE con la convicción de que el conocimiento de los planes estratégicos facilita la toma de decisiones en el trabajo diario y, de esa manera, contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- 2) **¿Cómo se incorpora la visión, misión, valores y objetivos estratégicos en la planificación?** La Misión y Visión le dieron fundamento a los 11 LE que a su vez fueron desplegados en 20 PO.
- 3) **¿Cómo se utiliza la información elaborada por la organización, en el proceso de planificación?** La información elaborada por la Organización sirve de entrada al proceso de PE en la medida en que permite la revisión del análisis externo del negocio de la Compañía y las consecuentes oportunidades y amenazas, el análisis interno de las capacidades de la Empresa y las consecuentes fortalezas y debilidades y el grado de cumplimiento de los LE definidos.
- 4) **¿Cómo se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para incorporarlas a la planificación?** Los LE y PO se sustentan en las fortalezas de la Compañía y procuran desarrollarlas, así como aprovechar las oportunidades detectadas en el contexto del negocio. De igual forma, a través de los lineamientos y PO de la Compañía se busca gestionar las debilidades para mitigar sus efectos, así como minimizar el posible impacto de las amenazas detectadas en la consecución de los objetivos estratégicos. El análisis de riesgos considera los planes establecidos ante las variables de impacto identificadas como críticas en los escenarios económicos, políticos, sociales y ambientales, y sobre las cuales se recomienda la identificación de acciones mitigantes.
- 5) **¿Cómo participa el personal, los usuarios y los proveedores en la elaboración del plan?** Cada área de la Compañía contribuye al cumplimiento de los LE elaborando PO (con responsables, objetivos e indicadores). Los requisitos de los distintos públicos de interés (gobierno, autoridades regulatorias, usuarios, proveedores) son tenidos en cuenta a través de los SG certificados que aseguran su cumplimiento.
- 6) **¿Cómo se hace para mejorar el proceso de planificación?** En su revisión de 2012, el Comité de PE propuso un refinamiento en la correlación entre indicadores y LE. También se incorporaron más actores al proceso de PE procurando ampliar la participación directa y por otra mejorando y profundizando la comunicación a la Organización.
- 7) **¿Cuáles son las principales estrategias aprobadas por la conducción?** Las principales estrategias se sintetizan en los 11 LE que se muestran en la Figura IP-5.

3.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de la organización se relevan?** Se relevan y analizan los datos alineados con el cumplimiento de los objetivos correlacionados con cada uno de los 11 LE y los 20 PO.

- 2) **¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?** Se toman en cuenta los indicadores macro que surgen de los Tableros de Control de cada una de las Direcciones de la Compañía, que a su vez se nutren del despliegue de las políticas de calidad de los SG certificados.
- 3) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El principal criterio que ordena la selección de datos es la correlación y el alineamiento con los 11 LE y los 20 PO.
- 4) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Ver punto 2.2.3.5. Por otra parte, se dispone del aplicativo *Business Object* que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.
- 5) **¿Qué datos sobre el desempeño de la organización se relevan?** Los datos estratégicos que se relevan sobre el desempeño de la Organización comprenden: Producción de Agua Potable (m³ por día), Dotación de Agua Potable (Litros / Habitante / Día), Pérdida de Agua por Km de Red (m³ / Km / Día), Conformidad General en Agua Potable (%), Tratamiento de los Líquidos Cloacales (%), Conformidad de Descarga a Cuerpo Receptor (%), Cobertura de Agua Potable (%) y Cobertura de Desagües Cloacales (%), entre otros.
- 6) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Sobre la base de la Matriz de Gestión del Riesgo se articula el Plan de Auditoría de los sistemas de información. Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.
- 7) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 8) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 9) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos y dan lugar al análisis en las reuniones de gestión de las respectivas Direcciones. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.
- 10) **¿Cómo se utiliza la información?** Para monitorear el cumplimiento de los planes y adoptar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.
- 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sin la información disponible no se podrían monitorear los planes y asegurar su cumplimiento.
- 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Dado que los LE y los PO están desplegados en objetivos e indicadores que integran los Tableros de Control, eso permite monitorear el cumplimiento de los planes y adoptar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.

3.2.4 RESULTADOS

¿Qué resultados arrojó la medición de los procesos de planificación estratégica?

1) ¿Cuáles son los indicadores de gestión? Los principales indicadores estratégicos se muestran en la Figura 3.2.4.1.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	PLANES OPERATIVOS
1. Promover el acceso universal a los servicios sanitarios de agua potable y desagües cloacales en el área de concesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Expansión de Agua Potable y Saneamiento • Plan de Financiamiento y Presupuestos • Plan Comercial • Plan de Ejecución y Control de Obras • Plan de Desarrollo de la Comunidad
2. Lograr los consensos para permitir la aplicación de un régimen de tarifas razonables y equilibradas que reflejen los costos operativos, así como la instrumentación de subsidios que permitan la prestación del servicio con equidad e inclusión social.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Imagen y Comunicación Institucional • Plan de Financiamiento y Presupuestos • Plan Comercial
3. Fomentar el cuidado del agua y sus fuentes, resguardando la disponibilidad del recurso.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Imagen y Comunicación Institucional • Plan Comercial • Plan de Desarrollo de la Comunidad • Plan de Operación de los Servicios • Plan de Balance de Agua • Plan de Asuntos Jurídicos • Plan de Mejoras y Mantenimiento • Plan de Expansión de Agua Potable y Saneamiento • Plan de Asuntos Internacionales
4. Ejecutar un plan para la mejora y mantenimiento de la infraestructura con la que actualmente se prestan los servicios de agua potable y desagües cloacales, así como futuras expansiones, a fin de garantizar su sustentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejoras y Mantenimiento • Plan de Desarrollo Tecnológico • Plan de Ejecución y Control de Obras • Plan de Operación de los Servicios • Calidad de Agua y Efluentes
5. Asegurar el acompañamiento social de las acciones de la Empresa, con foco principal en las obras de expansión y regularización de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Expansión de Agua Potable y Saneamiento • Plan de Imagen y Comunicación Institucional • Plan Comercial • Plan de Desarrollo de la Comunidad • Plan de Operación de los Servicios
6. Generar espacios de información, consulta y participación para los usuarios, asociaciones que los representan y para la ciudadanía en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación Institucional • Plan de Desarrollo de la Comunidad • Plan de Asuntos Internacionales
7. Encuadrar el funcionamiento de la Empresa con acciones que enmarquen una política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Expansión de Agua Potable y Saneamiento • Plan de Prevención y Emergencias • Plan de Imagen y Comunicación Institucional • Plan de Recursos Humanos • Plan Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental • Plan de Desarrollo de la Comunidad • Plan de Asuntos Internacionales
8. Promover y realizar los estudios, análisis y procesos necesarios para el desarrollo tecnológico y operativo de la Empresa, en especial frente al fenómeno del cambio climático y sus efectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Tecnológico • Plan Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental • Plan de Expansión de Agua Potable y Saneamiento • Plan de Operación de los Servicios • Plan de Sistemas • Plan Comercial • Plan de Mejoras y Mantenimiento • Plan de Calidad de Agua y Efluentes • Plan de Asuntos Internacionales

9. Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fomentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Imagen y Comunicación Institucional • Plan de Recursos Humanos • Plan de Ejecución y Control de Obras • Plan de Asuntos Internacionales
10. Procurar efectividad y eficiencia en la prestación de los servicios, cumpliendo con los parámetros y normas de calidad establecidos en el Marco Regulatorio, leyes y disposiciones vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia de todos los Planes Operativos
11. Cumplir y controlar los objetivos del servicio mediante la instrumentación de adecuadas prácticas administrativas, gerenciales, operativas y técnicas, aplicando mecanismos que aseguren transparencia y controles adecuados, en todos los aspectos: jurídicos, económico-financieros, medioambientales, sociales o que encuadren en cualquier otra categoría o actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia de todos los Planes Operativos

Figura 3.2.4.1

- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Se muestran en el Anexo 3.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Se muestran en el Anexo 3.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se muestran en el Anexo 3.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 3.

3.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

3.3.1 ENFOQUE

¿Cómo hace para diseñar los planes operativos?

- 1) **¿Cómo se pasa del plan estratégico a los planes operativos?** El PE de AySA está integrado con el PO en un mismo proceso. Para contribuir a cumplir los 11 LE establecidos en el Plan Estratégico, cada área de la Compañía fue diseñando sus respectivos PO. Por ejemplo, el LE 1 (Promover el acceso universal a los servicios sanitarios) está correlacionado con los PO siguientes: Plan de Expansión de Agua Potable y Saneamiento, Plan de Financiamiento y Presupuestos, Plan Comercial, Plan de Ejecución y Control de Obras y Plan de Desarrollo de la Comunidad. Algunos de estos planes mantienen una visión directa a los objetivos estratégicos (se los denomina planes primarios) mientras que los otros constituyen planes de soporte o indirectos. Resulta relevante destacar que un plan puede adquirir al mismo tiempo estas dos características de apuntalar un objetivo estratégico y, a su vez, brindar soporte a otro. Cabe destacar que existe una interrelación sustantiva entre los diferentes objetivos y planes. En la Figura 3.3.1.1 se muestra un esquema de los PO.

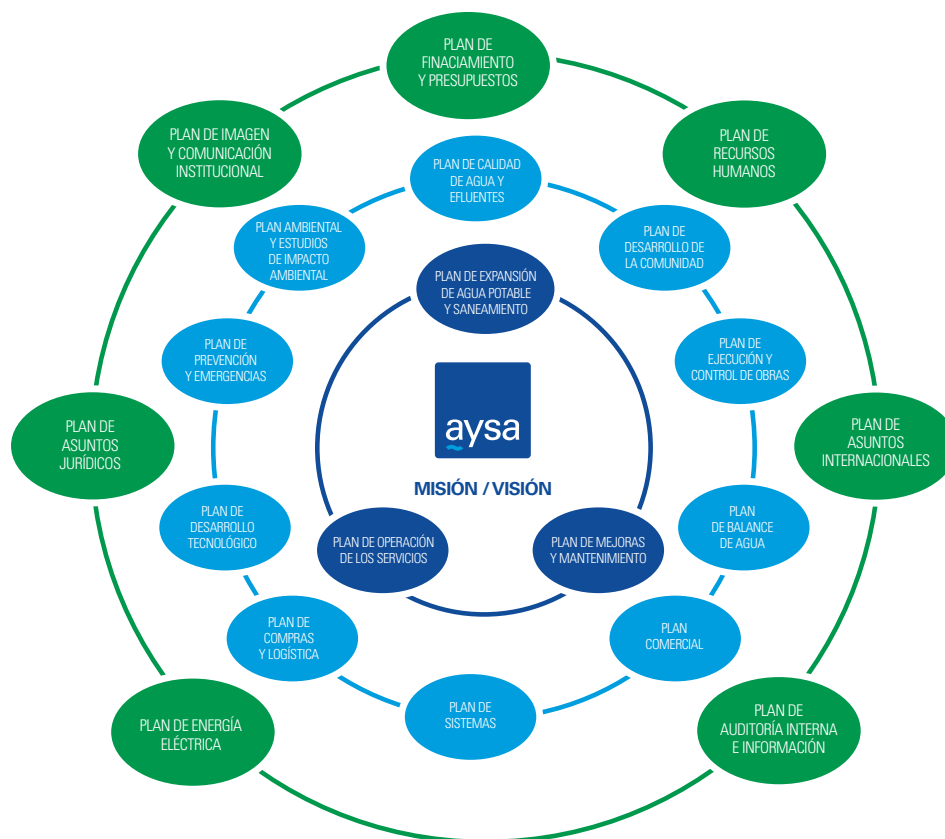


Figura 3.3.1.1

- 2) **Describir el proceso y los sistemas de planificación operativa utilizados.** Cada área de la Compañía diseña PO para contribuir al cumplimiento de los 11 LE. Los planes primarios contribuyen en forma directa con algún LE mientras que los planes de apoyo aportan una contribución indirecta.
- 3) **¿Qué medidas se toman para lograr los objetivos de calidad en la organización?** En cada SG, la respectiva Política de Calidad es desplegada en objetivos e indicadores (con asignación de responsables), que se incluyen en su respectivo Tablero de Control de revisión mensual. Cada área, según sus necesidades, puede desagregar esos objetivos y determinar la frecuencia de medición para emprender acciones oportunas en caso de desvío y así asegurar el cumplimiento.
- 4) **¿Cómo se incluyen en los planes y metas operativos los principales aspectos de la calidad?** Los planes y metas operativos incluyen indicadores de calidad como un aspecto inherente a la gestión. En particular, los SG certificados tienen en cuenta los requisitos de todos los públicos de interés.
- 5) **Describir: los planes operativos, los presupuestos, los responsables, las fechas y frecuencias de revisión.** Los PO se describen en la Figura 3.3.1.5a. En la Figura 3.3.1.5b se detallan los respectivos responsables y la frecuencia de revisión. En la Figura 3.3.1.5c se muestra un ejemplo parcial correspondiente al PO de Desarrollo Tecnológico.

PLANES OPERATIVOS 2011-2020

Plan	Características
1 Operaciones de los Servicios	Desarrollado bajo la premisa de disponer de una herramienta flexible y ágil que permita mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones de AySA para la prestación de los servicios de agua y saneamiento a los usuarios actuales y futuros, involucra el trabajo de 6 Direcciones.
2 Mejoras y Mantenimiento	Contempla las inversiones de Mejora y Mantenimiento de todas las instalaciones existentes necesarias para mantener un adecuado estado de conservación y funcionamiento de los sistemas de agua potable y desagües cloacales.
3 Expansión de Agua Potable y Saneamiento	Documento fundamentalmente técnico–económico, desarrollado con el fin de definir un programa de obras e inversiones para contribuir a la Misión de AySA. Está conformado por el Plan Director de la Expansión de los Servicios, el Plan Director de Mejoras y Mantenimiento y el Plan Director de Operación, los que constituyen el PMOEM identificado en el Marco Regulatorio.
4 Calidad	Se desarrolló bajo la premisa de cumplir con los parámetros y las normas de calidad del servicio establecidas en el Marco Regulatorio, leyes y disposiciones vigentes aplicables. En virtud de la evolución de la calidad de las fuentes y de las perspectivas de modificaciones en las normativas futuras, que seguramente serán más exigentes, se considera imprescindible una estrategia de mediano/largo plazo de reemplazo de la fuente de agua subterránea por agua de origen superficial.
5 Prevención y Emergencias	Dirigido a evitar o disminuir la posibilidad de ocurrencia de un riesgo (etapa proactiva) y dar respuesta rápida y eficiente ante una crisis (etapa reactiva). Involucra en sus distintas etapas actividades de prevención, mitigación, preparación, respuesta y rehabilitación, todo lo cual tiene implicancia directa con las expectativas, intereses y repercusiones en los diferentes públicos (por ejemplo, usuarios, comunidad en general, Gobierno, otros organismos públicos, etc.).
6 Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental	Se desarrolló en base a la premisa de reducir y/o controlar los impactos ambientales adversos de las actividades asociadas a la prestación y expansión de los servicios de AySA. Reafirma la actitud responsable en el cuidado del ambiente, la conservación de los recursos hídricos y la prevención de la contaminación ambiental.
7 Desarrollo de la Comunidad	Las demandas de acceso a los servicios, la calidad de la prestación, las inversiones necesarias, la planificación y el ordenamiento urbano, las políticas de salud, medio ambiente y desarrollo social, entre otras cuestiones, son temas esenciales. Resulta imposible avanzar en ellos sin una dinámica positiva de colaboración y trabajo conjunto entre los usuarios, las comunidades barriales y las organizaciones intermedias, por un lado, y la empresa concesionaria y los organismos de regulación y control, por el otro, sumados a las autoridades gubernamentales.
8 Balance de Agua	Fue desarrollado considerando los indicadores clave asociados al consumo y a las pérdidas de agua. Incluye las acciones necesarias para reducir las pérdidas de agua en la red y mejorar los indicadores.
9 Compras y Logística	Se desarrolló bajo la premisa de organizar y optimizar la provisión de bienes y servicios para llevar a cabo la operación de la Empresa y ejecutar sus proyectos de inversión.
10 Sistemas	Constituye un importante instrumento de soporte para el desarrollo de los diversos planes y programas que componen el Plan Estratégico de AySA y para la gestión de los procesos internos de la Empresa. Puede considerarse un plan de soporte y apoyo a los planes primarios u operativos de AySA.
11 Comercial	Se desarrolló bajo la premisa de lograr una administración eficiente de los recursos para prestar el servicio comercial de AySA. Incluye los procesos de facturación, la recaudación de los cargos emitidos a los usuarios y la integración al sistema de los nuevos usuarios que se van incorporando como consecuencia del plan de expansión.
12 Ejecución y Control de Obras	Contempla todas las obras de transporte, distribución, recolección, plantas potabilizadoras y plantas de tratamiento, se trate de nuevas instalaciones o de intervenciones en instalaciones existentes, en concordancia con la planificación de expansión e incorporación de nuevos usuarios de la Empresa, y con el plan de mejora y mantenimiento que permite un adecuado estado de conservación y funcionamiento de las instalaciones, optimizando así su operación.
13 Desarrollo Tecnológico	Establece un marco de referencia para el desarrollo e implementación de iniciativas tecnológicas y servicios que respondan a los objetivos de la Organización y a los planes operativos de las diversas áreas de la Empresa.

14 Financiamiento y Presupuestos	Conjuga los objetivos y acciones planteados con los fondos necesarios para llevarlos a cabo y sus fuentes de financiación. Para la elaboración del Plan se utilizaron modelos que ayudan a explorar alternativas de financiamiento en distintos escenarios.
15 Recursos Humanos	Se desarrolló bajo la consigna de acompañar la operación eficiente de las instalaciones actuales de la Empresa y la expansión futura de obras en sus diferentes etapas y necesidades que afectan RRHH. Se centra en la consolidación de la comunicación interna y los valores de la cultura sanitarista, así como en la incorporación de tecnología y en una gestión más eficiente de los RRHH en su ingreso, desarrollo y retención.
16 Imagen y Comunicación Institucional	Se apoya e incluye las dimensiones de la comunicación institucional representados en cuatro planes y dos programas: Plan de Comunicación Corporativa, Plan de Comunicación Externa, Plan de Relaciones Públicas y Protocolo, Plan de Comunicación de Crisis, Programa de Responsabilidad Social y Programa de Integración Cultural.
17 Asuntos Jurídicos	Es una herramienta clave en la articulación y desarrollo de los diversos convenios, procedimientos y normativa mediante los cuales AySA interactúa con sus distintos públicos de interés, así como en la gestión y organización de toda la documentación contractual desde y hacia la Empresa.
18 Asuntos Internacionales	Se desarrolló para definir la política de AySA en materia internacional de acuerdo a la normativa vigente, que incluye los Tratados Internacionales.
19 Energía Eléctrica	Fue desarrollado con el objetivo de hacer un uso inteligente y racional del recurso energético, manteniendo una inversión acorde a las actuales y futuras necesidades de la Empresa, especialmente en momentos de marcado crecimiento. A su vez, establece un marco de referencia para la evaluación de alternativas que respondan en el corto, mediano y largo plazo a las necesidades energéticas de la Empresa.
20 Auditoría Interna e Información	La Dirección de Auditoría Interna e Información cumple dos funciones principales: a) realizar la auditoría tradicional de control, la evaluación de riesgos y la contribución a la mejora operativa, y b) proveer de información ejecutiva y brindar asesoramiento a la Alta Dirección para la gestión de la Empresa y la toma de decisiones.

Figura 3.3.1.5a

Plan	Dirección Responsable	Fecha de revisión y frecuencia
1 Operaciones de los Servicios	Dirección de Operaciones Regionales Dirección de Producción, Tratamiento y Mantenimiento logístico	Mes de julio/ Frecuencia Anual
2 Mejoras y Mantenimiento	Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico	
3 Expansión de Agua Potable y Saneamiento	Dirección de Expansión e Infraestructura	
4 Calidad del Agua y sus Afluentes	Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico	
5 Prevención y Emergencias	Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico	
6 Ambiental y Estudios de Impacto Ambiental	Dirección de Asuntos Jurídicos, Internacionales, Ambientales e Institucionales	
7 Desarrollo de la Comunidad	Dirección del Desarrollo de la Comunidad	
8 Balance de Agua	Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico	
9 Compras y Logística	Dirección de Compras y Almacenes	
10 Sistemas	Dirección de Sistemas	
11 Comercial	Dirección Comercial	
12 Ejecución y Control de Obras	Dirección de Obras	
13 Desarrollo Tecnológico	Dirección Técnica y Desarrollo Tecnológico	
14 Financiamiento y Presupuestos	Dirección Económica Financiera	
15 Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos	
16 Imagen y Comunicación Institucional	Dirección de Relaciones Institucionales	
17 Asuntos Jurídicos	Dirección de Asuntos Jurídicos, Internacionales, Ambientales e Institucionales	
18 Asuntos Internacionales	Dirección de Asuntos Jurídicos, Internacionales, Ambientales e Institucionales	
19 Energía Eléctrica	Dirección de Producción, Tratamiento y Mantenimiento logístico	
20 Auditoría Interna e Información	Dirección de Auditoría Interna e Información	

Figura 3.3.1.5b

Lineamiento Estratégico N°:	Plan de Acción	Objetivo	Indicador	Descripción del indicador	Resultado Esperado	Resultado Obtenido
LE 8 – LE 10 – LE 11	MVS-OP-OP-11-001-00	Diseñar y desarrollar equipamiento para diagnósticos de redes de agua y cloaca diámetros de 800 mm a 4000 mm, utilizando tecnología sonar perfilador.	Porcentaje de avance (%)	Se evalúa el porcentaje de avance global de todas las acciones involucradas en el proyecto.	100%	100%

Figura 3.3.1.5c

3.3.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo se pasa del plan estratégico a los planes operativos?** El Plan Estratégico se distribuye en los PO, que alcanzan a todas las Direcciones de la Compañía. Con frecuencia semanal, el Comité de PE revisa la marcha de los planes. Los PO se actualizaron en las dos revisiones ya mencionadas (ver punto 3.2.2.1).
- 2) **Describir el proceso y los sistemas de planificación operativa utilizadas.** Cada área de la Compañía diseña PO para contribuir al cumplimiento de los 11 LE. Este método se aplica en todas las áreas de la Compañía.
- 3) **¿Qué medidas se toman para lograr los objetivos de calidad en la organización?** En cada sistema de gestión, la respectiva Política de Calidad es desplegada en objetivos e indicadores (con asignación de responsables) que se incluyen en su respectivo Tablero de Control y que se revisan mensualmente. Cada área, según necesidades, puede desagregar esos objetivos y determinar la frecuencia de medición para llevar a cabo acciones oportunas en caso de desvío y así asegurar el cumplimiento.
- 4) **¿Cómo se incluyen en los planes y metas operativos los principales aspectos de la calidad?** Los planes y metas operativos se cumplen en el marco de los SG certificados cuya implantación alcanza a todos los procesos críticos de la Organización.
- 5) **Describir: los planes operativos, los presupuestos, los responsables, las fechas y frecuencias de revisión.** Ver Figuras 3.3.1.5a y 3.3.1.5b.

3.3.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de la organización se relevan?** Los datos sobre la Organización que se relevan comprenden: equipamiento e infraestructura, tecnología, recursos financieros, recursos humanos y disponibilidad de agua.
- 2) **¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?** Los Tableros de Control de los SG, en tanto despliegan las respectivas políticas de calidad en indicadores y objetivos, cubren los requisitos de los procesos con relación a todas las partes interesadas.
- 3) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El principal criterio es que los datos permitan dar cuenta del cumplimiento de la Misión y la Visión y de los requisitos de las diferentes partes interesadas.
- 4) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Ver punto 2.2.3.5. En el caso particular del Planeamiento Operativo, la información requerida se distribuye en todos los aplicativos mostrados en la Figura 2.2.3.8, en la medida en que afecta la información de todas las áreas de la Compañía. Por otra parte, se dispone del aplicativo Business Object que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.

- 5) **¿Qué datos sobre el desempeño de la organización se relevan?** Los datos sobre el desempeño de la Organización que se tienen en cuenta son los que guardan mayor alineamiento con los 20 PO (ver Figuras 3.3.1.5a y 3.3.1.5b).
- 6) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Sobre la base de la Matriz de Gestión del Riesgo, se articula el Plan de Auditoría de los sistemas de información. Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.
- 7) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 8) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 9) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control, que aseguran la calidad de los datos y dan lugar al análisis en las reuniones de gestión de las respectivas Direcciones. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.
- 10) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos.
- 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que la información analizada está correlacionada con el cumplimiento de objetivos que, a su vez, están alineados con los 20 PO.
- 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Dado que los PO están desplegados en objetivos e indicadores que integran los Tableros de Control, eso permite monitorear el cumplimiento de los planes y realizar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.

3.3.4 RESULTADOS

- 1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión?** Los principales indicadores operativos se muestran en el Anexo 3.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Se muestran en el Anexo 3.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 3.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Ver Anexo 3.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Ver Anexo 3.

3.4 PROCESOS QUE CONDUCEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN (PROCESOS PRINCIPALES)

3.4.1 ENFOQUE

¿Cómo hace para gestionar los procesos que conducen al cumplimiento de los objetivos de la organización (los procesos principales)?

1) **Identificar los procesos principales.** 2) **Describir los procesos principales.** AySA hace uso como fuente de agua potable y medio receptor de líquidos cloacales principalmente a una zona del Río de la Plata, cuyo aporte principal en caudales es el Río Paraná de las Palmas. Se distinguen dos procesos críticos: el de provisión de agua potable y el de saneamiento. Sobre la **provisión de agua potable**, el proceso consiste en:

- La captación desde la fuente: agua superficial de Río de la Plata y fuentes subterráneas.
- El proceso de potabilización del agua superficial y el tratamiento y desinfección del agua subterránea, según corresponda.
- El transporte del agua superficial por ríos subterráneos, estaciones elevadoras, redes troncales y líneas de impulsión.
- La distribución al usuario tanto del agua superficial como de la subterránea, mediante las redes primaria y secundaria.
- El proceso de **saneamiento** consiste en:
- La recolección de efluentes mediante la red colectora.
- El transporte a través de colectores, la red intermedia y las cloacas máximas.
- El tratamiento mediante las plantas depuradoras y el vuelco a cuerpo receptor.

Provisión de agua potable - El control de la calidad del agua involucra la implementación de medidas de vigilancia de las fuentes, el control del tratamiento y del sistema de distribución, así como la realización de ensayos rutinarios de la calidad del agua a fin de cerciorarse del funcionamiento satisfactorio de estos procesos. En AySA el control y seguimiento de la calidad del agua se realiza en todo su ciclo de uso debido a las implicancias que reviste un desvío en alguno de los puntos del sistema.

Agua Superficial - Para realizar monitoreos de control y diagnóstico y para predecir y modelizar el **agua cruda superficial**, AySA cuenta con la siguiente tecnología:

- Barco Laboratorio equipado con equipos de medición continua de la calidad.
- Modelos matemáticos de predicciones.
- Estaciones meteorológicas.
- Mediciones de corrientes, intensidad y dirección (perfiladores de corriente acústicos ADCPs).
- Mediciones de estratificación (CTD).
- Trayectorias Lagrangianas obtenidas con derivadores equipados con GPS (siguen la dirección y velocidad de las corrientes).

Como resultado de uno de los estudios realizados se determinó la tasa de decaimiento bacteriano en las aguas de uso de AySA y se modelizó el impacto futuro del funcionamiento de los dos nuevos Emisarios ubicados frente a las costas de Dock Sud y Berazategui, sobre las Torres Toma de Agua.

AySA monitorea la fuente superficial, y controla el proceso de potabilización y transporte utilizando aproximadamente 300 equipos de medición continua de la calidad. Los Laboratorios de Planta realizan controles las 24 horas durante los 365 días del año. Además, el Laboratorio Central realiza más de 300.000 muestras anuales para controlar parámetros físico-químicos, orgánicos y microbiológicos compuestos orgánicos, metales pesados y controles microbiológicos en agua cruda y agua potabilizada.

Para monitorear el sistema de distribución de agua, se establece el Plan de Muestreo de Agua en los aproximadamente 700 puntos de muestreo. El Laboratorio Central determina 30 parámetros más a los establecidos por el MR.

Agua subterránea - Del total de los casi 9 millones de habitantes abastecidos con agua potable en la Concesión de AySA, un porcentaje mínimo recibe **agua de origen subterráneo**, siendo aproximadamente la mitad de estos los que reciben agua de pozo con mezcla de agua superficial. La expansión del servicio de agua que lleva a cabo la Empresa se localiza fundamentalmente en zonas bastante alejadas del área de influencia de las Plantas Potabilizadoras. Por esta razón, las expansiones se basan, en una primera etapa, en la provisión de agua subterránea.

Los controles establecidos se realizan en los casi 300 pozos operativos. Los parámetros Arsénico y Nitratos se los considera críticos y es por ello que se realizan controles más exhaustivos que los establecidos a nivel regulatorio. Para el tratamiento de los nitratos, AySA instaló plantas de tratamiento de intercambio iónico; y para reducir el nivel de arsénico en la zona de Virrey del Pino y de La Matanza Oeste, se construyó la Planta de Ósmosis Inversa, que retiene tanto el arsénico como los nitratos.

Es importante resaltar que el sistema Acueducto Los Cedros – Virrey del Pino ha llevado agua superficial a una vasta zona de La Matanza, mejorando la calidad del agua entregada a la red de distribución, tanto en lo relativo a la concentración de arsénico como a la de nitratos.

Asimismo, la Planta Juan Manuel de Rosas (con una capacidad potencial de 900.000 m³ por día) ha sido recientemente puesta en operación en forma parcial, abasteciendo 75.000 m³ por día.

A través de los diferentes controles realizados a las fuentes de agua y durante el proceso de potabilización y distribución, AySA cumple con lo establecido en el MR para la concesión del servicio y con los más altos estándares de calidad a nivel regional.

Saneamiento - El servicio de saneamiento de efluentes cloacales consiste en la recolección, transporte y tratamiento de los líquidos cloacales generados dentro del área de concesión para su posterior vertido en los cuerpos receptores en condiciones reguladas por las reglamentaciones vigentes.

El sistema de saneamiento está actualmente dividido en 5 cuencas: Sudoeste, Norte, Ezeiza, Hurlingham y Berazategui. La estructura principal de la red de saneamiento está constituida por redes colectoras, grandes conductos llamados cloacas máximas —cuyo diámetro varía entre 2 y 4 metros—, colectores principales y colectoras, así como también estaciones de bombeo de mayor o menor envergadura y plantas depuradoras. Los pasos que conforman el sistema de desagües cloacales son:

- Recolección: redes colectoras.
- Transporte: colectores, intermedias y cloacas máximas.
- Tratamiento y/o vuelco: estaciones de bombeo, plantas depuradoras y cañerías de vuelco.

AySA realiza el pretratamiento y/o tratamiento de las aguas servidas antes de ser volcadas al cuerpo de agua superficial en seis plantas depuradoras: Sudoeste, Norte, Hurlingham, El Jagüel, Barrio Uno, Santa Catalina y Del Bicentenario (recientemente puesta en operación con una capacidad de tratamiento de 120.000 m³/día, la población beneficiada con esta obra alcanza a 4 millones de habitantes). AySA opera con más de 90 estaciones de bombeo de líquidos cloacales de diversas características y capacidades, en función del tamaño de las cuencas a las que sirven. Estas estaciones bombean los líquidos cloacales de microcuencas hacia conductos mayores de la red cloacal troncal. La gestión de AySA está gobernada por el MR y el Instrumento de Vinculación, que brinda las pautas de la concesión.

AySA, a través del Plan de Muestreo de Efluentes (Control Integral de la Contaminación CIC), tiene por finalidad controlar la calidad de los mismos a partir de las exigencias emanadas del MR, siendo este plan una herramienta que apunta a la detección de los vertidos fuera de norma volcados a la red de colectoras. No es un plan de prevención de la contaminación, sino de control de la misma, ya que esta potestad la detentan los organismos públicos con poder de policía.

Dada la extensión del área de concesión, la cual abarca la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 17 partidos del Conurbano Bonaerense, se da una condición particular respecto de las reglamentaciones aplicables a la calidad de los vertidos, debido a las diversas autoridades competentes en materia de control de la contaminación.

La metodología de control de los efluentes transportados por la red colectora establecida en el MR consta de dos metodologías, el control indirecto en la red, y el control directo de los vertidos de las industrias conectadas a la red cloacal. Con el objetivo de mejorar la gestión del Control Directo, AySA desarrolló e implementó el nuevo Sistema Unificado de Control de Industrias y, desde el año 2012, revisa continuamente los procedimientos que describen los procesos y metodologías del Plan de Muestreo de Efluentes: Plan CIC, incrementa las visitas a establecimientos industriales para mejorar la eficacia en la toma de muestras, incrementa la frecuencia de muestreo del control indirecto respecto de lo establecido en el MR.

- 3) **¿Cómo se incorporan los requisitos de los usuarios en el diseño?** Están contemplados desde la Misión (los servicios de AySA enfocados en el bienestar de la población) y en la Visión (lograr la cobertura universal en 2020). La distribución en LE, los PO y la gestión de los procesos aseguran que todas las iniciativas estén orientadas a los usuarios.
- 4) **¿Cómo se evalúan y mejoran?** Se utiliza un proceso que asegura el alineamiento de los indicadores y objetivos con el PE y las políticas de calidad, que consiste en desplegar tanto los LE como la Política en planes y objetivos con sus correspondientes indicadores (ver Figura 2.2.3.3), donde se muestra un ejemplo parcial).
- 5) **¿Cómo participan las áreas responsables en las actividades de mejora continua?** Los PO contemplan frecuencias de revisión y matriz de responsabilidades. Por otra parte, los SG certificados también tienen establecidas las matrices de responsabilidades que especifican los roles en las actividades de mejora continua.
- 6) **¿Cómo se miden los resultados de los procesos y con qué frecuencia?** Los PO y los SG certificados tienen sus respectivos Tableros de Control que incluyen los objetivos e indicadores establecidos para la medición de los resultados de los procesos. Aunque las frecuencias de medición sean diferentes y dependen de la naturaleza de cada proceso, todas las mediciones se consolidan en reportes mensuales. Estos controles se inician en el agua cruda, continúan en las etapas de tratamiento y en la salida de los establecimientos, y se despliegan en todo el recorrido del sistema de distribución hasta el punto de suministro al usuario. Completando el ciclo, también, se controlan los líquidos residuales volcados al sistema cloacal, así como el efluente tratado por las plantas depuradoras antes de su descarga al medio receptor. Esto se realiza combinando distintas modalidades técnicas de extracción de muestras y análisis, que abarcan desde los monitoreos realizados en el Barco Laboratorio, las mediciones continuas de parámetros clave para la operación, que se reportan a un control centralizado, y la determinación de diferentes parámetros, con extracción diaria de muestras para su posterior análisis en los diferentes laboratorios (como complemento del control de calidad de rutina efectuado por el Laboratorio Central, las Direcciones Regionales efectúan controles de la calidad de agua y efluentes en sus áreas geográficas). De este modo, se diseñan los planes anuales de muestreo de agua y efluentes estableciendo un control riguroso en todo su ciclo, durante las 24 horas de los 365 días del año.
- 7) **¿Cómo se los evalúa y se les da seguimiento?** Cada área analiza los indicadores de seguimiento para el control de los procesos de su competencia. El seguimiento está pautado según cada proceso.
- 8) **¿Cómo se documentan los procesos principales y sus cambios?** La documentación de los procesos tiene lugar en el marco de los sistemas de información, que aseguran que la información sea precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones, en particular, en lo que respecta al dominio técnico-geográfico como se muestra en la Figura 2.2.3.8.

- 9) **¿Cómo se utilizan dichos documentos para asegurar y mejorar la calidad?** En los documentos se registran los cambios inherentes a las mejoras de todos los procesos. Esta disciplina permite que accedan quienes tienen responsabilidades operativas para implementar los cambios.
- 10) **¿Cómo se aseguran de no utilizar documentos obsoletos?** El sistema de gestión documental Loyal asegura que los usuarios accedan siempre a las versiones vigentes (ver en los puntos 3.1.1.3 y 3.1.1.4).
- 11) **¿Cómo se introducen nuevos productos o servicios para ofrecer a los usuarios?** AySA no introduce nuevos productos o servicios que no sean los de agua potable y saneamiento y la extensión de los mismos en la zona de concesión.

3.4.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **Identificar los procesos principales.** 2) **Describir los procesos principales.** Los dos procesos principales (provisión de agua potable y saneamiento) están identificados, descriptos y detallados en orden a promover la mejora continua, tanto mediante los PO como en el marco de los respectivos SG certificados.
- 3) **¿Cómo se incorporan los requisitos de los usuarios en el diseño?** Los indicadores utilizados se articulan con los requisitos identificados en los planes y políticas que, a su vez, se basan en los LE y en la Misión y Visión de AySA, con foco en los usuarios.
- 4) **¿Cómo se evalúan y mejoran?** La evaluación y mejora de los procesos están sostenidas por los métodos de revisión diseñados a tal efecto y alcanzan a los dos procesos críticos en su totalidad.
- 5) **¿Cómo participan las áreas responsables en las actividades de mejora continua?** La intervención de las áreas responsables está pautada en los métodos de revisión y es ejercida según una frecuencia predefinida para cada caso. En los SG certificados está pautada en las Revisiones de la Dirección. Todas las áreas certificadas y las que están implementando SG participan del comité de SG de AySA, coordinado por el Departamento de Métodos y Procedimientos Técnicos de la Gerencia de Calidad (DTyDT), en el que se analizan las oportunidades de mejora, se comparten los resultados de las auditorías, y se toman decisiones para implementar las mejoras identificadas en un proceso a nivel corporativo de manera de hacerlas extensivas a todas las áreas que pueden aplicarlas.
- 6) **¿Cómo se miden los resultados de los procesos y con qué frecuencia?** Los resultados de los procesos se obtienen mediante una variedad de dispositivos de medición y control. Se revisan mensualmente mediante los distintos Tableros de Control, más allá de la frecuencia de medición.
- 7) **¿Cómo se los evalúa y se les da seguimiento?** En los Tableros de Control, cada indicador se compara con el objetivo o estándar de referencia y se lo sigue sistemáticamente según frecuencias predefinidas.

- 8) **¿Cómo se documentan los procesos principales y sus cambios?** Una vez identificadas las necesidades de mejora y cambios en los procesos, se registran en el sistema Loyal.
- 9) **¿Cómo se utilizan dichos documentos para asegurar y mejorar la calidad?** Los documentos son utilizados por los responsables como apoyo a la totalidad de las operaciones sobre los procesos críticos.
- 10) **¿Cómo se aseguran de no utilizar documentos obsoletos?** Toda la gestión documental se administra mediante el sistema Loyal que asegura que los usuarios accedan siempre a las versiones vigentes.
- 11) **¿Cómo se introducen nuevos productos o servicios para ofrecer a los usuarios?** AySA tiene por misión ofrecer dos únicos servicios: agua potable y saneamiento.

3.4.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de los procesos principales se relevan?** Los datos que se relevan son los que surgen de administrar los indicadores plasmados con distinto nivel de desagregación en los LE, PO y Políticas. En particular, los datos inherentes a los procesos centrales están registrados en los Tableros de Control específicos y se administran según los sistemas mostrados en la Figura 2.2.3.8, especialmente los del dominio técnico-geográfico.
- 2) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** Los datos seleccionados apuntan a asegurar el cumplimiento de los requisitos de los procesos que, a su vez, están alineados con el despliegue de la respectiva Política de calidad.
- 3) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Ver punto 2.2.3.5. En el caso particular de los procesos principales, la información requerida se distribuye en los aplicativos del dominio técnico-geográfico mostrados en la Figura 2.2.3.8. Por otra parte, se dispone del aplicativo Business Object que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.
- 4) **¿Qué datos sobre el desempeño de la organización se relevan?** Los principales indicadores que dan cuenta del desempeño de AySA en sus procesos críticos son los referidos a asegurar la continuidad y expansión de los servicios con criterios de calidad y eficiencia. Respecto del agua potable se miden la producción, la eficiencia y la conformidad con la calidad, entre otros resultados. A nivel del saneamiento, se controla el tratamiento de los líquidos cloacales y la conformidad con la descarga a cuerpo receptor, entre otros. En ambos casos, se gestionan los avances en la expansión de la cobertura de los servicios.
- 5) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Como parte de los SG, se pautan los métodos para recolectar datos y producir información, en el marco de las políticas de seguridad e integridad de la información ya mencionadas. Los métodos son revisados en forma constante. Además, se despliega un Plan de Auditoría Interna e Información que, entre otras cosas, verifica la consistencia y efectividad de los sistemas de información.

- 6) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** Los mismos SG disponen de métodos para ir refinando los datos y la información necesaria para la toma de decisiones.
- 7) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** El análisis se realiza según los métodos adoptados en los monitoreos de planes y en las Revisiones por la Dirección de los distintos SG certificados. Además, las herramientas y los métodos contemplados en el Mapa de Sistemas y las políticas de seguridad y resguardo de la información aportan seguridad y consistencia a la información utilizada.
- 8) **¿Cómo se analiza la información?** Los métodos de análisis incluyen la comparación de los indicadores con los objetivos y el desempeño histórico de cada uno de ellos, lo que permite identificar desvíos.
- 9) **¿Cómo se utiliza la información?** A partir del análisis de la información se adoptan decisiones tendientes a corregir los desvíos identificados.
- 10) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sin la información disponible, no podría monitorearse el desempeño de los procesos principales.
- 11) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** La disciplina de la revisión permanente del proceso de planeamiento incorpora información actualizada de los procesos críticos y permite ajustar los planes y los objetivos ante cambios en el desempeño o en el contexto.

3.4.4 RESULTADOS

¿Qué resultados arrojó la medición de los procesos principales?

- 1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión?** Los principales indicadores se muestran en el Anexo 3.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Se detallan en el Anexo 3.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Se detallan en el Anexo 3.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 3.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 3.

3.5 PROCESOS QUE AYUDAN A LOS PROCESOS PRINCIPALES (PROCESOS DE APOYO)

3.5.1 ENFOQUE

¿Cómo hace para gestionar los procesos que ayudan a los procesos principales (procesos de apoyo)?

- 1) **Identificar los procesos de apoyo o logísticos.** 2) **Describir los procesos de apoyo o logísticos.** Los procesos de apoyo, son:
 - **Apoyo Logístico:** Mantener y controlar la flota, los equipos especiales, los edificios, los automatismos, los sistemas de monitoreo y las comunicaciones y asegurar la prevención y protección de los recursos físicos de AySA para satisfacer, con calidad y oportunidad, la demanda de nuestros usuarios internos. Cabe aclarar que este proceso está certificado desde el año 2011 bajo la Norma ISO 9001.

- **Sistemas:** abarca todas las iniciativas y proyectos en materia de sistemas de información y servicios informáticos requeridos para el cumplimiento de los PO establecidos en el Plan Estratégico.
- **Gestión de Usuario:** incluye todas las iniciativas tendientes a proveer calidad de agua y saneamiento a los usuarios actuales y a expandir los servicios a los usuarios potenciales. Se procura la satisfacción de los usuarios, tanto en los servicios como en la atención técnica y comercial.
- **RRHH:** asegurar la disponibilidad de recursos humanos en cantidad, capacidad y nivel de formación técnico-profesional en vistas a la prestación de los servicios actuales y futuros de la Empresa, con una activa participación del SGBATOS a través de Comités y Juntas.
- **Asuntos Jurídicos, Internacionales, Ambientales e Institucionales:** el enfoque de esta Dirección es la administración de los convenios, procedimientos y normativas mediante los cuales se interactúa con los distintos grupos de interés. Bajo esta Dirección, se desprenden las siguientes Direcciones con objetivos específicos:
 - » El objetivo esencial de la Dirección de Asuntos Jurídicos (DAJ) es velar por el cumplimiento de las normas que regulan la prestación del servicio público de agua potable y desagües cloacales a cargo de AySA., en forma sustentable a lo largo del tiempo.
 - » La Dirección de Asuntos Internacionales tiene como función definir la política de AySA en materia internacional de acuerdo a la normativa vigente.
 - » En el ámbito de la Dirección de Relaciones Institucionales el objetivo es definir y dirigir políticas de comunicación externa, en concordancia con los lineamientos de las autoridades, que contribuyan al posicionamiento deseado y a la construcción de una imagen positiva de AySA, entre los diferentes públicos de interés.
 - » El enfoque de la Dirección Ambiental es reducir y/o controlar los aspectos ambientales adversos de las actividades asociadas a la prestación y expansión de los servicios de AySA.
- **Calidad:** en el PO de Calidad se definieron cinco objetivos operativos relacionados entre sí, que se fundamentaron en las siguientes líneas de trabajo: el monitoreo y predicción de las fuentes de agua, el conocimiento del estado de situación de AySA en lo que respecta a la normativa nacional e internacional aplicable a la calidad de agua y efluentes, el plan de expansión de AySA, el desarrollo de los SG implementados acompañando a la mejora del Plan Estratégico y la interrelación con otras áreas de conocimiento técnico en calidad de agua y efluentes, como universidades y otros laboratorios o empresas de servicios de agua y saneamiento, con fines de intercambio y mejora mutua.
- **Apoyo Técnico y Desarrollo Tecnológico:** promueve e investiga proactivamente el desarrollo tecnológico de todas las actividades técnicas e implementa las más adecuadas al desarrollo de la actividad. El servicio de Soporte Técnico y de Apoyo a la Operación de AySA se brinda impulsando, mediante el desarrollo tecnológico, la implementación de soluciones

de ingeniería creativas e innovadoras para cubrir necesidades actuales y futuras alineadas al Plan Estratégico de la Organización.

La Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico gestiona sus procesos internos y controla los externos al SGC de acuerdo con los Requisitos de la Norma ISO 9001. En el **Apoyo Técnico**, las principales líneas de trabajo son: **el Seguimiento de Calidad, el Diagnóstico, Mejora y Mantenimiento de Instalaciones, la Tecnología Aplicada y la Gestión de Riesgos Operativos** a través de la implementación, actualización, verificación y difusión del **Plan de Prevención de Emergencias (PPE)**. El **Desarrollo Tecnológico** es un proceso transversal a la Dirección y puede desarrollarse en las líneas de trabajo que forman parte del **Apoyo Técnico**.

- **Obras:** materializar y concretar proyectos para la expansión de los servicios de agua potable y desagües cloacales que posibilitan la incorporación de nuevos usuarios en el área de la concesión, así como de las obras de mejoras y mantenimiento de la infraestructura y sistemas existentes mediante los cuales se brinda servicio a los actuales usuarios.
- **Administración y Finanzas:** proyecta la situación económica y financiera de la Empresa derivada de la aplicación de la tarifa a la prestación de servicios proyectada (ingresos propios), las erogaciones proyectadas para realizar la operación de la Compañía (egresos operativos) y los gastos de capital involucrados en los distintos proyectos que componen los planes de AySA, así como el financiamiento proyectado para cubrir la brecha entre ingresos propios y gastos totales.
- **Auditoría Interna e Información:** cumplir la función de control, evaluación de riesgos y cumplimiento de normas. Asimismo, vela por el cumplimiento de las obligaciones de información a través de las áreas que correspondan. Mediante la ejecución del Plan de Auditoría, tiene como principal objetivo la gestión de los posibles riesgos y la permanente evaluación y recomendación sobre las acciones mitigantes y los instrumentos de control a llevar a cabo en la Empresa.

3) **¿Cómo se incorporan en el diseño las necesidades de los procesos principales?** Los procesos de apoyo se articulan con los requerimientos de los procesos críticos de provisión de agua potable y saneamiento. Consideran todos los aspectos que hacen a la prestación y expansión de los servicios (inversiones en infraestructura, mantenimiento de las instalaciones, calidad, respeto al marco normativo y a la legislación vigente, relaciones con la comunidad, gestión de los RRHH y desarrollo tecnológico, protección ambiental, entre otros aspectos).

4) **¿Cómo se identifican las oportunidades de hacer más eficientes los procesos de apoyo?** En el marco de la revisión de los PO y de los SG, las oportunidades de mejora se identifican mediante mediciones, auditorías, evaluaciones de no conformidades y Revisiones por la Dirección en los casos de los sistemas certificados.

5) **¿Cómo participan las áreas responsables de los procesos de apoyo en las actividades de mejora continua?** Cada sistema de gestión tiene establecida la respectiva matriz de responsabilidades que especifica los roles en las actividades de mejora continua. En el ámbito de los procesos de

apoyo, se destaca el Laboratorio Central (LC) que ofrece, en el alcance de su misión, análisis y asesoramiento sobre la calidad del agua en todo su ciclo. Además, realiza ensayos para estudios ambientales e hidrogeológicos, ante necesidades de los usuarios y clientes internos, con instrumental de alta productividad y tecnología de última generación, recomendada por los más altos estándares de calidad. Por ende, participa en el desarrollo e implementación de nuevas metodologías analíticas que permiten realizar determinaciones físico-químicas, orgánicas y microbiológicas de parámetros regulados. Incluye, además, capacidad analítica para la información de otros parámetros recomendados por normativas locales, nacionales o internacionales, entre otras, las Guías de la Organización Mundial de la Salud (OMS), ya sea para su uso propio como para el de otras organizaciones que reciben las propuestas del LC.

- 6) **¿Cómo se miden los resultados de los procesos y con qué frecuencia?** Cada SG dispone de un Tablero de Control, que incluye los objetivos e indicadores establecidos para la medición de los resultados de los procesos. Todos los Tableros de Control tienen un formato mensual, independientemente de la frecuencia de medición de los procesos.
- 7) **¿Cómo se evalúa su efectividad para asegurar la calidad de los servicios de apoyo?** Los Tableros de Control son utilizados como herramientas de control mensual para el seguimiento de la gestión de los sistemas. En ese marco, cada área utiliza los indicadores de seguimiento necesarios para el control de los procesos de su competencia. La eficacia de cada sistema de gestión certificado se evalúa en las Revisiones por la Dirección.
- 8) **¿Cómo se documentan los procesos de apoyo y sus cambios?** La documentación de los procesos reside en el Sistema Loyal (ver detalles en los puntos 3.1.1.3 y 3.1.1.4). Las actualizaciones se registran para que todas aquellas personas con responsabilidad sobre la operación puedan acceder a los cambios.
- 9) **¿Cómo se utilizan dichos documentos para asegurar y mejorar la calidad?** A partir del análisis de la información se adoptan decisiones tendientes a corregir los desvíos identificados.
- 10) **¿Cómo se aseguran de no utilizar documentos obsoletos?** Los documentos de los SG residen en el sistema Loyal que asegura que los usuarios accedan siempre a las versiones vigentes.

3.5.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **Identificar los procesos de apoyo o logísticos.** 2) **Describir los procesos de apoyo o logísticos.** Todos los procesos de apoyo están identificados y gestionados. Todos los procesos de apoyo cuentan con una descripción, objetivos, responsables, procedimientos y métodos de revisión.
- 3) **¿Cómo se incorporan en el diseño las necesidades de los procesos principales?** Las necesidades de los procesos de provisión de agua potable y saneamiento gobiernan el diseño de todos los procesos de apoyo. Los indicadores de los procesos de apoyo son desagregados de los indicadores de calidad y expansión de los servicios.

- 4) **¿Cómo se identifican las oportunidades de hacer más eficientes los procesos de apoyo?** Todos los procesos son monitoreados. Cuentan con procedimientos para realizar mediciones, determinar no conformidades, definir acciones correctivas y preventivas. Los PO y los SG aseguran el tratamiento sistemático para analizar los procesos e identificar oportunidades de mejora.
- 5) **¿Cómo participan las áreas responsables de los procesos de apoyo en las actividades de mejora continua?** En las respectivas Matrices de Responsabilidades de cada SG se especifican los roles que intervienen en las actividades de mejora continua.
- 6) **¿Cómo se miden los resultados de los procesos y con qué frecuencia?** Cada sistema de gestión dispone de un Tablero de Control, que incluye los objetivos e indicadores establecidos para la medición de los resultados de los procesos. Todos los Tableros de Control tienen un formato mensual, independientemente de la frecuencia de medición de los procesos.
- 7) **¿Cómo se evalúa su efectividad para asegurar la calidad de los servicios de apoyo?** La implantación de la evaluación de la efectividad se realiza en la totalidad de los procesos de apoyo. Como se mencionó, los Tableros de Control se utilizan como herramientas de control mensual para el seguimiento, con indicadores propios de cada proceso.
- 8) **¿Cómo se documentan los procesos de apoyo y sus cambios?** La documentación de los procesos reside en el sistema Loyal (ver detalles en los puntos 3.1.1.3 y 3.1.1.4). Se documentan todos los procesos y sus actualizaciones.
- 9) **¿Cómo se utilizan dichos documentos para asegurar y mejorar la calidad?** En todos los procesos se utiliza la información documentada. A partir del análisis de la información se adoptan decisiones tendientes a corregir los desvíos identificados.
- 10) **¿Cómo se aseguran de no utilizar documentos obsoletos?** Las personas no pueden acceder a documentación obsoleta. Los documentos de los SG residen en el sistema Loyal que asegura que los usuarios accedan siempre a las versiones vigentes.

3.5.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de los procesos de apoyo se relevan?** Entre otros, los datos de los procesos de apoyo que se relevan están plasmados en los Anexos 3 y 4, puntos 3.5.4, 3.6.4, 3.7.4, 3.8.4, 4.3.4 y 4.4.4.
- 2) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** Los datos seleccionados apuntan a asegurar el cumplimiento de los requisitos de los procesos de apoyo, que a su vez están alineados con los procesos críticos de potabilización y saneamiento y con el despliegue de la respectiva Política de Calidad.
- 3) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Ver punto 2.2.3.5. En este caso particular, la información se administra en los sistemas exhibidos en la Figura 2.2.3.8 bajo el dominio técnico-geográfico.
- 4) **¿Qué datos sobre el desempeño de la organización se relevan?** Los principales datos son los siguientes: Resultados de los programas de trabajo del Laboratorio Central; Porcentaje de confor-

midad de calidad de agua en el SD; Porcentaje de conformidad calidad de efluentes transportados (SIT); Cumplimiento del Plan de Muestreo del Recurso (CRE); Verificación de SMCC dentro del desvío aceptado por el cliente interno; Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo; Plazo de intervención ante reclamos de equipos críticos.

5) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?**

Todos los métodos para la recolección de datos y la producción de información son evaluados en forma sistemática, según lo dispuesto en los SG. Esto se realiza en el marco de las políticas de seguridad e integridad de la información ya descriptas. El Plan de Auditoría Interna e Información verifica la consistencia y efectividad de los sistemas de información.

6) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** También en los procesos de apoyo, los SG disponen de métodos para ir refinando los datos y la información necesaria para la toma de decisiones. El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.

7) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** De la misma forma que en los procesos críticos, en los procesos de apoyo el análisis se realiza según los métodos adoptados por los SG y los controles de avances en los planes. En este caso particular, la información se administra en los sistemas exhibidos en la Figura 2.2.3.8 bajo el dominio técnico-geográfico.

8) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos que dan lugar a análisis en las reuniones de gestión de las respectivas Direcciones. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.

9) **¿Cómo se utiliza la información?** A partir del análisis de la información, se adoptan decisiones tendientes a corregir los desvíos identificados.

10) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sin la información disponible, no podría monitorearse el desempeño de los procesos de apoyo.

11) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** La revisión permanente del proceso de planeamiento incorpora información actualizada y permite ajustar los planes y los objetivos ante cambios en el desempeño.

3.5.4 RESULTADOS

¿Qué resultados arrojó la medición de los procesos de apoyo?

1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión?** Se muestran en el Anexo 3.

2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Se muestran en el Anexo 3.

3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Se muestran en el Anexo 3.

4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 3.

5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 3.

3.6 CONTROL DE CALIDAD

3.6.1 ENFOQUE

¿Cómo hace para llevar a cabo un adecuado control de calidad de los procesos?

1) **¿Cómo y con qué frecuencia se verifica que los procesos cumplan sus objetivos?** El control de calidad es inherente a la adopción de las políticas de calidad aplicadas a los procesos críticos y de apoyo. El monitoreo de los Tableros de Control se realiza con una frecuencia mensual. En todos los casos se establecen los valores objetivos a partir de los requisitos del MR y del Instrumento de Vinculación como normas mínimas de cumplimiento. El proceso de Diagnóstico y Monitoreo de Calidad de los procesos centrales se inicia a partir de la elaboración de los Plan de Muestreo de Agua (PMA) y Plan de Control Integral de la Contaminación (CIC) de acuerdo a los lineamientos regulatorios.

Una vez extraídas las muestras se realizan los ensayos definidos en la programación original. Los resultados obtenidos se procesan y analizan para detectar posibles desvíos y alertar a las áreas operativas para que accionen al respecto y, en los casos que corresponda, se comuniquen con el Ente Regulador. Esto se realiza de manera continua y permanente, llevando a cabo acciones inmediatas para parámetros definidos como críticos, tanto de agua como de efluentes.

Los datos obtenidos de las distintas herramientas informáticas corporativas se vuelcan en informes de calidad, que pueden ser de rutina, de cumplimiento regulatorio o específicos de estudios y diagnósticos. Alguno de estos datos se utilizan para alimentar los modelos matemáticos de predicción del Río de la Plata utilizados como fuente de captación y como cuerpo receptor.

El proceso de monitoreo y diagnóstico de la calidad abarca las etapas de captación, producción, transporte y distribución de agua, las de recolección, transporte y tratamiento de efluentes cloacales y la del vuelco a cuerpo receptor.

En este proceso se incluye la definición, instalación, mantenimiento, verificación y calibración de los equipos de medición continua de la calidad para aguas naturales, en proceso de potabilización y potabilizadas.

El seguimiento de la calidad del proceso se realiza mediante la gestión de los sistemas certificados y acreditados. Para esto la DTyDT realiza:

- La coordinación de los sistemas de gestión de AySA.
- La gestión de los procedimientos técnicos.
- La gestión, coordinación y consolidación de la documentación técnica en general (planos, indicadores técnicos, informes).

La descripción más detallada de estos procesos está desarrollada en los siguientes documentos:

- **G-LAB-001:** Ciclo de vida de las muestras (bajo la órbita del SGI del Laboratorio Central).
- **G-CAL-001:** Gestión de calidad.
- **G-CRE-001:** Control del recurso.
- **G-SMC-001:** Sistemas de mediciones continuas de la calidad.
- **G-GEC-001 / 002:** Gestión del conocimiento.

- 2) **¿Cómo y con qué frecuencia se verifica que productos, servicios, equipos e instrumentos se encuentran conforme a especificaciones previamente establecidas?** Las áreas responsables de cada proceso miden y hacen un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos, según la planificación descrita en cada procedimiento general o específico de su proceso. Los controles a los equipos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados se realizan según sus respectivos procedimientos.
- 3) **¿Cómo se detectan las causas de los errores y se implementan acciones correctivas?** Dentro del marco de los SG, los procedimientos para llevar a cabo acciones correctivas definen requisitos para revisar las no conformidades (incluyendo los reclamos y las quejas); determinar las causas; adoptar acciones para asegurarse que las no conformidades no vuelvan a ocurrir; determinar e implementar las acciones necesarias; registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones correctivas.
- 4) **¿Cómo se comunican los cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso?** Los cambios y las mejoras son documentados en el sistema Loyal, que asegura la versión actualizada para todas las personas que necesiten operar con el proceso. Cuando se requiere, la comunicación interna de cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso se lleva a cabo mediante carteleras, reuniones informativas y de trabajo, correo electrónico y folletos.
- 5) **¿Cómo se traducen en acciones de prevención y mejora las conclusiones que surgen de los pasos anteriores?** De los análisis de las no conformidades y la adopción de acciones correctivas, se obtienen aprendizajes que se traducen en acciones preventivas y de mejora.

3.6.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo y con qué frecuencia se verifica que los procesos cumplan sus objetivos?** Cada uno de los SG que comprenden a todos los procesos críticos y de apoyo dispone de un determinado Tablero de Control, que incluye los objetivos e indicadores establecidos y es utilizado como herramienta de control mensual para el seguimiento de la gestión. Además, cada área cuenta con los indicadores de seguimiento necesarios para el control de los procesos de su competencia. Bajo esta modalidad se revisa la totalidad de los procesos.

- 2) **¿Cómo y con qué frecuencia se verifica que productos, servicios, equipos e instrumentos se encuentran conforme a especificaciones previamente establecidas?** Como se mencionó, en el marco de los SG el área responsable de cada proceso mide, hace un seguimiento de las características del producto y realiza los controles a los equipos de medición y seguimiento. Estas prácticas se implementan en todos los procesos pertinentes.
- 3) **¿Cómo se detectan las causas de los errores y se implementan acciones correctivas?** En todos los procesos se aplican los procedimientos para detectar no conformidades, incluyendo quejas y reclamos, determinar las causas que las generaron e implementar acciones correctivas para evitar su repetición.
- 4) **¿Cómo se comunican los cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso?** Cuando los cambios entran en vigencia son documentados en el sistema Loyal, que asegura la versión actualizada para todas las personas que necesiten operar con el proceso. Cuando se requiere, para la comunicación interna se utilizan medios complementarios (carteleras, reuniones informativas y de trabajo, correo electrónico y folletos). La totalidad de los cambios adoptados como mejoras de los procesos son comunicados a las personas involucradas en la operación.
- 5) **¿Cómo se traducen en acciones de prevención y mejora las conclusiones que surgen de los pasos anteriores?** Las acciones preventivas y de mejora que surgen del análisis de las no conformidades y la adopción de acciones correctivas se aplican en la totalidad de los procesos críticos y de apoyo.

3.6.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de la organización se relevan?** Entre otros, se relevan los datos con los cuales se calculan los indicadores plasmados en el Anexo 3, punto 3.6.4.
- 2) **¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?** Entre otros, se relevan los datos con los cuales se calculan los indicadores plasmados en el Anexo 3, punto 3.6.4.
- 3) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** Los criterios de selección de datos son los pautados por el MR, el Instrumento de Vinculación y por las normas vigentes en la zona de concesión.
- 4) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Ver punto 2.2.3.5. En particular se administra según los sistemas exhibidos en la Figura 2.2.3.8 bajo el dominio tecnológico-geográfico.
- 5) **¿Qué datos sobre el desempeño de la organización se relevan?** Entre otros, se relevan los datos con los cuales se calculan los indicadores plasmados en el Anexo 3, punto 3.6.4.
- 6) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Como se mencionó, todos los métodos para la recolección de datos y la producción de información son evaluados en forma sistemática, según lo dispuesto en los SG, en el marco de las políticas de seguridad e integridad de la información. A título de ejemplo se menciona que en el año 2012, se unificó el Sistema de Control de Industrias. Las principales mejoras son:

- Unificación de las 5 bases de las regiones en un sistema único escalable.
 - Mayor control de la información a partir de la incorporación de perfiles de acceso (lectura, modificación, baja).
 - Mayor seguridad en conservación de la información: almacenada en un servidor en concordancia con procedimientos corporativos.
 - Aplicación de uso amigable para el usuario.
 - Actualización inmediata de las modificaciones identificadas en las Regiones en la Base LIMS del Laboratorio Central.
 - Emisión de reportes automáticos: ficha de inspección, tablero de indicadores, otorgamiento de Factibilidad Hidráulica de Vuelco, notificación de vencimientos de inspecciones.
 - Reportes manuales que permiten combinar toda la información cargada en la base de acuerdo a la necesidad del usuario.
 - Acceso a Base LIMS con vista de los informes de ensayo, actuales e históricos, por punto de inspección.
 - Permite adjuntar notificaciones a la Empresa, solicitudes de inspección externas (ERAS, UFI-MA, etc.) y de esta manera acceder rápidamente al historial completo de cada industria. Estas mejoras en la calidad de la información y la actualización inmediata de la Base de Industrias de LIMS del Laboratorio Central permiten mejorar la efectividad en la toma de muestras al programar las inspecciones en los horarios declarados de vuelco.
- 7) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** Los SG disponen de mecanismos para ir refinando la calidad de los datos y de la información. También la auditoría interna contribuye con sus recomendaciones.
 - 8) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** De la misma forma que en los procesos críticos, en los procesos de apoyo, el análisis se realiza según los métodos adoptados por los SG y los controles de avances en los planes.
 - 9) **¿Cómo se analiza la información?** Se comparan los indicadores con los estándares previstos, tanto los propios como los regulados, y con el desempeño histórico de cada uno de ellos, lo que permite identificar desvíos.
 - 10) **¿Cómo se utiliza la información?** A partir del análisis de la información, se adoptan decisiones tendientes a corregir los desvíos identificados.
 - 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sin la información disponible, no podría monitorearse el control de calidad de los procesos, del agua y de los efluentes.
 - 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** La revisión permanente del proceso de planeamiento incorpora información actualizada y permite ajustar los planes y los objetivos ante cambios en el desempeño.

3.6.4 RESULTADOS

¿Qué resultados arrojó la medición de los niveles de calidad alcanzados?

- 1) ¿Cuáles son los indicadores de gestión? Se los detalla en el Anexo 3.
- 2) ¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período? Ver en el Anexo 3.
- 3) Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems. Ver en el Anexo 3.
- 4) ¿Existieron desviaciones de lo planificado? Ver en el Anexo 3.
- 5) ¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron? Ver en el Anexo 3.

3.7 PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS

3.7.1 ENFOQUE

¿Cómo hace para gestionar la interacción con los proveedores?

- 1) ¿Cómo se especifica la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores? AySA clasifica a sus proveedores externos en rubros críticos y no críticos. Los rubros críticos son: energía, insumos químicos, vía pública, rastreo y diagnóstico de redes cloacales, evacuación de residuos, material de línea, mantenimiento de vehículos, servicio de limpieza, servicio de vigilancia, formularios para facturación, sobres para facturación, distribución de facturas y notificaciones, servicio de atención de llamados técnicos, ropa de trabajo y elementos de protección personal. Cada rubro crítico dispone de un procedimiento específico. El material de línea requiere de un proceso de homologación según un procedimiento determinado. Con los proveedores externos no críticos los requisitos se especifican en las respectivas órdenes de compra. En el caso de los proveedores internos, las especificaciones tienen lugar en el marco de los SG y, cuando corresponde, en los acuerdos de servicio.
- 2) ¿Cómo se evalúa la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores? La evaluación, desarrollo y seguimiento de desempeño de proveedores de rubros críticos se realiza mediante un sistema de indicadores que mide el grado de eficacia en el cumplimiento de requisitos establecidos, según cada rubro específico. Por ejemplo, con los proveedores de energía, se tiene en cuenta el cumplimiento del servicio y el respaldo físico de potencia; con los proveedores de insumos químicos, se evalúa la oportunidad (plazos de entrega y porcentajes de rechazos), la cantidad (grado de cumplimiento de las cantidades preacordadas), la calidad (cumplimiento de parámetros establecidos en los procedimientos específicos por producto) y el cumplimiento de requisitos legales y contractuales.
- 3) ¿Cómo se asegura la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores? Para cada rubro se dispone de un procedimiento específico que determina tanto las evaluaciones a realizar como la frecuencia.

- 4) **¿Qué métodos utiliza para ello y con qué frecuencia?** Los métodos están determinados en el respectivo procedimiento por rubro. En todos los casos se produce un informe periódico que da cuenta del grado de cumplimiento de los requisitos evaluados mediante la aplicación de criterios especificados. En la mayoría de los rubros (por ejemplo, energía, insumos químicos y vía pública) los informes son mensuales, mientras que en otros (como mantenimiento de vehículos) son bimestrales y en otros (como evacuación de residuos y material de línea), semestrales.
- 5) **¿Cómo se determina la cantidad óptima y el perfil de los proveedores?** La selección de proveedores se inicia a partir de convocatorias tabuladas de acuerdo con los importes estimados de contratación (hasta \$45.000, al menos 2 cotizaciones; más de \$45.000 y hasta \$600.000, al menos 3 cotizaciones; más de \$600.000 y hasta \$10.000.000 para bienes y \$20.000.000 para obras, al menos 5 cotizaciones; más de \$10.000.000 para bienes y \$20.000.000 para obras, concursos públicos). Luego, se selecciona la oferta admisible más conveniente teniendo en cuenta el menor precio, la razonabilidad, la calidad y las demás condiciones de la oferta. Para el caso de los rubros críticos, el criterio general es adjudicar a más de un proveedor, siempre que el mercado así lo permita. La operatoria se describe en un procedimiento específico del Manual de Procedimientos de Gestión de Contrataciones de Obras, Bienes y Servicios.
- 6) **¿Cómo se promueve la mejora de la prestación de los proveedores?** Se dispone de un plan específico para seleccionar y acompañar a proveedores y contratistas que se orienten hacia la Producción Limpia, aplicando estrategias ambientales preventivas e integradas a procesos, productos y servicios. Por lo tanto, en el proceso de selección de proveedores se consideran las siguientes pautas: condiciones de mejor valor, tales como precio, calidad, disponibilidad y funcionalidad; efecto ambiental que el bien o servicio tiene a través de todo su ciclo de vida; efectos sociales vinculados, como condiciones laborales y derechos humanos.
- 7) **¿Cómo se estimula y facilita que los mismos desarrollen mejoras en sus procesos?** Los informes periódicos les permiten a los proveedores revisar sus procesos a partir de las oportunidades de mejora señaladas.
- 8) **¿Qué recursos de la organización se utilizan para ello?** La relación con los proveedores externos está a cargo de la estructura de Compras Central. Las relaciones con los proveedores internos están determinadas en el marco de los SG y, cuando corresponde, por los acuerdos de servicio. Por su importancia, tanto la gestión de las compras de los insumos químicos como la de las compras de los materiales de línea cuentan con recursos específicos. En el caso de la compra de materiales, el Departamento Gestión de Materiales (MAT), perteneciente a la DTyDT, es responsable del desarrollo, evaluación, aprobación y seguimiento técnico de los materiales y de los proveedores de materiales. El objetivo del proceso es garantizar la calidad y confiabilidad de los materiales a instalar en las redes y pozos, asegurando su sustentabilidad. Cabe destacar que los materiales y los proveedores aprobados son los únicos autorizados para ser adquiridos e instalados en las obras de expansión y mantenimiento de redes de agua,

saneamiento y pozos de agua de AySA. En el caso de la compra de los insumos químicos, la Comisión de Insumos Químicos (CIQ) es responsable de establecer las pautas para realizar la recepción, la gestión administrativa y el control de la calidad de los insumos químicos utilizados en los procesos de producción de agua y saneamiento.

3.7.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo se especifica la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?** La totalidad de los proveedores (críticos y no críticos) reciben las especificaciones de los productos o servicios, según procedimientos específicos, homologaciones u órdenes de compra. Por ejemplo, en el caso de los materiales a utilizar para la ejecución y mantenimiento de redes de agua y saneamiento y pozos de agua subterránea hay 83 especificaciones técnicas publicadas y vigentes en Loyal. Y, en el caso de los insumos químicos, hay 9 procedimientos específicos publicados y vigentes en Loyal referidos a la recepción, control de calidad y gestión administrativa para los 9 insumos químicos considerados críticos para el proceso de potabilización del agua.
- 2) **¿Cómo se evalúa la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?** La evaluación de los proveedores respecto a la calidad de los productos y servicios se aplica sistemáticamente según las pautas de cada procedimiento.
- 3) **¿Cómo se asegura la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?** Las evaluaciones de los proveedores y las mejoras que surgen de las mismas se aplican sistemáticamente según las pautas de cada procedimiento.
- 4) **¿Qué métodos utiliza para ello y con qué frecuencia?** Los métodos están determinados en el respectivo procedimiento por rubro y se aplican según cada caso.
- 5) **¿Cómo se determina la cantidad óptima y el perfil de los proveedores?** La convocatoria de proveedores, basada en los importes estimados de contratación y en el criterio de seleccionar a más de un proveedor en los rubros críticos, se aplica en todos los casos, lo que asegura la cantidad de proveedores requerida para la operación.
- 6) **¿Cómo se promueve la mejora de la prestación de los proveedores?** En los rubros críticos de materiales de línea e insumos químicos se dispone de homologaciones: hay 83 especificaciones técnicas de materiales publicadas y vigentes y, por otra parte, se dispone de 9 procedimientos específicos publicados y vigentes sobre control de calidad y gestión administrativas para los 9 insumos químicos considerados críticos para el proceso de potabilización de agua. AySA participa en el Proyecto de Fortalecimiento de la Innovación Tecnológica – Programa de Desarrollo de Proveedores. Además, patrocina a empresas en carácter de tractora ante el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR). Inicialmente fueron 5 las empresas presentadas, de las cuales 3 cumplieron y aceptaron los requisitos. Las empresas son Aguamat S.A., Establecimiento

Metalúrgico Klinger S.A. y Maintec S.R.L. A las dos primeras se les otorgan subsidios y a la tercera se le otorgó crédito. Los productos desarrollados mediante esta modalidad son: válvulas esclusas (Aguamat S.A.), conexiones plásticas (Establecimiento Metalúrgico Klinger S.A.) y accesorios de PEAD (Maintec S.R.L.).

- 7) **¿Cómo se estimula y facilita que desarrollen mejoras en sus procesos?** Los informes periódicos les permiten a los proveedores revisar sus procesos a partir de las oportunidades de mejora señaladas.
- 8) **¿Qué recursos de la organización se utilizan para ello?** Además de la estructura central de Compras (Gerencia de Compras), el Departamento de Gestión de Materiales es responsable del desarrollo, evaluación, aprobación y seguimiento técnico de los materiales y sus respectivos proveedores. La Comisión de Insumos Químicos establece las pautas para realizar la recepción, la gestión administrativa y el control de la calidad de los insumos químicos utilizados en los procesos de producción de agua y saneamiento.

3.7.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de los proveedores se relevan?** Inicialmente se requieren datos sobre características de la Empresa (ver Manual de Procedimientos de Contrataciones, M-DCA-GO-001), rubro y antecedentes, infraestructura, equipos y herramientas, recursos humanos, certificaciones, habilitaciones, situación financiera y obligaciones laborales y legales. Una vez realizada la contratación, se relevan los datos de cumplimiento que se mencionan en el punto siguiente.
- 2) **¿Qué se releva para determinar la medida en que satisfacen las necesidades de la organización?** Los datos relevados sobre el grado de cumplimiento de los requisitos provienen de las evaluaciones y del seguimiento de los proveedores por rubro, que se vuelcan en informes periódicos tal como se muestra en la Figura 3.7.3.2.

DATOS RELEVADOS DE PROVEEDORES SOBRE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

Rubro	Criterios de evaluación	Informe
Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del servicio. • Respaldo físico de potencia. 	Mensual
Insumos químicos	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad: mide plazos de entrega y porcentajes de rechazos. • Cantidad: grado de cumplimiento de cantidades preacordadas. • Calidad: cumplimiento de parámetros de calidad establecidos en procedimientos específicos por producto. • Requisitos legales y contractuales: cumplimiento de requisitos legales aplicables a cada tipo de provisión (transporte de carga, ley de tránsito, riesgos en el trabajo, etc.) como a requisitos específicos de AySA (OC, despacho, etc.). 	Mensual

Vía pública	<ul style="list-style-type: none"> • Índice general de calidad de la prestación por módulo (IGCP): relacionados a trabajos hidráulicos y excavaciones; contempla varios factores entre ellos H&S, obra, imagen, cuidado del medio ambiente. • Índice general de calidad de la prestación por cierre (IGCP): relacionados con trabajos de relleno y refacción; contempla varios factores entre ellos H&S, obra, imagen, cuidado del medio ambiente. • Penalidades por atraso o garantía: cantidad de ODT con penalidades vinculadas a ODT finalizadas. • Penalidades por diferencias de inventarios: diferencias económicas de inventario 	Mensual
Rastreo y diagnóstico de redes cloacales	<ul style="list-style-type: none"> • Señalización e higiene y seguridad: cumplimiento de requisitos especificados. • Equipamiento y actividad técnica: cumplimiento de requisitos especificados. • Requerimientos técnicos y administrativos: cumplimiento de requisitos especificados. • Disponibilidad del proveedor: capacidad de respuesta en urgencias y/o emergencias. 	Mensual
Evacuación de residuos	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo de entrega: cumplimiento de tiempos de respuesta establecidos. • Calidad técnica: cumplimiento de parámetros de calidad establecidos. • Trámite administrativo: cumplimiento de requisitos. 	Semestral
Material de línea	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad: entrega dentro del plazo acordado. • Condiciones de entrega: entregas que cumplen con los requisitos establecidos. • Presentación de documentación: entregas con documentación exigida por OC, entre ellas protocolos de ensayo de los materiales. 	Semestral
Mantenimiento de vehículos, servicio de limpieza y servicio de vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad: entregas dentro del plazo acordado. • Calidad: cumplimiento de las especificaciones técnicas. • Cumplimiento en la presentación de documentos: entregas con documentación completa y vigente (ART y Plan de Higiene y Seguridad), recibos de sueldo, formulario 931, control de pólizas. • Calidad del proveedor: facilidad en la comunicación, capacidad de respuesta en urgencias y/o emergencias, conductas seguras, visita técnica/auditorías con resultado favorable. 	Bimestral
Formularios y sobres para facturación, distribución de facturas	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios evaluados para formularios y sobres. • Calidad del producto: cantidad de cajas defectuosas/cantidad total de cajas entregadas. • Puntualidad: cantidad de entregas en fechas pactadas. • Disponibilidad: facilidad en la comunicación, capacidad de respuesta en emergencias y/o urgencias. • Criterios evaluados para distribución de facturas: • Calidad de la prestación – Índice de reclamos por no recepción de facturas: cantidad de reclamos ingresados en el mes/ total de piezas distribuidas. • Calidad de la prestación – Auditorías externas: cantidad de auditorías internas con porcentaje de error > 2.5%/total de auditorías realizadas. • Puntualidad: rendiciones de piezas fuera de término/ cantidad de rendiciones. 	Mensual
Servicio de atención de llamados técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad: Entregas dentro del plazo acordado. • Calidad del servicio: cumplimiento de indicadores de atención, de protocolos de atención, asignación de recursos en función de la necesidad operativa, procedimientos y conocimiento del producto. • Calidad del proveedor: facilidad en la comunicación, capacidad de respuesta en urgencias y/o emergencias. 	Mensual
Ropa de trabajo y EPP	<ul style="list-style-type: none"> • Ropa de trabajo: cumplimiento de parámetros de calidad que establece el sistema de "Garantía Total" implementado por Santista Workwear. • Elementos de protección personal: cumplimiento de normativa específica para cada tipo de elementos de protección personal (EPP). 	Mensual

Figura 3.7.3.2

3) **¿Qué datos de los procesos de gestión de proveedores se relevan?** Los datos sobre los procesos de los proveedores críticos que se relevan se muestran en la Figura 3.7.3.2.

4) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** Los criterios utilizados para seleccionar los datos apuntan a determinar el cumplimiento de los requisitos de los bienes y servicios adquiridos.

- 5) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Ver punto 2.2.3.5. La información sobre los proveedores y la gestión de las compras y contrataciones reside en los sistemas que se exponen en la Figura 2.2.3.8.
- 6) **¿Qué datos sobre el desempeño de los proveedores se relevan?** Los datos de desempeño se refieren a las cantidades, calidades y entregas en tiempo acordadas, a la capacidad de respuesta, al cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y administrativos y, cuando corresponde, al cumplimiento de los requisitos del equipamiento, entre otros.
- 7) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Como se mencionó, todos los métodos para la recolección de datos y la producción de información son evaluados en forma sistemática, según lo dispuesto en los SG, en el marco de las políticas de seguridad e integridad de la información ya descriptas en el punto 3.7.3.5. El Plan de Auditoría Interna e Información verifica la consistencia y efectividad de los sistemas de información.
- 8) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** También en los procesos relacionados con los proveedores, los SG disponen de métodos para ir refinando los datos y la información necesaria para la toma de decisiones. El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye, mediante sus controles y recomendaciones, a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 9) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8. El análisis de datos e información se realiza según los métodos adoptados por los SG y los controles de avances en los planes.
- 10) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos y dan lugar al análisis en las reuniones de gestión de las respectivas Direcciones. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.
- 11) **¿Cómo se utiliza la información?** Si surgen desvíos entre el desempeño y los requisitos acordados, se adoptan acciones de mejora.
- 12) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión de proveedores?** Sin la información disponible, no podría evaluarse el desempeño de los proveedores.
- 13) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** La revisión permanente del proceso de planeamiento incorpora información actualizada respecto a proveedores críticos y permite ajustar los planes y los objetivos ante cambios en el desempeño.

3.7.4 RESULTADOS

Resultados de la medición de gestión de proveedores

- 1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión de proveedores?** Se detallan en el Anexo 3.

- 2) **¿Qué objetivo se planteó para la gestión de proveedores?** Se detalla en el Anexo 3.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 3.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 3.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 3.

3.8 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

3.8.1 ENFOQUE

- 1) **¿Cómo se diseña el sistema de gestión de la calidad?** La Visión de AySA promueve "... un servicio de agua potable y saneamiento universal, de calidad, sustentable y eficiente...". Tanto el diseño de los planes a nivel estratégico como los operativos, las políticas y los SG incorporan los principios, métodos y prácticas de calidad. AySA adoptó las normativas ISO para que la calidad sea una práctica cotidiana. Se toma como referencia la Norma ISO 9001 complementada con los requisitos de las Normas ISO 14001 y OHSAS 18001. El Laboratorio Central y el Laboratorio de Calibración de Medidores cuentan con acreditación de la Norma ISO 17025. La Figura IP-6 muestra todas las operaciones alcanzadas por las certificaciones.
- 2) **¿Cómo se evalúa si el sistema de gestión de la calidad cumple con su objetivo?** Cada sistema de gestión tiene sus propios métodos de evaluación. Los SG certificados son evaluados mediante las auditorías internas, el análisis de no conformidades, la definición de acciones correctivas y preventivas, y las Revisiones por la Dirección.
- 3) **Indicar la frecuencia con que se evalúa el sistema de gestión de la calidad.** Las Revisiones por la Dirección se realizan como mínimo con una frecuencia anual (dada su complejidad, algunos SG las realizan con una frecuencia semestral).
- 4) **Indicar responsable del proceso de evaluar el sistema de gestión de la calidad.** El responsable de llevar a cabo la Revisión por la Dirección está establecido en la Matriz de Responsabilidades que figura en el respectivo Manual del Sistema de Gestión.
- 5) **Indicar el proceso que se utiliza para evaluar el sistema de gestión de la calidad.** La evaluación de los SG certificados se realiza al menos una vez al año mediante las Revisiones por la Dirección. El responsable por la Dirección aporta la información necesaria para el análisis de la situación y la adopción de decisiones de mejora. Una vez realizada la Revisión por la Dirección, se registran y difunden las decisiones y los planes de mejora, de acuerdo a los métodos de gestión documental adoptados. Se aplican metodologías similares para SG aun no certificados.
- 6) **¿Cómo se asegura que los resultados de las evaluaciones se informen a todas las áreas involucradas para que las mismas implementen las recomendaciones sugeridas?** En el marco de los SG certificados, las respectivas Matrices de Responsabilidades establecen los roles y responsabilidades en la comunicación y en la implementación de las recomendaciones. Tanto las auditorías como

las posteriores Revisiones por la Dirección controlan que las recomendaciones se hayan comunicado e implementado. Todas las áreas certificadas y las que están implementando SG participan del comité de SG de AySA, coordinado por el Departamento de Métodos y Procedimientos Técnicos de la Gerencia de Calidad, en el que se analizan las oportunidades de mejora, se comparten los resultados de las auditorías y se toman decisiones para implementar las mejoras identificadas en un proceso a nivel corporativo de manera de hacerlas extensivas a todas las áreas que pueden aplicarlas.

- 7) **¿Cómo se evalúa la confiabilidad de dicho sistema de gestión de la calidad?** Las Revisiones por la Dirección son el ámbito determinado para evaluar la confiabilidad de los SG. En ellas se tienen en cuenta diversas informaciones, como los Tableros de Control (que contienen los objetivos e indicadores resultantes del despliegue de la Política de Calidad), los resultados de las auditorías, las quejas y los reclamos de clientes, la satisfacción de clientes y las no conformidades, entre otras.
- 8) **¿Cómo se mejora el sistema de Gestión de la calidad en forma continua?** Los SG certificados están orientados a la mejora continua y, en consecuencia, establecen dispositivos para promoverla.

3.8.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo se diseña el sistema de gestión de la calidad?** AySA orienta sus planes a certificar la totalidad de los procesos críticos y de apoyo más significativos. Hasta el momento, se ha certificado un 90% del total de los procesos clave.
- 2) **¿Cómo se evalúa si el sistema de gestión de la calidad cumple con su objetivo?** Cada uno de los SG certificados es evaluado mediante la Revisión por la Dirección. Los Sistemas aun no certificados se manejan con las mismas pautas que los certificados.
- 3) **Indicar la frecuencia con que se evalúa el sistema de gestión de la calidad.** Las Revisiones por la Dirección de cada uno de los SG certificados se realiza por lo menos una vez al año. Los no certificados se evalúan en las revisiones de avances de los PO.
- 4) **Indicar responsable del proceso de evaluar el sistema de Gestión de la calidad.** El responsable de llevar a cabo la Revisión por la Dirección está establecido en la respectiva Matriz de Responsabilidades que consta en el correspondiente Manual del Sistema de Gestión. Se utilizan métodos equivalentes para la asignación de responsables en los sistemas no certificados.
- 5) **Indicar el contenido del proceso que se utiliza para evaluar el sistema de Gestión de la calidad.** Los típicos contenidos de una Revisión por la Dirección comprenden: cumplimiento de objetivos propuestos en el Tablero de Control; desempeño de los procesos y conformidad del producto; resultados de las auditorías internas y externas; evaluación de cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos que AySA suscriba; reclamos de los clientes y comunicaciones de las partes interesadas externas, incluyendo las quejas; cambios en los procesos internos y

en AySA que podrían afectar al sistema de gestión; estado de la investigación de incidentes; acciones correctivas y preventivas; informes y seguimiento de revisiones previas y propuestas para la mejora.

- 6) **¿Cómo se asegura que los resultados de las evaluaciones se informen a todas las áreas involucradas para que las mismas implementen las recomendaciones sugeridas?** En el marco de los SG certificados, las respectivas Matrices de Responsabilidades establecen los roles y responsabilidades en la comunicación y en la implementación de las recomendaciones. Tanto las auditorías como las posteriores Revisiones por la Dirección controlan que las recomendaciones se hayan comunicado e implementado. Se utilizan métodos equivalentes en los sistemas no certificados.
- 7) **¿Cómo se evalúa la confiabilidad de dicho sistema de gestión de la calidad?** Las Revisiones por la Dirección son el ámbito determinado para evaluar la confiabilidad de los SG certificados. Los procesos no certificados son revisados en el marco de revisión de avances en los planes.
- 8) **¿Cómo se mejora el sistema de gestión de la calidad en forma continua?** Los SG certificados están orientados a la mejora continua y, en consecuencia, establecen dispositivos para promoverla. Se utilizan métodos equivalentes en los sistemas no certificados.

3.8.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos del sistema de gestión de la calidad de la organización se relevan?** Los datos que se relevan están referidos, en general, al cumplimiento de los requisitos, tanto los regulatorios como los referidos a las distintas partes interesadas.
- 2) **¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?** Aquellos datos que dan cuenta del cumplimiento de los requisitos de los procesos (por ejemplo, en el proceso de potabilización, el porcentaje de conformidad de salida –Planta Gral. San Martín y Planta Gral. Belgrano– por parámetro y, en el proceso de saneamiento, la conformidad de efluentes volcados a vuelco receptor con tratamiento).
- 3) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El principal criterio es el cumplimiento de los requisitos regulatorios y de los públicos de interés.
- 4) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Para garantizar la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos involucrados en los SG certificados en la Compañía, la herramienta informática utilizada es el Sistema Loyal. Dicho sistema contempla dos módulos: el relacionado a la gestión documental (DMS) y el de administración de los SG de calidad (QMS). Todos los datos son validados en sus fuentes, controlados en el marco de las políticas de seguridad y del resguardo de la información.
- 5) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.

- 6) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna. Asimismo, la Dirección de Sistemas posee una política de actualización de sus herramientas tendiente a mejorar la calidad de la información.
- 7) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** De la misma forma que en los procesos críticos, en los procesos de apoyo, el análisis se realiza según los métodos adoptados por los SG certificados y los controles de avances en los planes.
- 8) **¿Cómo se analiza la información?** Se comparan los indicadores con los objetivos y el desempeño histórico de cada uno de ellos, lo que permite identificar desvíos.
- 9) **¿Cómo se utiliza la información?** A partir del análisis de la información se adoptan decisiones tendientes a corregir los desvíos identificados.
- 10) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sin la información disponible, no podrían evaluarse los avances en la aplicación de la Política de Calidad en la Organización.
- 11) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** La revisión permanente del proceso de planeamiento incorpora información actualizada y permite ajustar los planes y los objetivos ante cambios en el desempeño.

3.8.4 RESULTADOS

De la medición del estado del sistema de calidad de la organización.

- 1) **¿Cuáles son los indicadores que se utilizan para medir el sistema de calidad de la organización?** Ver detalle en el Anexo 3.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Los objetivos se detallan en el Anexo 3.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 3.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 3.
- 5) **¿Cuál es el desempeño de la organización en lo referente a la mejora de su sistema de mejora de la calidad?** Ver Anexo 3.
- 6) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 3.

3.9 BENCHMARKING

3.9.1 ENFOQUE

En este punto las preguntas están dirigidas a que la organización explique lo que hace para emular a las organizaciones más avanzadas en el desarrollo de la gestión de la calidad (para aplicar *benchmarking*)

- 1) **¿Cómo se eligen los organismos de los que se pretende aprender a mejorar?** AySA gestiona comparaciones en tres ámbitos: 1) el cumplimiento del MR; 2) la satisfacción de los usuarios; 3) indicadores estratégicos. Con relación a 1), cabe mencionar que, dada la extensión del área

de concesión que comprende la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 17 partidos del Conurbano Bonaerense, se superponen 4 normas de vertido legalmente aplicables a descargas de efluentes industriales y/o especiales a la red colectora cloacal operada por AySA (ver Figura 3.9.1.1). Para disponer de referencias comparativas, AySA releva por un lado a otras empresas argentinas y por otro lado, la guía de la Organización Mundial de la Salud y las normativas de Inglaterra, Escocia e Irlanda del Norte. Con relación a 2), la satisfacción de los usuarios, AySA se compara con las demás empresas de servicios públicos que operan en su mismo ámbito de actuación. Con relación a 3), indicadores estratégicos, cabe aclarar que las comparaciones deben ser relativizadas en función de la diversidad de extensiones territoriales, características geográficas e hidrológicas. Aun teniendo en cuenta esas circunstancias, AySA establece comparaciones con empresas de la región y del mundo.

Normas de vertido legalmente aplicables a descargas de efluentes industriales y/o especiales a la red colectora cloacal operada por AySA

- Marco Regulatorio aplicable a toda el área de concesión;
- Resolución 01/2007 y 02/2008 de la Autoridad de Cuenca Matanza-Riachuelo aplicable en el ámbito de la cuenca Matanza-Riachuelo;
- Resolución 336/03 de la Autoridad del Agua de la provincia de Buenos Aires aplicable en todo el territorio de la provincia exceptuando la Cuenca Matanza-Riachuelo;
- Resolución OSN 79179/90 aplicable en toda la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) exceptuando la cuenca Matanza-Riachuelo.

Figura 3.9.1.1

- 2) **¿Cómo se compara el organismo con otros similares para aprender y mejorar?** En el cumplimiento del MR, AySA aspira a mantener un desempeño competitivo aun cuando ello implique superar las exigencias establecidas. Con relación a la satisfacción de usuarios, AySA aspira a sostener un desempeño que la convierta en referente de las empresas de servicios públicos.
- 3) **¿Cómo se eligen las áreas que se comparan con las de otros organismos?** En el cumplimiento del MR, las comparaciones están referidas a parámetros de vertidos. Con las demás empresas de servicios públicos, la comparación se refiere a la satisfacción de usuarios y con relación a los indicadores estratégicos, se comparan la cobertura del servicio, los costos operativos y la facturación promedio por conexión.
- 4) **¿Qué información se utiliza como referencia para comparar y mejorar el desempeño respecto de otras organizaciones?** En la Figura 3.9.1.4 se muestran los valores regulados en cada una de las normas aplicables. En fondo grisado se distinguen los límites que modifican el informe de vertido dentro de norma o fuera de norma (por ser más exigentes que el MR) en cada una de las tres jurisdicciones ambientales.

**LÍMITES DE VERTIDO DE EFLUENTES INDUSTRIALES A COLECTORA CLOACAL OPERADA POR AYSA
(TABLA CONSOLIDADA PARA TODO EL ÁMBITO DE SU CONCESIÓN PARA APLICAR AL CIC)**

Parámetros	Desagües a cuencas. Anexo Marco Regulatorio	Desagües a colectora Res. OSN 79179/90	Desagües a colectora cloacal Res. ADA 336/03	Colectora cloacal Res. ACUMAR 01/2007
PH	5,5 – 10,0	5,5 – 10,0	7,0 – 10,0	7,0 – 10,0
SSEE (grasas)	100 mg/l	100 mg/l	≤ 100 mg/l	≤ 100 mg/l
Sulfuros	1,0 mg/l	1,0 mg/l	≤ 2,0 mg/l	≤ 1,0 mg/l
Temperatura	45°	45°	≤ 45°	≤ 45°
DBO5 (sobre muestra bruta)	200 mg/l	200 mg/l	≤ 200 mg/l	≤ 200 mg/l
DQO	—	—	≤ 700 mg/l	≤ 700 mg/l
Oxígeno consumido del KMnO4 (sobre mues- tras brutas)	80 mg/l	50 mg/l	—	—
MES (materia en suspensión)	—	—	—	—
Cianuros totales	1 mg/l	0,1 mg/l	≤ 0,1 mg/l	≤ 1,0 mg/l
Cianuros destructibles por cloración	0,1 mg/l	—	—	≤ 0,1 mg/l
Hidrocarburos totales	50 mg/l	50 mg/l	≤ 30 mg/l	≤ 30 mg/l
Cromo III	2,0 mg/l	2,0 mg/l	—	—
Cromo VI	0,2 mg/l	0,2 mg/l	≤ 0,2 mg/l	≤ 0,2 mg/l
SRAO (detergentes)	5,0 mg/l	5,0 mg/l	—	—
Cadmio	0,1 mg/l	0,1 mg/l	≤ 0,5 mg/l	≤ 0,1 mg/l
Plomo	0,5 mg/l	0,5 mg/l	≤ 1,0 mg/l	≤ 0,1 mg/l
Mercurio	0,005 mg/l	0,005 mg/l	≤ 0,02 mg/l	≤ 0,005 mg/l
Arsénico	0,5 mg/l	0,5 mg/l	≤ 0,5 mg/l	≤ 0,5 mg/l
Sustancias fenólicas	0,5 mg/l	0,5 mg/l	≤ 2,0 mg/l	≤ 0,5 mg/l
Plaguicidas y herbicidas	—	—	—	—

Figura 3.9.1.4

- 5) **¿Cómo se utiliza la información obtenida de la comparación y del *benchmarking* para mejorar los procesos de gestión?** El Laboratorio Central ha desarrollado metodologías para poder determinar e informar de una manera técnicamente competitiva la totalidad de los parámetros regulados por su MR, Ley N° 26.221. La mayoría de las metodologías empleadas son capaces de mantener un límite de cuantificación acorde y sustancialmente más bajo que el valor regulado (y por lo tanto más exigente); incluso 12 parámetros de sustancias orgánicas que están regulados muy por debajo de los valores guía sugeridos por la OMS son informados con el mismo nivel de cuantificación que su valor regulado. Por otro lado, el Laboratorio Central de AySA dispone de la metodología para poder informar adecuadamente los parámetros indicados por el Código Alimentario Argentino, estén estos incluidos en el MR o no. En otras palabras, la totalidad de los compuestos orgánicos y metales que incluye el Código Alimentario Argentino y que

no se encuentran establecidos como obligatorios en el MR también son investigados para el seguimiento de la calidad. Con respecto a los parámetros incluidos en los valores sugeridos por la Guía de la OMS, de los 90 componentes químicos que conforman la serie, el Laboratorio Central determina rutinariamente 46 de ellos, sean estos regulados o no por el MR y con un límite de cuantificación menor al valor guía correspondiente para 44 de ellos. Del resto —todos ellos corresponden a parámetros orgánicos no regulados— el Laboratorio Central tiene previsto en el futuro avanzar con el desarrollo metodológico de al menos 20 de ellos, básicamente plaguicidas y herbicidas de acuerdo al uso corriente local. Respecto a las comparaciones en las determinaciones biológicas y microbiológicas, el Laboratorio Central dispone de técnicas de avanzada para la determinación de la totalidad de los parámetros obligatorios regulados, pero además determina otros 19 parámetros que incluyen bacterias, indicadores virales, parásitos, fito y zoo plancton y ensayos de toxicidad; incluyendo la determinación de toxinas algales, recomendada por la OMS.

- 6) **¿Cómo se difunden los resultados hacia dentro y fuera de la organización?** Las comparaciones referidas al MR se difunden en informes técnicos dirigidos a las áreas especializadas. Las comparaciones de satisfacción del usuario se difunden en el Reporte de Sustentabilidad. Las comparaciones de los indicadores estratégicos se difunden en el Plan Estratégico 2011-2020.
- 7) **¿Cómo evalúa la organización sus procesos de *benchmarking*?** La evaluación de los procesos de *benchmarking* tiene lugar en la revisión anual de los PO cuando se fijan nuevos objetivos. Se evalúa la pertinencia de la referencia en relación con los LE y los PO.

3.9.2 IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo se eligen los organismos de los que se pretende aprender a mejorar?** Con relación al cumplimiento del MR, AySA se compara con Aguas Bonaerenses S.A. y con los marcos regulatorios de las provincias de Córdoba y Santa Fe. Como referencia internacional, se considera el marco regulatorio de Escocia e Irlanda del Norte.
- 2) **¿Cómo se compara el organismo con otros similares para aprender y mejorar?** En el cumplimiento del MR, AySA aspira a mantener un desempeño competitivo aun cuando ello implique superar las exigencias establecidas. Con relación a la satisfacción de usuarios, AySA aspira a sostener un desempeño que la convierta en referente de las empresas de servicios públicos.
- 3) **¿Cómo se eligen las áreas que se comparan con las de otros organismos?** En el cumplimiento del MR, las comparaciones están referidas a parámetros de vertidos de efluentes. Con las demás empresas de servicios públicos, la comparación se refiere a la satisfacción de usuarios y con relación a los indicadores estratégicos, se comparan la cobertura del servicio, los costos operativos y la facturación promedio por conexión.

- 4) **¿Cómo se eligen los procesos de esas áreas que se comparan con las de otros organismos?** Los parámetros comparativos con relación a vertidos de efluentes de los marcos regulatorios se eligieron porque, en virtud de la disparidad de requisitos de las diferentes normas aplicables, AySA se propone sostener un desempeño competitivo y ser referente a nivel nacional con proyección regional.
- 5) **¿Qué información se utiliza como referencia para comparar y mejorar el desempeño respecto del de otras organizaciones?** Con relación al MR, la información comparable es la que se reseña en la Figura 3.9.1.4. Además se compara la satisfacción de usuarios con las demás empresas de servicios públicos y en los indicadores estratégicos, las comparaciones se refieren a la cobertura de los servicios de agua y desagües cloacales, los costos operativos y la facturación promedio por conexión.
- 6) **¿Cómo se utiliza la información obtenida de la comparación y del *benchmarking* para mejorar los procesos de gestión?** La información del *benchmarking* se utiliza fundamentalmente para ajustar los propios objetivos.
- 7) **¿Cómo se difunden los resultados hacia dentro y fuera de la organización?** Las comparaciones referidas al MR se difunden en informes técnicos dirigidos a las áreas especializadas. Las comparaciones de satisfacción del usuario se difunden en el Reporte de Sustentabilidad. Las comparaciones de los indicadores estratégicos se difunden en el Plan Estratégico 2011-2020.
- 8) **¿Cómo evalúa la organización sus procesos de benchmarking?** Se evalúa la pertinencia de la referencia para ajustar los propios objetivos. Por ejemplo, en la satisfacción de usuarios los objetivos apuntan a liderar los servicios públicos.

3.9.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de los procesos propios se relevan?** Se relevan datos del MR referidos a las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Como ejemplo, en la Figura 3.9.3.1 se muestra la comparación con el MR de la provincia de Buenos Aires. Los datos de satisfacción de usuarios se muestran en el Anexo 3.

MARCO REGULATORIO COMPARADO: AYSA Y ABSA (PROVINCIA DE BUENOS AIRES)

		AySA	Aguas Bonaerenses SA
CARACTERÍSTICAS	Físicas y organolépticas	<ul style="list-style-type: none"> • COLOR: límite tolerable de 10 UC (más exigente). 	<ul style="list-style-type: none"> • Límite tolerable de 15 UC.
		<ul style="list-style-type: none"> • TURBIEDAD: se admite 1 NTU en 95% del tiempo a la salida del establecimiento potabilizador y el 80% de las muestras en redes de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se admite hasta 3 NTU en el sistema de distribución. • Admite 2 NTU sin diferenciación alguna.
	Químicas	<ul style="list-style-type: none"> • Límite inferior en agua distribuida es 0,20 mg/l. 	<ul style="list-style-type: none"> • Límite máximo para cloro residual libre (5 mg/l) y para monoclóramina (6 mg/l) asemejable a las recomendaciones de la OMS.
		<ul style="list-style-type: none"> • NITRATOS: admite 45 mg/l. 	<ul style="list-style-type: none"> • Admite 50 mg/l.
		<ul style="list-style-type: none"> • ALCALINIDAD: regula este parámetro que no tiene implicancia sanitaria, ya que apunta a prevenir la posibilidad de que no ocurran incrustaciones de carbonato de calcio (CO₃Ca) en las cañerías disminuyendo su diámetro interno y su capacidad de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indica la diferenciación de cromo trivalente y hexavalente para aguas no cloradas.
		<ul style="list-style-type: none"> • No regula este parámetro. 	
	Orgánicas	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo de 100 µg/l para trihalometanos totales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Según OMS indica valores individuales a saber: <ul style="list-style-type: none"> – Bromoformo 100 µg/l – Dibromoclorometano 100 µg/l – Bromodichlorometano 60 µg/l – Cloroformo 200 µg/l
		<ul style="list-style-type: none"> • CLOROFENOLES: clorofenoles totales (1 µg/l) (más estricto que la regulación de la OMS). 	<ul style="list-style-type: none"> • No regula este parámetro.
	Microbiológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Bacterias heterótrofas viables a 37°C (recuento en placa), coliformes totales (membrana filtrante), escherichia coli (membrana filtrante) y pseudomonas aeruginosa (presencia-ausencia), indicando no solo la obligatoriedad de determinar las bacterias, sino también las técnicas a utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regula coliformes totales y termoresistentes y admite las técnicas de membrana filtrante, tubos múltiples y presencia-ausencia, dejando otras determinaciones como pseudomonas aeruginosa, bacterias heterótrofas viables, giardia lamblia, fito y zooplancton para necesidades puntuales.

Figura 3.9.3.1

- 2) **¿Qué datos de los procesos del *benchmarking* se relevan?** En el caso de los datos referidos al MR, coinciden con los datos de los procesos propios. Lo mismo sucede con la satisfacción de usuarios y con los indicadores estratégicos.
- 3) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El principal criterio que ordena la selección de datos es la correlación y el alineamiento con los 11 LE y los 20 PO.
- 4) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Ver punto 2.2.3.5. En el caso particular de *benchmarking*, la información requerida se administra en los aplicativos mostrados en la Figura 2.2.3.8.
- 5) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.

- 6) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna. Asimismo, la Dirección de Sistemas posee una política de actualización de sus herramientas tendiente a mejorar la calidad de la información.
- 7) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial, tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 8) **¿Cómo se analiza la información?** Se comparan los datos del benchmark con los propios objetivos.
- 9) **¿Cómo se utiliza la información?** En función de la visión de convertirse en una empresa líder a nivel nacional con proyección regional, se ajustan los propios objetivos cuando los datos del benchmark son más exigentes que los de AySA.
- 10) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que los datos obtenidos del *benchmark* se correlacionan con objetivos referidos al cumplimiento de los requisitos de los propios procesos.
- 11) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** El principal valor de la información de *benchmarking* es la referencia para ajustar los propios objetivos de los PO.

3.9.4 RESULTADOS

Obtenidos en la medición de la mejora obtenida a través de los procesos de *benchmarking*.

- 1) **¿Qué objetivos se plantearon para realizar el *benchmarking*?** El principal objetivo de las actividades de *benchmarking* es posicionar a AySA como una empresa de servicios públicos que sea referente.
- 2) **¿Cuántos organismos se utilizaron?** En el benchmark referido a marcos regulatorios se utilizaron los marcos de las provincias de Córdoba y Santa Fe (que es el más exigente de la República Argentina) y el que le corresponde a la empresa Aguas Bonaerenses S.A. En el caso de la satisfacción de usuarios, desde 2006 se viene realizando semestralmente dos encuestas referidas a satisfacción de usuarios que también indagan sobre la satisfacción con los demás servicios públicos que reciben los usuarios encuestados.
- 3) **¿Cuántos procesos de estos organismos se utilizaron?** Los procesos son los referidos al MR y a la satisfacción de usuarios.
- 4) **¿Cuántas mejoras se aplicaron en la organización?** Ver los puntos 3.4.1.1 y 3.4.1.2.
- 5) **¿Cuántas mejoras resultaron efectivas?** En la mayor parte de los atributos medidos de satisfacción comparativa, AySA aventaja a las demás compañías de servicios públicos. Ver Anexo 4.
- 6) **¿Cuántas prácticas de gestión quedaron incorporadas definitivamente?** Las encuestas comparativas de satisfacción de usuarios están incorporadas desde 2006. Las comparaciones de MR también son una referencia permanente porque en su formulación de objetivos para los PO, AySA elige las referencias más exigentes. Una vez finalizadas las acciones previstas en el Plan de

Calidad, se incorporarán las técnicas analíticas desarrolladas a la rutina de la red de laboratorios de la Compañía.

- 7) **¿Qué medidas de continuidad se han previsto?** Las encuestas comparativas de satisfacción de usuarios y la comparación de marcos regulatorios están incorporadas a la gestión de AySA. En el PO de Calidad están definidos los objetivos y las acciones específicas para dar continuidad a estas acciones.

Personal

» CAPÍTULO 4

4.1. LIDERAZGO

4.1.1 LIDERAZGO ENFOCADO A PERSONAS

Analiza qué hace la alta dirección para:

- 1) **Dictar y participar en cursos y conferencias.** Los directores participan en el Programa de Inducción, entre cuyos objetivos se destaca la transmisión de la vocación de servicio y del valor de la responsabilidad que significa brindar prestaciones fundamentales para el bienestar de la comunidad que le da sustento a la cultura sanitarista.
- 2) **Participar en comités o equipos de trabajo.** En la Figura 4.1.1.2 se muestran los principales comités, juntas y comisiones. Cabe señalar que en la cultura de gestión de AySA está arraigada la modalidad de analizar temas y tomar decisiones por consenso en equipos de trabajo interdisciplinarios, algunos de los cuales están determinados por el Convenio Colectivo de Trabajo.

COMITÉS, JUNTAS Y COMISIONES

Denominación	Función	Integrantes
Comité de Dirección	Análisis de resultados y seguimiento de Planes de Acción.	Todos los directores.
Comité de Planeamiento Estratégico	Seguimiento y actualización del Plan Estratégico.	Director DOR; Director de Producción, Tratamiento y Mantenimiento Logístico; Director de Sistemas; Director de Desarrollo de la Comunidad; Director de Comercial y Sistemas; Director de Auditoría Interna; Director Económico Financiero; Director de Expansión e Infraestructura; Director de Agua; Director Regional CF.
Comité de Formación y Capacitación Profesional	Definir métodos, contenidos y planes de capacitación en relación con las necesidades de la Empresa y de las personas.	2 representantes de AySA y 2 de SGBATOS.
Comisión Permanente de Aplicación, Relaciones e Interpretación (CoPAR)	Actuar como órgano de interpretación de las normas convencionales.	3 a 5 representante de AySA y 3 a 5 representantes de SGBATOS.
Comité Central de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional (HSySO)	Proponer políticas, objetivos y programas y planes de acción en materia de HSySO.	4 representantes de AySA y 4 de SGBATOS.
Comisiones de Higiene y Seguridad (una por Dirección)	Involucrar en la prevención a todos los niveles de conducción y a cada trabajador, logrando consolidar una empresa segura y saludable.	Representantes de AySA y de SGBATOS.
Junta Permanente de Aplicación de Escalas, Calificación y Mérito	Institucionalizar una práctica participativa entre representantes de la Empresa y el gremio que garantice equidad en la calificación y remuneración de los trabajadores.	3 representantes de AySA y 3 de SGBATOS.
Comité de Acción Social	Analizar, evaluar y proponer soluciones a los problemas de carácter social que afecten a la comunidad de trabajo.	4 representantes de AySA y 4 de SGBATOS.

Comité de Formación y Capacitación Profesional	Desarrollar procesos que conlleven a la construcción de los saberes, las técnicas y las prácticas aplicados en el ejercicio profesional de los trabajadores. Acordar patrones de referencia. Vincular la formación, capacitación, promoción y desarrollo de carrera con el sistema de Escala de Funciones vigentes.	2 representantes de AySA y 2 de SGBATOS.
Comité de Sistemas de Gestión	Representantes de la Dirección de los Sistemas de Gestión certificados y en proceso de certificación.	Representantes de la Dirección de todos los SG.
Comisión de Insumos Químicos	Establecer las pautas para la recepción, la gestión administrativa y el control de la calidad de los insumos químicos utilizados en los procesos de producción de agua y saneamiento.	Coordinador de la Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico (DTyDT). En función de los temas a tratar, representantes de las Direcciones de Agua, DTyDT, Logística y de Saneamiento.

Figura 4.1.1.2

- 3) **Reconocer al personal.** Se brinda reconocimiento a la trayectoria y experiencia de aquellos que han elegido vivir los valores del sanitarismo y aplicarlos a su tarea diaria. En el marco del Convenio Colectivo de Trabajo se prevén reconocimientos en función de los años de servicio y una bonificación especial ("Reconocimiento al Trabajador Sanitarista") al momento de acogerse a la jubilación ordinaria.
- 4) **Difundirle metas, objetivos.** El PO de Recursos Humanos se ajusta a los 11 LE de AySA y se sintetiza en el LE 9: "Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fomentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo". De este LE se desprenden 7 ejes estratégicos que se enuncian en la Figura 4.1.1.4.

EJES ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO DE RRHH

- 1 **Disponibilidad de los recursos humanos:** Asegurar la disponibilidad oportuna de recursos humanos, con capacidad para cubrir los requerimientos de la operación y el mantenimiento de los servicios actuales y del plan de obras proyectado a mediano y largo plazo, como así también la del personal especializado para el manejo y mantenimiento de tecnología informática.
- 2 **Profesionalización de los recursos humanos:** Asegurar las competencias requeridas de los recursos humanos mediante su actualización permanente y formación técnico-profesional, facilitando el crecimiento y desarrollo interno de los mismos.
- 3 **Gestión eficiente de los recursos humanos:** Elaborar, ajustar y difundir las normas y procedimientos vigentes y control su cumplimiento. Diseñar, implementar y difundir herramienta de gestión del desempeño con criterios uniformes en toda la Empresa. Brindar un servicio de información oportuno a través de herramientas, sistemas y/o softs actualizados, para facilitar el proceso de toma de decisiones por parte del personal de conducción para gestionar recursos humanos.
- 4 **Información al personal:** Realizar acciones de comunicación interna, como elemento integrador, para promover identidad, cultura, valores y compromisos recíprocos. Compartir en forma periódica planes, metas y logros comunes de la Empresa. Desarrollar las competencias comunicacionales, especialmente, en el personal que ocupa puestos de conducción.
- 5 **Cultura sanitarista:** Afirmer a AySA culturalmente como una empresa de servicios comprometida con la comunidad y con su propia gente, resaltando los valores y comportamientos institucionales que hacen a la esencia sanitarista, generando orgullo de pertenencia, realizando acciones de cuidado y reconocimiento a las personas. Para reforzar el sentido de pertenencia e identidad de la Organización de trabajo que aglutina.
- 6 **Empresa segura y saludable:** Asegurar que los empleados realicen sus tareas en condiciones medioambientales seguras, concientizándolos acerca de la prevención de los riesgos. Brindar orientación, contención y asistencia social al personal que así lo requiera, para atender su bienestar y prevenir situaciones que pudieran afectarlo laboralmente.
- 7 **Relaciones con el SGBATOS:** Proveer y actualizar en forma permanente el Convenio Colectivo de Trabajo y legitimarlo como el único Régimen Laboral Institucional que regule las relaciones laborales entre las partes intervinientes, que contribuya al logro de los planes de expansión y desarrollo planificados por la Empresa para los próximos 10 años, potenciando la participación en temas que requieren un tratamiento conjunto.

Figura 4.1.1.4

- 5) **Evaluar la efectividad de lo anterior.** La efectividad de los PO se revisa globalmente en el marco de las revisiones trimestrales del PE (a cargo del Comité de Dirección) y en las revisiones del Comité de PE.

4.2 PARTICIPACIÓN

4.2.1 ENFOQUE

Analiza qué hace la alta dirección para fomentar la participación del personal.

- 1) **¿Cómo facilita su contribución a los objetivos de calidad?** La correlación entre los LE y los PO facilita la identificación de la contribución de cada área. El estímulo a que todos los procesos críticos de la Organización funcionen en el marco de SG certificados refuerza la identificación de la contribución de cada unidad organizativa y de cada puesto de trabajo a los objetivos de calidad.
- 2) **¿Cómo mejora la relación con los usuarios?** Al identificarse y formalizarse las relaciones proveedor-usuario y los respectivos requisitos en el marco de cada proceso se acotan las expectativas y se previenen conflictos. Por otra parte, la medición del cumplimiento de los requisitos, ya sea mediante medidas de desempeño como de medidas de percepción (encuestas), también contribuye a alinear las respectivas visiones.

- 3) **¿Cómo estimula su participación?** Dada la naturaleza jurídica de AySA, en la que el personal participa del 10% de las acciones, en todos los temas relevantes que requieren un tratamiento conjunto participan representantes gremiales como lo muestra la Figura 4.1.1.2. Asimismo, los SG, al identificar y formalizar la relación usuario - proveedor en el marco de los procesos, propician la participación del personal.
- 4) **¿Cómo estimula las iniciativas?** Por una parte, a través de la difusión de los planes estratégicos se procura que cada empleado disponga de un marco que le facilite tanto la toma de decisiones en su nivel de responsabilidad como el estímulo de iniciativas alineadas con los propósitos de la Organización. El ámbito natural para el aporte de iniciativas son, por una parte, la línea jerárquica y, por otra, los diferentes comités (ver Figura 4.1.1.2).
- 5) **¿Cómo analiza las iniciativas?** La contribución al cumplimiento de los PO es el principal criterio de análisis de las iniciativas presentadas.
- 6) **¿Cómo responde a las iniciativas?** La respuesta a las iniciativas se da en el marco de la relación cotidiana con el supervisor directo.
- 7) **¿Cómo lo estimula a asumir responsabilidades?** En la medida en que AySA es una empresa auto-formadora, que desarrolla sus propios recursos humanos especializados en la gestión de empresas de servicios públicos de agua y saneamiento mediante diferentes herramientas (planes de capacitación, análisis del desempeño, participación en equipos de mejora), procura que cada trabajador desarrolle al máximo sus potencialidades para poder asumir mayores responsabilidades.
- 8) **¿Cómo lo prepara a asumir responsabilidades?** A partir del análisis del desempeño, que se instrumenta mediante un programa de entrevistas entre cada trabajador y su superior inmediato, se consideran futuras mejoras profesionales y se acuerdan acciones de capacitación y perfeccionamiento. Se procura, por una parte, mejorar o potenciar el desempeño del trabajador en el puesto actual y, por otra, prepararlo para tener más oportunidades de asumir mayores responsabilidades. El análisis del desempeño sirve de base para elaborar el plan de capacitación anual cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la Organización en su conjunto.
- 9) **¿Cómo mide su participación?** Para verificar la participación del personal se toma en cuenta la intervención en el proceso de PE (tanto en la elaboración como en la difusión), la concurrencia en los distintos comités, comisiones y juntas y, finalmente, la colaboración para la implementación de los diferentes SG.
- 10) **¿Cómo difunde las metas, objetivos y resultados?** El Sistema de Análisis del Desempeño es el marco en el cual cada empleado acuerda con su supervisor inmediato los objetivos a lograr en el siguiente ciclo.

4.2.2 IMPLANTACIÓN

Referente al cumplimiento de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo facilita su contribución a los objetivos de calidad?** La correlación entre los LE y los PO alcanza a toda la Organización. El estímulo a que todos los procesos críticos de la Organización funcionen en el marco de SG certificados alcanza a todos los procesos críticos de la Organización y a la mayor parte de los procesos de apoyo, tal como se muestra en la página 6 del IP, “Certificaciones y Acreditaciones hasta abril de 2014”.
- 2) **¿Cómo mejora la relación con los usuarios?** La formalización de las relaciones cliente-proveedor en el marco de los SG certificados alcanza a todos los procesos críticos de la Compañía (ver punto anterior). La medición de la satisfacción de los usuarios alcanza la totalidad del área de concesión.
- 3) **¿Cómo estimula su participación?** La participación del 10% de las acciones alcanza a todo el personal de AySA, que asimismo tiene acceso en forma directa o a través de sus representantes a los comités, juntas y comisiones expuestos en la Figura 4.1.1.2. La participación en los SG alcanza al personal de todos los procesos críticos de la Compañía.
- 4) **¿Cómo estimula las iniciativas?** Tanto la difusión de los planes estratégicos y operativos como el planteo de iniciativas, ya sea a través de la línea o por medio de comités, juntas y comisiones, alcanza a todo el personal.
- 5) **¿Cómo analiza las iniciativas?** La contribución al cumplimiento de los PO es el principal criterio de análisis de las iniciativas presentadas. Esta modalidad alcanza a todo el personal, dado que constituye una práctica estándar de la Compañía.
- 6) **¿Cómo responde a las iniciativas?** La respuesta a las iniciativas en el marco de la relación cotidiana con el supervisor directo alcanza a la totalidad del personal.
- 7) **¿Cómo lo estimula a asumir responsabilidades?** La respuesta a las iniciativas, en el marco de la relación cotidiana con el supervisor directo, alcanza a la totalidad del personal.
- 8) **¿Cómo lo prepara a asumir responsabilidades?** El carácter de empresa auto-formadora —que desarrolla sus propios recursos humanos especializados en la gestión de empresas de servicios públicos de agua y saneamiento mediante diferentes herramientas (planes de capacitación, análisis del desempeño, participación en equipos de mejora) en procura de que cada trabajador desarrolle al máximo sus potencialidades para poder asumir mayores responsabilidades— alcanza a la totalidad del personal.
- 9) **¿Cómo mide su participación?** El método de verificación de la participación del personal alcanza a toda la Organización en la medida en que la intervención en el proceso de PE, la concurrencia a los comités, juntas y comisiones está dirigida a todo el personal ya sea en forma directa o mediante representantes. La colaboración para la implementación de los SG prácticamente alcanza

a toda la Organización, en la medida en que todos los procesos críticos están certificados y que las unidades organizativas que aun no han certificado están en vías de hacerlo.

- 10) **¿Cómo difunde las metas, objetivos y resultados?** El Sistema de Análisis del Desempeño, como marco en el cual cada empleado acuerda con su supervisor inmediato los objetivos a lograr en el siguiente ciclo, alcanza a todo el personal.

4.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos del personal se relevan?** Los principales datos sobre participación son el número de personas que participan en los SG y en los comités, juntas y comisiones.
- 2) **¿Qué datos de su satisfacción se relevan?** La satisfacción del personal se monitorea mediante un conjunto de indicadores cualitativos entre los cuales cabe mencionar el *feedback* que aportan tanto los integrantes de los diferentes comités, juntas y comisiones que representan al personal como el personal de conducción y los participantes de las actividades de capacitación.
- 3) **¿Qué datos de los procesos de desarrollo del personal se relevan?** La participación del personal en los diferentes roles que determinan los SG certificados constituyen los principales datos referidos a este punto.
- 4) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El criterio que ordena y determina la selección de datos es el alineamiento de los datos con los objetivos de los PO de RRHH.
- 5) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Se utilizan sistemas de clase mundial. La gestión de los datos se ajusta a una política general de seguridad de la información (P-GSI-SI-001) que procura asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos, para de esta forma disponer de información precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones. Esta política se desagrega en procedimientos y estándares de seguridad que son permanentemente revisados mediante los procesos de auditorías, entre otros métodos contemplados en el PO 20 de Auditoría Interna e Información. En forma complementaria, la Política de Gestión de Resguardo de la Información (P-GSI-RI-001) apunta a la integridad y disponibilidad de la información mediante métodos de resguardo que aseguran que la información sea correcta, completa y disponible reduciendo los riesgos de pérdida. Ambas políticas establecen roles y responsabilidades. En el caso particular del personal, la información requerida se distribuye en todos los aplicativos mostrados en la Figura 2.2.3.8 en la medida en que afecta la información de todas las áreas de la Compañía. Por otra parte, se dispone del aplicativo Business Object que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.
- 6) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.

- 7) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 8) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial, tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 9) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos que dan lugar a análisis en las reuniones de gestión de la Dirección de RRHH. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.
- 10) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos.
- 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que la información analizada está correlacionada con el cumplimiento de objetivos que, a su vez, están alineados con el LE 9 “Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fomentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo”.
- 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Dado que los los PO están desplegados en objetivos e indicadores que integran los Tableros de Control, eso permite monitorear el cumplimiento de los planes, adoptar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.

4.2.4 RESULTADOS

Mostrar qué resultados arrojó la medición de la participación de los empleados.

- 1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión de personal?** Los indicadores se muestran en el Anexo 4.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Ver Anexo 4.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 4.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 4.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 4.

4.3. CAPACITACIÓN

4.3.1 ENFOQUE

Referente a la forma adecuada de brindar capacitación adecuada al personal.

- 1) **¿Cómo identifica o detecta las necesidades de capacitación?** Cada Dirección identifica sus necesidades de capacitación tomando como *input* las necesidades registradas en el análisis del desempeño de su personal.
- 2) **¿Cómo planifica las actividades de capacitación?** Cada Dirección elabora un plan de capacitación en función de sus necesidades y antecedentes. La Gerencia de Capacitación y Desarrollo

recibe todos los planes de las direcciones y los valida o reajusta en función del presupuesto aprobado dándole prioridad a los temas críticos para la Empresa. En forma complementaria, el Comité de Formación y Capacitación Profesional (ver Figura 4.1.1.2) aporta marco, patrones de referencia (en términos de metodologías, indicadores y descriptores que reflejen las buenas prácticas profesionales y desempeños esperados, así como mecanismos de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales) y vincula la formación, capacitación, promoción y desarrollo de carrera con el Sistema de Escala de Funciones vigente. En la Figura 4.3.1.2 se muestran las actividades de capacitación técnica.

ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN TÉCNICA

<ul style="list-style-type: none"> • Automatización y sistemas de control • Curso de bombas • Mantenimiento de bombas sumergibles • Hidráulica aplicada a redes • Técnicas para manejo de autoelevadores • Técnicas de elevación y eslingado de cargas • Electricidad básica • Electricidad aplicada a la industria • Electricidad media tensión • Metrología • Electromecánica I • Electromecánica II • Electromecánica III / IV PLC • Soldadura • Bombas dosificadoras • Calidad de energía • Energías renovables • Jornadas mercado eléctrico • Motores eléctricos en BT y MT PAT en BT y MT + Protección contra descargas atmosféricas • Máximo 	<ul style="list-style-type: none"> • Potabilización • Nociones básicas del proceso de potabilización • Variadores de velocidad • Seguridad en maniobras de media tensión de las plantas • Control de proceso de potabilización • Organización de los depósitos • Control estadístico de los procesos • Programa de formación inicial para el personal ingresante de PJMR • Curso específico del equipamiento instalado • Gestión del mantenimiento en instalaciones industriales • Tornería • Soldadura MIG-MAG • Hidráulica aplicada a plantas (PSM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos del trabajo • Taller de aplicación práctica de Sistemas de Gestión de SySO • Legislación ambiental sobre residuos peligrosos • Norma ISO 50001- gestión de la energía • Uso de indicadores para la evaluación del desempeño ambiental y ecoeficiencia • Conducción de vehículos
		<ul style="list-style-type: none"> • Actualización para auditores líderes • ISO 9001 en la práctica • Calibración de instrumentos de medición • Metrología • Herramientas de gestión • Herramientas para la mejora continua • Control estadístico de los procesos
	<ul style="list-style-type: none"> • Excel básico • Excel avanzado • Access • Oracle Inventario • Loyal -Módulo QMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés técnico • Inventario aplicado a activos fijos

Figura 4.3.1.2

- 3) **¿Cómo diseña planes de formación continua?** Si la Dirección interesada cuenta con el personal idóneo para retransmisión de conocimientos y experiencias laborales implementa la actividad de capacitación correspondiente. En caso de no contar con el personal idóneo, solicita a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo que proponga y contacte personal de otras direcciones y coordine el dictado de la actividad de capacitación mediante la preparación de diseños educativos, el desarrollo de material didáctico, la reproducción de materiales y el soporte logístico en los centros de capacitación o en las salas de las áreas solicitantes. En caso de no contar con los especialistas requeridos, Capacitación y Desarrollo gestiona la contratación de un capacitador externo.
- 4) **¿Cómo lleva a cabo la capacitación?** Además de los profesionales de Capacitación y Desarrollo, AySA dispone de un *pool* de instructores y especialistas en temas de agua y saneamiento, a

través de sus programas de Formación y Especialización. Esos especialistas dictan los cursos de sus respectivas especialidades.

- 5) **¿Cómo evalúa el proceso de capacitación?** La capacitación se evalúa en tres niveles: 1) Medición de aprendizaje: a fin de evaluar si los contenidos y objetivos fueron aprendidos, los instructores incluyen en el diseño educativo instancias de evaluación; 2) Opinión del participante: a fin de recolectar comentarios y sugerencias en relación a la calidad del instructor, la duración de la actividad, la aplicabilidad de lo aprendido; 3) Evaluación de la eficacia: el personal de conducción evidencia la transferencia de lo aprendido a la tarea, a través de técnicas de evaluación (búsqueda de evidencia, entrevistas, observación en el puesto de trabajo), en el plazo acordado con los Departamentos de Consultoría Interna al realizarse el relevamiento o en el análisis de desempeño posterior.

4.3.2 IMPLANTACIÓN

Referente al cumplimiento de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo identifica o detecta las necesidades de capacitación?** Cada dirección identifica sus necesidades de capacitación tomando como *input* las necesidades registradas en el análisis del desempeño de su personal. Esta modalidad alcanza a toda la Organización.
- 2) **¿Cómo planifica las actividades de capacitación?** El método descrito en el punto 4.3.1.2 con la intervención coordinada de cada dirección con la Gerencia de Capacitación integrando los aportes del Comité de Capacitación y Formación Profesional alcanza a toda la Organización.
- 3) **¿Cómo diseña planes de formación continua?** El método descrito en el punto 4.3.1.3 alcanza a toda la Organización.
- 4) **¿Cómo lleva a cabo la capacitación?** Tanto los profesionales de Capacitación y Desarrollo, como los integrantes del *pool* de instructores y especialistas que coordinan los programas de Formación y Especialización brindan servicio a toda la Organización.
- 5) **¿Cómo evalúa el proceso de capacitación?** La capacitación se evalúa en tres niveles: 1) Medición de aprendizaje; 2) Opinión del participante y 3) Evaluación de la eficacia. La evaluación de los niveles 1) y 2) se lleva a cabo en la totalidad de las actividades. La evaluación de la eficacia se realiza en la totalidad de las actividades consideradas de Criticidad 1 en el Plan Anual de Capacitación. Las actividades consideradas de Criticidad 2 pueden ser evaluadas a través de una muestra representativa no menor al 25% del universo total de los participantes, quedando a criterio de cada jefatura evaluar el 100%.

4.3.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de las actividades de capacitación del personal se relevan?** Se relevan datos sobre el cumplimiento del plan anual de capacitación que comprende participantes, instructores, costos y evaluación de las actividades, del aprendizaje y de la eficacia. Otra fuente importante de datos son los resultados del análisis del desempeño.

- 2) **¿Qué datos de su impacto se relevan?** Los principales datos de impacto son los referidos al aprendizaje y a la eficacia de la capacitación.
- 3) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El criterio que ordena y determina la selección de datos es el alineamiento de los datos con los objetivos de los PO de RRHH.
- 4) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Se utilizan sistemas de clase mundial. La gestión de los datos se ajusta a una política general de seguridad de la información (P-GSI-SI-001) que procura asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos para de esta forma disponer de información precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones. Esta política se desagrega en procedimientos y estándares de seguridad que son permanentemente revisados mediante los procesos de auditorías, entre otros métodos contemplados en el PO 20 de Auditoría Interna e Información. En forma complementaria, la Política de Gestión de Resguardo de la Información (P-GSI-RI-001) apunta a la integridad y disponibilidad de la información mediante métodos de resguardo que aseguran que la información sea correcta, completa y disponible reduciendo los riesgos de pérdida. Ambas políticas establecen roles y responsabilidades. En el caso particular del personal, la información requerida se distribuye en todos los aplicativos mostrados en la Figura 2.2.3.8 en la medida en que afecta la información de todas las áreas de la Compañía. Por otra parte, se dispone del aplicativo Business Object que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.
- 5) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.
- 6) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 7) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial, tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 8) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos y dan lugar al análisis en las reuniones de gestión de la Dirección de RRHH. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.
- 9) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos.
- 10) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que la información analizada está correlacionada con el cumplimiento de objetivos que, a su vez, están alineados con el LE 9 "Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fo-

mentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo”.

- 11) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Dado que los PO están desplegados en objetivos e indicadores que integran los Tableros de Control, eso permite monitorear el cumplimiento de los planes, adoptar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.

4.3.4 RESULTADOS

Referentes a la medición del impacto de la capacitación.

- 1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión de la capacitación?** Los indicadores que se relevan sobre las actividades de capacitación son los siguientes: porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación, inversión horaria en capacitación, porcentaje de empleados con capacitación versus dotación y eficacia de la capacitación.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Ver Anexo 4.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 4.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 4.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 4.

4.4 DESARROLLO

4.4.1 ENFOQUE

Referente a la forma adecuada de facilitar el desarrollo de las personas.

- 1) **¿Cómo identifica el perfil del puesto?** Los perfiles de los puestos están establecidos en el Convenio Colectivo de Trabajo mediante una matriz que combina 4 familias de puestos (Obreros, Administrativos y Servicio, Técnico Profesional y Personal de Conducción) con una escala de 8 funciones (representadas por las letras A, B, C, D, E, F, G y H). Dentro de cada familia de puestos, el avance está dado por la mayor complejidad, conocimientos, habilidades, responsabilidad y grado de autonomía requeridos para su desempeño. Por ejemplo, un obrero A es un aprendiz; uno B, medio oficial o ayudante y uno E, oficial calificado.
- 2) **¿Cómo identifica el potencial del personal?** Es responsabilidad de los directores, gerentes y personal de conducción en general detectar el talento y potencial de sus colaboradores e implementar acciones en consecuencia. Es responsabilidad del Departamento de Planeamiento y Evaluación, Gerencia de Desarrollo y Capacitación desarrollar las políticas y procedimientos a tal fin. A su vez, es responsabilidad de cada empleado enfocarse en la mejora de su desempeño y en el continuo desarrollo de sus competencias. La Dirección de Educación y Desarrollo - Gerencia de Desarrollo y Capacitación, a tal fin, implementa planes de desarrollo individual y organizacional para el personal con potencial en puestos críticos y profesiones críticas. El instrumento mediante el cual se formaliza la evaluación de potencial de cada empleado es el formulario de análisis del desempeño.

- 3) **¿Cómo fomenta la mejora de las capacidades?** El Análisis de Desempeño Periódico del Personal es el ámbito que permite que cada trabajador conjuntamente con su supervisor directo evalúen las necesidades actuales y futuras y acuerden las acciones de capacitación necesarias para mejorar sus capacidades en función de las posibilidades que ofrece la Organización (que incluyen cursos de capacitación, Escuela de Oficios, Curso de Especialización en Gestión de Empresas de Agua y Saneamiento —CEGESAS—, becas de grado y posgrado, Centro de Investigación en Agua y Saneamiento —CIAySA— y capacitación en el exterior). En forma complementaria, las pasantías y los contratos de formación profesional permiten reforzar la dotación de profesionales de distintas áreas. Por ejemplo, en 2012 se llevó a cabo un plan de trabajo para la Dirección de Infraestructura que contempló la búsqueda, selección, contratación y posterior formación de profesionales de diferentes ramas. Los profesionales graduados ingresaron en posiciones efectivas, mientras que los estudiantes fueron contratados bajo la modalidad “Contrato de Formación Profesional”.
- 4) **¿Cómo fomenta la mejora de las habilidades?** La relación cotidiana de cada trabajador con su supervisor directo y el Análisis de Desempeño Periódico del Personal son los ámbitos adecuados para fomentar la mejora de las habilidades de los trabajadores. Además, AySA ofrece a su personal becas de estudio de grado y posgrado para contribuir a desarrollar las habilidades y saberes críticos para el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento profesional del personal efectivo.
- 5) **¿Cómo estimula el progreso individual?** Para estimular el progreso individual, la Organización cubre las vacantes ya sea en la dotación constante o cuando se incorporen nuevos servicios en el ámbito de su prestación con personal propio. A tal efecto difunde las búsquedas internas mediante la publicación en todos los medios existentes (carteleras, boletines, intranet) detallando en cada caso el puesto, el perfil de función y las condiciones que deben reunir los postulantes. Por otra parte, pone a disposición de los trabajadores el conjunto de posibilidades y recursos mencionados en los dos puntos anteriores, a los que cabe agregar el ejercicio del rol de instructor interno, la actuación como delegado de prevención o, en el caso de los especialistas, la actuación como docentes en la Carrera de Especialización en Gestión de Empresas de Servicios de Agua y Saneamiento (Universidad Nacional de Tres de Febrero, UNTREF), resultante de un acuerdo entre AySA y el Instituto Nacional del Agua (INA).

4.4.2 IMPLANTACIÓN

Referente al cumplimiento de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo identifica el perfil del puesto?** Los perfiles y las familias de puesto descriptas en 4.4.1.1 están establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo y alcanzan a la totalidad del personal de AySA.

- 2) **¿Cómo identifica el potencial del personal?** El método de identificación de potencial en el marco del análisis del desempeño, descrito en el punto 4.4.1.2, está establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo y alcanza a la totalidad del personal de AySA.
- 3) **¿Cómo fomenta la mejora de las capacidades?** El proceso de análisis de desempeño, establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo y descrito en el punto 4.4.1.3, alcanza a la totalidad del personal de AySA. Para fomentar la mejora de las capacidades de los profesionales que ingresaron a la Dirección de Infraestructura en 2012, bajo la supervisión de un grupo interdisciplinario de profesionales de RRHH, se llevó a cabo un programa que contempló tareas de gabinete, trabajos en el terreno con profesionales de la Dirección de Obras, Dirección Ambiental y las Gerencias de Administración de Riesgos y de Seguridad e Higiene. Las tareas realizadas incluyeron lectura y análisis de pliegos de condiciones generales y particulares, visitas a obras con entrega de informe técnico, charlas con inspectores de obras sobre temas específicos, asistencia a cursos de nivelación y de hormigón armado y talleres de intercambio entre los mismos participantes sobre herramientas básicas de cada especialidad de la ingeniería.
- 4) **¿Cómo fomenta la mejora de las habilidades?** El análisis del desempeño, establecido por Convenio Colectivo de Trabajo, alcanza a la totalidad del personal. Las becas de estudio están al alcance de todo el personal efectivo en la medida en que cumpla los requisitos establecidos (poseer título secundario o universitario habilitante, tener buen desempeño laboral y mostrar alta capacidad de aprendizaje y potencial de desarrollo en el puesto actual o en posiciones de mayor complejidad).
- 5) **¿Cómo estimula el progreso individual?** Los métodos referidos en el punto 4.4.1.5, que incluyen la cobertura de vacantes que no sean posiciones iniciales con personal propio, la difusión de las búsquedas existentes por los medios disponibles y la disposición de los recursos y posibilidades descritos en los puntos 4.4.1.3, 4.4.1.4 y 4.4.1.5, alcanzan a la totalidad del personal de AySA.

4.4.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos del desarrollo del personal se relevan?** Se toman en cuenta los resultados del análisis del desempeño, la cobertura de vacantes y la rotación del personal.
- 2) **¿Qué datos de la satisfacción del personal con su desarrollo se relevan?** El *feedback* de los participantes de las actividades de capacitación, el aprendizaje, la eficacia de la capacitación, los resultados del análisis del desempeño y el índice de rotación permiten, en conjunto, alcanzar una síntesis sobre la satisfacción del personal con su desarrollo.
- 3) **¿Qué datos de los procesos de desarrollo se relevan?** Los principales datos sobre el proceso de desarrollo son el análisis del desempeño, el porcentaje de promociones y el índice de rotación.
- 4) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El criterio que ordena y determina la selección de datos es el alineamiento de los datos con los objetivos de los PO de RRHH.

- 5) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Se utilizan sistemas de clase mundial. La gestión de los datos se ajusta a una política general de seguridad de la información (P-GSI-SI-001) que procura asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos para de esta forma disponer de información precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones. Esta política se desagrega en procedimientos y estándares de seguridad que son permanentemente revisados mediante los procesos de auditorías, entre otros métodos contemplados en el PO 20 de Auditoría Interna e Información. En forma complementaria, la Política de Gestión de Resguardo de la Información (P-GSI-RI-001) apunta a la integridad y disponibilidad de la información mediante métodos de resguardo que aseguran que la información sea correcta, completa y disponible reduciendo los riesgos de pérdida. Ambas políticas establecen roles y responsabilidades. En el caso particular del personal, la información requerida se distribuye en todos los aplicativos mostrados en la Figura 2.2.3.8, en la medida en que afecta la información de todas las áreas de la Compañía. Por otra parte, se dispone del aplicativo Business Object que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.
- 6) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.
- 7) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 8) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial, tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 9) **¿Cómo se analiza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos.
- 10) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos.
- 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que la información analizada está correlacionada con el cumplimiento de objetivos que, a su vez, están alineados con el LE 9 "Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fomentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo".
- 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Dado que los PO están desplegados en objetivos e indicadores que integran los Tableros de Control, eso permite monitorear el cumplimiento de los planes, adoptar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.

4.4.4 RESULTADOS

Referentes a la medición del impacto de lo implantado en el desarrollo del personal.

- 1) **¿Cuáles son los indicadores del desarrollo del personal?** Los indicadores del desarrollo del personal son los siguientes: índice de rotación, promociones del personal, contratos de formación profesional y becas universitarias.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Ver Anexo 4.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 4.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 4.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 4.

4.5 RECONOCIMIENTO

4.5.1 ENFOQUE

Referente a la forma adecuada de proveer reconocimiento a las personas.

- 1) **¿Cómo mide la contribución individual?** La contribución individual se mide en el marco del proceso de análisis de desempeño. Este proceso se lleva a cabo mediante una evaluación periódica anual que se formaliza mediante una serie de entrevistas entre cada empleado y su superior directo y se documenta en un formulario específico. El análisis tiene en cuenta el cumplimiento de objetivos, las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), la dedicación y compromiso, el cumplimiento de normas y procedimientos, el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad y, en el caso del personal de conducción, las condiciones de mando.
- 2) **¿Cómo mide la contribución grupal?** Dentro del marco del análisis del desempeño, se evalúa tanto el trabajo en equipo como el respeto hacia superiores jerárquicos, compañeros y usuarios en ocasión de trabajo. Además para afirmar culturalmente a AySA como una empresa de servicios comprometida con la comunidad y con su propia gente —resaltando los valores y comportamientos institucionales que hacen a la esencia sanitarista, generando orgullo de pertenencia y realizando acciones de cuidado y reconocimiento a las personas— se estableció el programa Veteranos de Guerra de Malvinas que apunta a asistir y distinguir a los ex combatientes.
- 3) **¿Cómo mide el desempeño del personal?** El desempeño del personal se mide en el proceso de análisis de desempeño ya descrito en el punto 4.5.1.1.
- 4) **¿Cómo recompensa el desempeño del personal?** En función del desempeño, el trabajador podrá acceder a mejoras profesionales acordando las necesidades de capacitación, actualización y/o perfeccionamiento y contará, de esa manera, con mayores posibilidades de acceder a un puesto de mayor complejidad o al ejercicio de roles (instructor interno, representante de sus colegas en comités, juntas y comisiones, expositor en foros y eventos profesionales, etc.).

- 5) **¿Cómo participa el personal en la definición de los métodos de medición y reconocimiento?** El personal participa en la definición de los métodos de medición y reconocimiento a través de su representación en la Junta Permanente de Aplicación de Escalas de Funciones, Calificación y Mérito (ver Figura 4.1.1.2).

4.5.2 IMPLANTACIÓN

Referente al cumplimiento de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo mide la contribución individual?** La medición de la contribución individual mediante el análisis del desempeño está establecida en el Convenio Colectivo de Trabajo y alcanza a la totalidad del personal de AySA.
- 2) **¿Cómo mide la contribución grupal?** El análisis de desempeño contribuye a la evaluación y medición de la contribución grupal al logro de los objetivos planteados.
- 3) **¿Cómo mide el desempeño del personal?** La medición de desempeño del personal mediante el análisis del desempeño está establecida en el Convenio Colectivo de Trabajo y alcanza a todo el personal de AySA.
- 4) **¿Cómo recompensa el desempeño del personal?** Las recompensas mencionadas en 4.5.1.4) están disponibles para todo el personal de AySA en la medida en que cumpla los requisitos establecidos.
- 5) **¿Cómo participa al personal en la definición de los métodos de medición y reconocimiento?** El personal participa en la definición de los métodos de medición y reconocimiento a través de su representación en la Junta Permanente de Aplicación de Escalas de Funciones, Calificación y Mérito (ver Figura 4.1.1.2). Los representantes de SGBATOS representan a la totalidad del personal.

4.5.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de la satisfacción del personal con los métodos de reconocimiento se relevan?** Se tiene en cuenta el *feedback* que aporta el personal de conducción y los representantes del personal en los diferentes comités, juntas y comisiones.
- 2) **¿Qué datos de los procesos de reconocimiento se relevan?** Se relevan el grado de cumplimiento de los planes de reconocimiento y las personas alcanzadas por los reconocimientos.
- 3) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los métodos de reconocimiento?** El principal criterio consiste en brindar reconocimiento a la trayectoria y experiencia de aquellos que han elegido vivir los valores del sanitarismo y aplicarlos a su tarea diaria. En la Empresa existen valores positivos, tales como la solidaridad, pertenencia, compromiso y responsabilidad social que deben ser instalados, generalizados y sostenidos en el tiempo.
- 4) **¿Participa el personal en el diseño de los métodos de reconocimiento?** El personal participa en la definición de los métodos de medición y reconocimiento a través de su representación en la Junta Permanente de Aplicación de Escalas de Funciones, Calificación y Mérito (ver Figura 4.1.1.2).

- 5) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Se utilizan sistemas de clase mundial. La gestión de los datos se ajusta a una política general de seguridad de la información (P-GSI-SI-001) que procura asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos para de esta forma disponer de información precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones. Esta política se desagrega en procedimientos y estándares de seguridad que son permanentemente revisados mediante los procesos de auditorías, entre otros métodos contemplados en el PO 20 de Auditoría Interna e Información. En forma complementaria, la Política de Gestión de Resguardo de la Información (P-GSI-RI-001) apunta a la integridad y disponibilidad de la información mediante métodos de resguardo que aseguran que la información sea correcta, completa y disponible, reduciendo los riesgos de pérdida. Ambas políticas establecen roles y responsabilidades. En el caso particular del personal, la información requerida se distribuye en todos los aplicativos mostrados en la Figura 2.2.3.8 en la medida en que afecta la información de todas las áreas de la Compañía. Por otra parte, se dispone del aplicativo Business Object que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.
- 6) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.
- 7) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 8) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 9) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos que dan lugar a análisis en las reuniones de gestión de la Dirección de RRHH. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.
- 10) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos.
- 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que la información analizada está correlacionada con el cumplimiento de objetivos que, a su vez, están alineados con el LE 9 “Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fomentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo”.
- 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Dado que los PO están desplegados en objetivos e indicadores que integran los Tableros de Control, eso permite monitorear el cumplimiento de los planes, adoptar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.

4.5.4 RESULTADOS

Referentes a la medición del impacto del reconocimiento al personal.

- 1) **¿Cuáles son los indicadores utilizados para medir el impacto?** El principal indicador es la cantidad de personas que recibieron reconocimiento.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Ver Anexo 4.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexo 4.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 4.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 4.

4.6 CALIDAD DE VIDA

4.6.1 ENFOQUE

Referente a la forma adecuada de mejorar la calidad de vida de las personas.

- 1) **¿Cómo fomenta un clima de trabajo favorable?** AySA enunció su Política de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional en la cual asume el compromiso de establecer objetivos y metas para una mejora continua en la materia en todos los sitios donde desarrolla actividades. Por otra parte ha obtenido la certificación bajo la Norma OHSAS 18001 para los procesos principales de Potabilización y Saneamiento como así también para el sistema de gestión del Laboratorio Central.
- 2) **¿Cómo desarrolla acciones que propicien la justicia, la equidad y la transparencia?** Para propiciar la justicia, la equidad y la transparencia, AySA adhirió a los Principios del Pacto Global (ver Figura 1.1.2.3) y, por otra parte, acordó con el SGBATOS la inclusión del Compromiso Social y Ético en el Convenio Colectivo de Trabajo en donde ambas partes reafirman los principios que reconocen como fundamentales y establecen los compromisos mutuos.
- 3) **¿Cómo determina la satisfacción del personal?** En la medida en que el personal de AySA está representado en diversos comités, juntas y comisiones (ver Figura 4.1.1.2) referidos a la interpretación y aplicación del Convenio Colectivo de Trabajo, capacitación y desarrollo, calificación y mérito, seguridad e higiene, se dispone de canales abiertos y permanentes para expresar cambios en la satisfacción del personal y el clima laboral.
- 4) **¿Cómo implementa acciones correctivas?** Tanto los canales mencionados en el punto anterior como la marcha de los PO de RRHH que se verifican a través del Tablero de Control de RRHH, permiten tomar medidas correctivas oportunas cuando se detectan desvíos con relación a los objetivos.
- 5) **¿Cómo implementa acciones preventivas?** RRHH dispone de un PO que contribuye a la planificación estratégica de AySA. En el marco de ese PO se realizó un análisis FODA que dio fundamento a medidas preventivas que apuntan a eliminar debilidades y evitar amenazas.

- 6) **¿Cómo promueve la participación del personal y de las asociaciones gremiales y profesionales?** El personal, además de participar del 10% del paquete accionario de la Empresa, mediante sus representantes, participa en el tratamiento de todos los temas que requieren un tratamiento conjunto tal como lo demuestran los comités, juntas y comisiones presentados en la Figura 4.1.1.2.

4.6.2 IMPLANTACIÓN

Referente al cumplimiento de lo detallado respecto a:

- 1) **¿Cómo fomenta un clima de trabajo favorable?** La Política de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional alcanza a toda la Empresa. La certificación bajo la Norma OHSAS 18001 alcanza los procesos principales de Potabilización y Saneamiento y el sistema de gestión del Laboratorio Central.
- 2) **¿Cómo desarrolla acciones que propicien la justicia, la equidad y la transparencia?** El Compromiso Social y Ético está formalizado en el Convenio Colectivo de Trabajo. La adhesión al Pacto Global compromete a la Organización en su totalidad.
- 3) **¿Cómo determina la satisfacción del personal?** El personal de AySA está representado en los comités, juntas y comisiones descriptos en la Figura 4.1.1.2 referidos a interpretación y aplicación del Convenio Colectivo de Trabajo, capacitación y formación profesional, seguridad e higiene, calificación y mérito y acción social.
- 4) **¿Cómo implementa acciones correctivas?** Las acciones correctivas mencionadas en el punto 4.6.1.4 se implementan en el marco de la gestión cotidiana de RRHH.
- 5) **¿Cómo implementa acciones preventivas?** Las acciones preventivas mencionadas en el punto 4.6.1.5 se toman en el marco del PO de RRHH.
- 6) **¿Cómo promueve la participación de las asociaciones gremiales y profesionales?** Hay un único sindicato que representa al personal, que participa del 10% del capital accionario de la Empresa.

4.6.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

- 1) **¿Qué datos de la calidad de vida en la organización se relevan?** Se relevan datos referidos a ausentismo, accidentes, enfermedades, campañas preventivas y cumplimiento del plan de higiene, seguridad y salud ocupacional.
- 2) **¿Qué datos de la satisfacción del personal a este respecto se relevan?** Los principales son el ausentismo, el cumplimiento del plan de higiene, seguridad y salud ocupacional y los de accidentes.
- 3) **¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?** Los principales son los referidos al grado de cumplimiento del plan de capacitación en higiene, seguridad y salud ocupacional, los planes preventivos de salud y los referidos a accidentes.
- 4) **¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?** El criterio que ordena y determina la selección de datos es el alineamiento de los datos con los objetivos de los PO de RRHH.
- 5) **¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?** Se utilizan sistemas de clase mundial. La gestión de los datos se ajusta a una política general de seguridad de la

información (P-GSI-SI-001) que procura asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos para así disponer de información precisa, oportuna, significativa y adecuada para la toma de decisiones. Esta política se desagrega en procedimientos y estándares de seguridad que son permanentemente revisados mediante los procesos de auditorías, entre otros métodos contemplados en el PO 20 de Auditoría Interna e Información. En forma complementaria, la Política de Gestión de Resguardo de la Información (P-GSI-RI-001) apunta a la integridad y disponibilidad de la información mediante métodos de resguardo que aseguran que la información sea correcta, completa y disponible reduciendo los riesgos de pérdida. Ambas políticas establecen roles y responsabilidades. En el caso particular del Personal, la información requerida se distribuye en todos los aplicativos mostrados en la Figura 2.2.3.8 en la medida en que afecta la información de todas las áreas de la Compañía. Por otra parte, se dispone del aplicativo Business Object que contribuye principalmente a generar los Tableros de Control de manera definida, controlada y segura.

- 6) **¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?** Alineado con el LE 11 (ver Figura IP-5), el Plan de Auditoría Interna e Información verifica mediante sus auditorías la eficacia de los sistemas de información. En forma complementaria, se reciben las auditorías de la SIGEN sobre los sistemas de información.
- 7) **¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?** El Plan de Auditoría Interna e Información contribuye mediante sus controles y recomendaciones a la generación de información operativa confiable, homogénea y oportuna.
- 8) **¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?** Se utilizan sistemas y aplicativos de clase mundial tal como se muestra en el Mapa de Aplicaciones en la Figura 2.2.3.8.
- 9) **¿Cómo se analiza la información?** Los Tableros de Control aseguran la calidad de los datos que dan lugar a análisis en las reuniones de gestión de la Dirección de RRHH. Se muestran los datos en relación con los objetivos y se utiliza un código de colores que facilita la identificación de alertas cuando se producen desvíos.
- 10) **¿Cómo se utiliza la información?** Una vez analizada la información, se adoptan decisiones sobre los desvíos con relación a los objetivos.
- 11) **¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?** Sí, en la medida en que la información analizada está correlacionada con el cumplimiento de objetivos que, a su vez están alineados con el LE 9 "Promover el desarrollo del personal, su capacitación y carrera en la Empresa, fomentando la participación, el compromiso en la prestación del servicio, así como la seguridad de las condiciones de trabajo".
- 12) **¿Cómo se utiliza en la planificación?** Dado que los PO están desplegados en objetivos e indicadores que integran los Tableros de Control, eso permite monitorear el cumplimiento de los planes, adoptar acciones correctivas y ajustar los objetivos ante cambios de contexto.

4.6.4 RESULTADOS

Referentes a la medición del impacto de la mejora de la calidad de vida del personal.

- 1) **¿Cuáles son los indicadores de gestión?** Los indicadores son los siguientes: accidentes, días perdidos, tasa de frecuencia de accidentes, tasa de gravedad de accidentes, tasa de incidencia de accidentes, cumplimiento del plan de capacitación en seguridad e higiene, ausentismo, campañas de vacunación y control periódico de salud.
- 2) **¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?** Ver Anexo 1 (días perdidos, accidentes y cumplimiento del plan de capacitación en higiene y seguridad) y Anexo 4.
- 3) **Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.** Ver Anexos 1 y 4.
- 4) **¿Existieron desviaciones de lo planificado?** Se explican en el Anexo 4.
- 5) **¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?** Se explican en el Anexo 4.

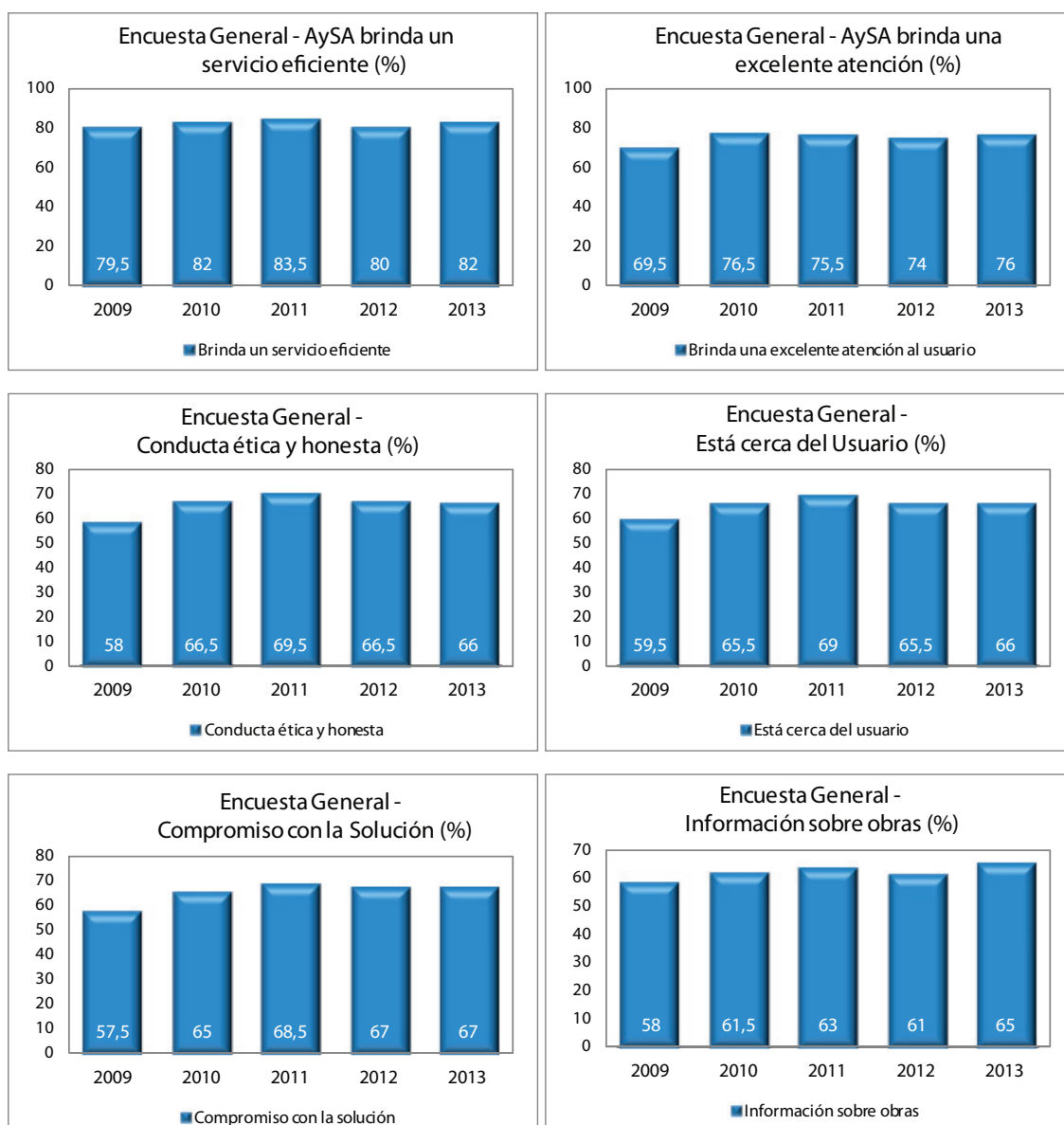
Anexos

Anexo 1 | Liderazgo

1.1.5 RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LIDERAZGO

Comunidad

En la medida en que uno de los aportes de AySA a la cultura de calidad en la comunidad es sostener altos estándares de servicio, se presentan resultados de la Encuesta General de Usuarios. Esta encuesta toma una muestra representativa entrevistando en cada hogar a la persona que tiene la relación más directa con la Empresa, ya sea por ser responsable del pago del servicio o por ser quien resuelve las situaciones de reclamos o consultas referidas al mismo. Los atributos de imagen que se muestran constituyen el lado descriptivo del nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio que brinda AySA.



La información sobre obras da cuenta del grado de acierto del PO 16 Imagen y Comunicación Institucional (ver, además, en la página siguiente Distinciones y Premios Recibidos).

Todos los indicadores precedentes muestran tendencias favorables.

AGUA + TRABAJO – EVOLUCIÓN ACUMULATIVA DE HABITANTES, METROS DE CAÑERÍAS Y CONEXIONES INSTALADAS

	2009	2010	2011	2012	2013
Habitantes	822.757	954.979,5	1.046.337,5	1.147.700,5	1.182.648,5
Metros instalados	1.758.448	2.034.046	2.239.356	2.404.096	2.501.449
Conexiones instaladas	170.252	194.882	213.799	227.175	235.283

CLOACA + TRABAJO – EVOLUCIÓN ACUMULATIVA DE HABITANTES, METROS DE CAÑERÍAS Y CONEXIONES INSTALADAS

	2009	2010	2011	2012	2013
Habitantes	15.329	25120	34.490	52.380	80.147
Metros instalados	7.730	26.420	47.276	67.417	93.150
Conexiones instaladas	1.675	3.022	5.784	6.405	9.186

En las tablas superiores se muestra la evolución acumulativa del número de habitantes alcanzados por los programas Agua + Trabajo y Cloaca + Trabajo, así como los metros y las conexiones instalados.

DISTINCIONES Y PREMIOS RECIBIDOS

Año	Distinción
2013	Eikon de Oro en categoría "Relaciones con los Consumidores" por el programa radial Planeta Azul.
	Distinción especial 9ª Edición de Premios Éter por su contribución a la Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.
2010	Bronze World Medal en los New York Festival Awards 2010 en la categoría Educación por su contribución para concientizar a la sociedad sobre temas como el cuidado del agua y el medio ambiente.

EVALUACIONES REALIZADAS POR EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BID – Evaluación de la Capacidad Institucional – Informe de Evaluación y de Desempeño (2008)

Del punto 8 "Resultados de la Evaluación" se extrae lo siguiente:

Conforme a los criterios y ponderación de la metodología SECI, la evaluación de los sistemas de AySA reportó un mayor puntaje de capacidad institucional del organismo ejecutor respecto del tramo inicial y se confirma su RIESGO BAJO.

a) La capacidad institucional es satisfactoria en todos los sistemas evaluados de AySA.

b) La capacidad de programación, ejecución y control de AySA está asociada con un nivel de RIESGO BAJO.

BID – Proyecto AquaRating 2013

Participación del Proyecto AquaRating del BID, que evalúa a las prestadoras de Agua y Saneamiento de forma integral a través de 113 elementos de evaluación correspondientes a 8 áreas de calificación:

- Calidad del Servicio
- Eficiencia en la Planificación y Ejecución de Inversiones
- Eficiencia en la Operación
- Eficiencia en la Gestión Empresarial
- Sostenibilidad Financiera
- Acceso al Servicio
- Gobierno Corporativo
- Sostenibilidad Ambiental

En el mes de noviembre de 2013 se concluyó la fase activa de aportación de datos. Esta participación fue muy importante para el Equipo del Proyecto AquaRating, ya que les ha permitido generar experiencias e informaciones muy valiosas para identificar los aspectos mejorables del sistema para la versión final del AquaRating (primer trimestre 2014).

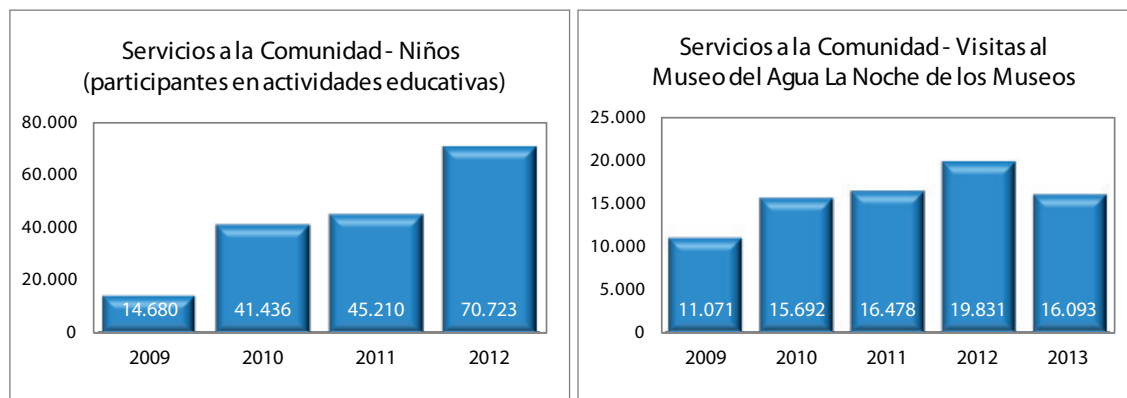
Respecto de este proyecto con fecha 11 de noviembre de 2013 se emitió el “Informe de revisión de consistencia de Agua y Saneamientos Argentinos S.A.”, elaborado por la empresa Kiwa, multinacional de certificación, la cual está encargada de probar los procedimientos de auditoría dentro de la prueba piloto de AquaRating. Este informe muestra los resultados de la revisión de consistencia de la información aportada a la plataforma web del sistema por AySA.

Las evaluaciones del BID resaltan la aptitud de AySA en su gestión.

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Programa	Resultados	Programa	Resultados
Agua + Trabajo y Cloaca + Trabajo 2006- 2013	<ul style="list-style-type: none"> • 14 municipios + CABA en agua • 2.501 km de red instalada de agua potable • 235.283 conexiones instaladas • 1.182.649 habitantes beneficiados • 8 municipios + CABA en Cloaca • 93 km de red instalada de desagües cloacales • 9.168 conexiones instaladas • 80.147 habitantes beneficiados • 3.000 puestos de trabajo directos generados • 177 cooperativas participaron de la ejecución de los trabajos • 181 cursos de capacitación dictados por el Instituto Leopoldo Marechal (SGBATOS) • 129.943 horas/capacitación-hombre brindadas por el Instituto Leopoldo Marechal (SGBATOS) 	Mejora barrial	<ul style="list-style-type: none"> • 4 municipios • 341.799 m² de veredas, equivalentes a 2.279 cuerdas • 800 puestos de trabajo directos generados • 650 cooperativas participan en la ejecución de los trabajos • 21 cursos de capacitación dictados por el Instituto Leopoldo Marechal (SGBATOS) • 14.400 horas /capacitación-hombre brindadas por el Instituto Leopoldo Marechal (SGBATOS)
Limpieza de márgenes	<ul style="list-style-type: none"> • 6 municipios + CABA • 152 km de costa saneada • 436.314 m³ de residuos sólidos dispuestos en el CEAMSE • 25 cooperativas participaron en la ejecución de los trabajos • 1.800 puestos de trabajo directo generados 	Modelo Participativo de Gestión AySA y Plan Argentina Trabaja Prolongación de conexiones domiciliarias	<ul style="list-style-type: none"> • 37.760 metros de cañería de red de agua potable • 21.998 habitantes • En el municipio de San Fernando: 4 Cooperativas; 4.000 metros de red de agua potable • En el municipio de La Matanza: 6.000 viviendas beneficiadas; 30.000 habitantes aproximadamente

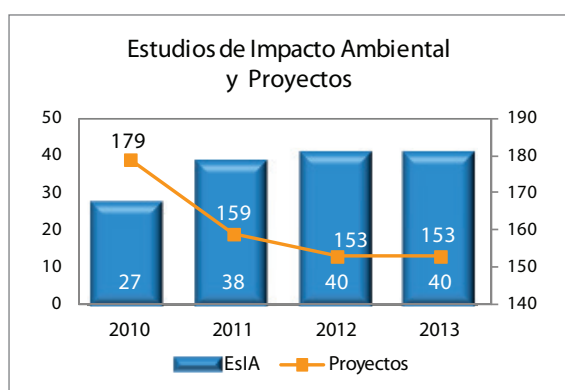
El cuadro precedente describe los logros de los Programas de Desarrollo de la Comunidad.



Dentro de los servicios a la comunidad, a título de ejemplo se presentan dos indicadores:

- La participación de niños en actividades educativas comprende las visitas de escolares a la Planta Gral. San Martín, la concurrencia a talleres y a la colonia recreativa y la participación en las actividades de la Escuela Móvil.
- La Noche de los Museos es un evento anual en el que participan los museos de la Ciudad de Buenos Aires que abren sus puertas a los visitantes hasta la madrugada.

Medio ambiente

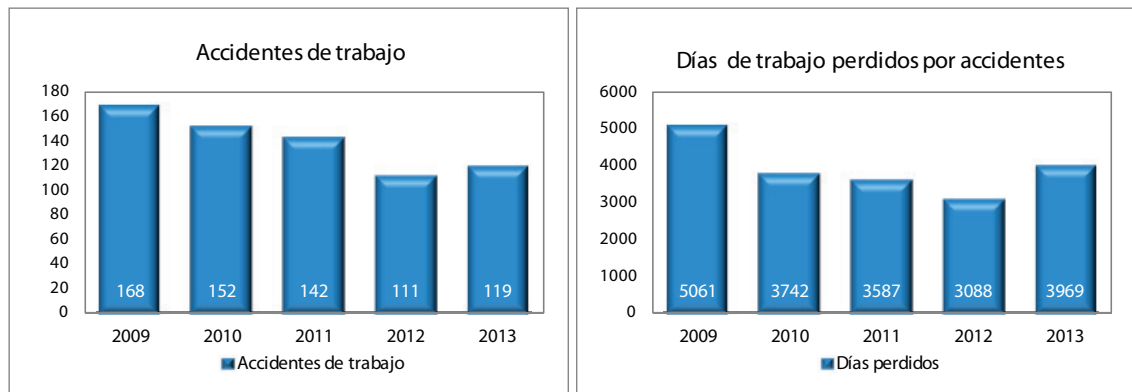


Desde su creación, AySA elabora los Estudios de Impacto Ambiental (EslA) de todas sus obras programadas, contemplando los Aspectos e Impactos Ambientales asociados a la ejecución de obras de diversa complejidad y magnitud situadas en toda el área de acción de la Empresa, dando cumplimiento adicionalmente a compromisos asumidos con los organismos internacionales de crédito.

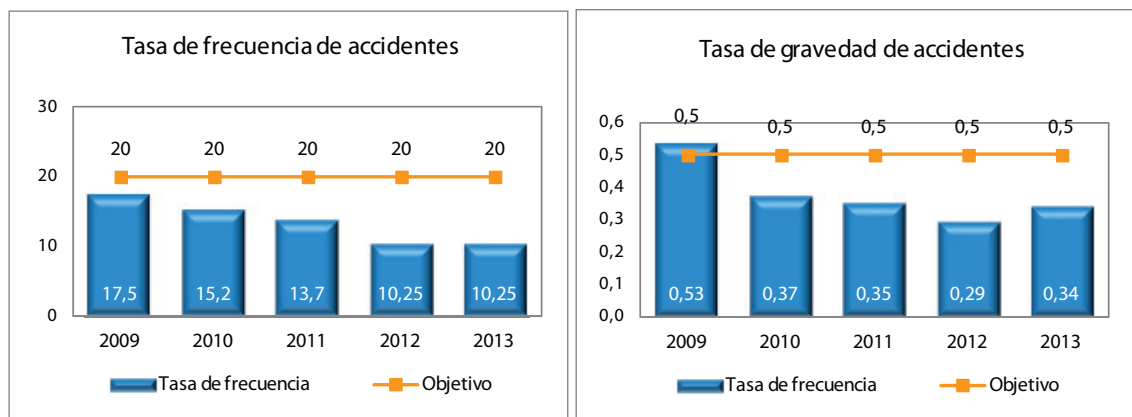
La puesta en servicio en octubre de 2013 de la Planta de Tratamiento de Efluentes Del Bicentenario (ubicada en Berazategui) sumada a la ampliación de las Plantas Depuradoras Sudoeste, Norte y El Jagüel permitieron alcanzar el 92,3% de tratamiento de los efluentes que se vuelcan a cuerpo receptor (con anterioridad se trataba el 34%).

Seguridad y salud ocupacional

Se muestran resultados de accidentes de trabajo y de cumplimiento del plan de capacitación en higiene y seguridad.



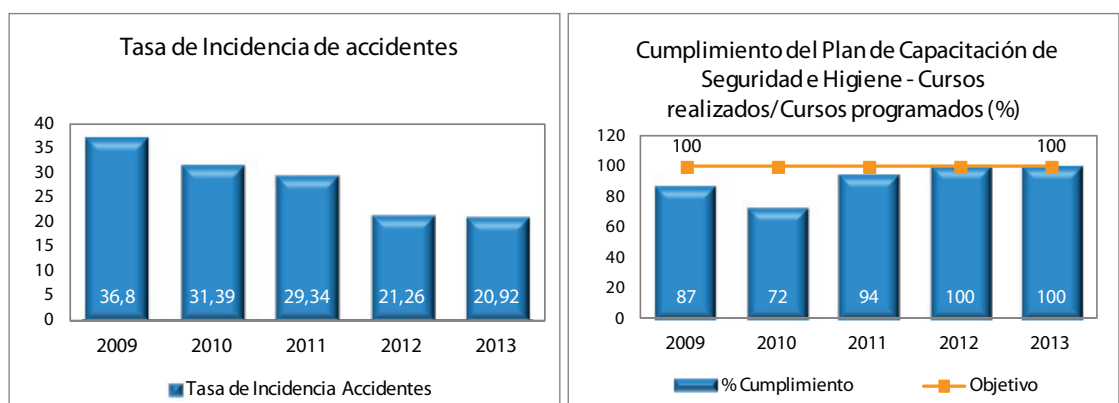
En accidentes de trabajo y días de trabajo perdidos por accidentes, para revertir la leve alza de 2013, se recomendó enfatizar en el entrenamiento el uso de los elementos de protección personal.



Tasa de frecuencia = cantidad de accidentes de trabajo x 1.000.000 / cantidad de horas trabajadas.

Tasa de gravedad = cantidad de días perdidos x 1000 / cantidad de horas trabajadas.

Tasa de incidencia = cantidad de accidentes de trabajo x 1000 / dotación.

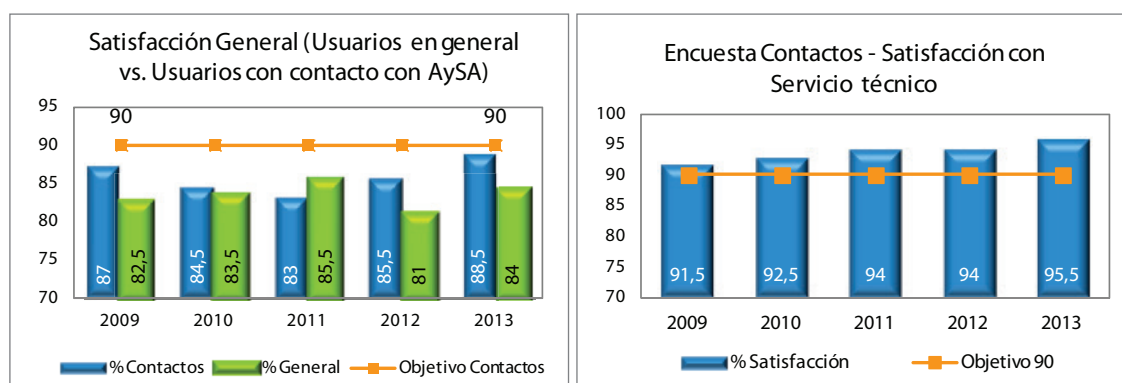


Los resultados de accidentes de trabajo, así como el cumplimiento del Plan de Capacitación en Higiene y Seguridad presentan una tendencia favorable y se cumplen los objetivos.

Anexo 2 | Usuarios

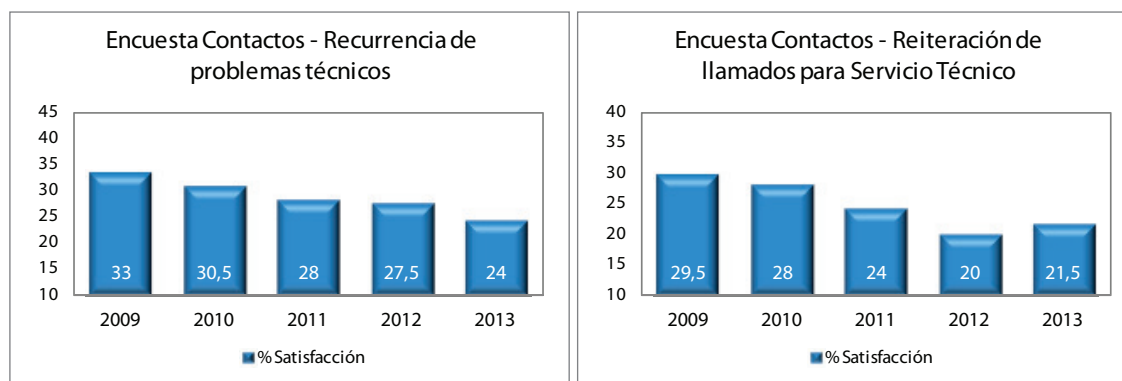
2.2.4 RESULTADOS DE CONOCIMIENTO DEL USUARIO

Se presentan resultados de dos encuestas. Mientras la Encuesta General de Usuarios está dirigida a una muestra representativa de hogares (hayan tenido o no contacto con AySA en el período evaluado), la Encuesta Contactos está dirigida a usuarios que solicitaron el servicio técnico, llamaron al Centro de Atención Integral al Usuario (CAIU) o visitaron los Centros de Atención al Usuario de AySA.

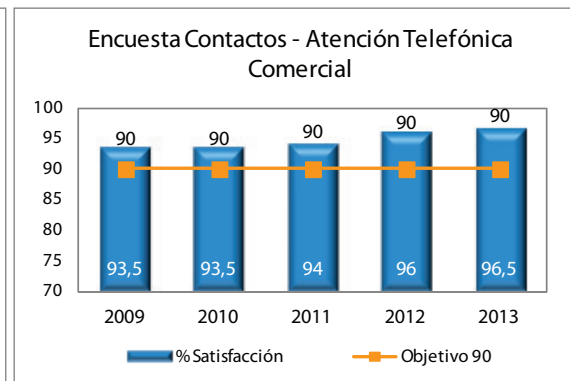
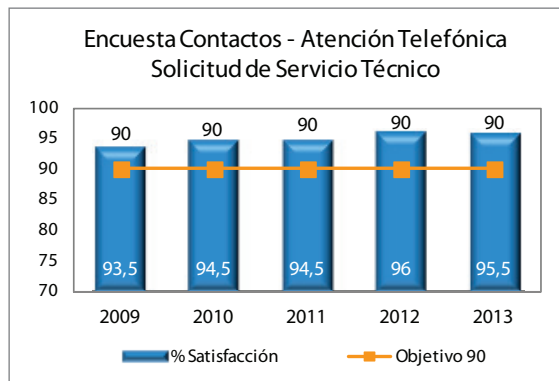


El primer gráfico compara la satisfacción de la Encuesta Contactos (y su correspondiente objetivo) con la satisfacción de la Encuesta General. En ambos casos las tendencias son favorables. Los gráficos siguientes muestran resultados de la Encuesta Contactos.

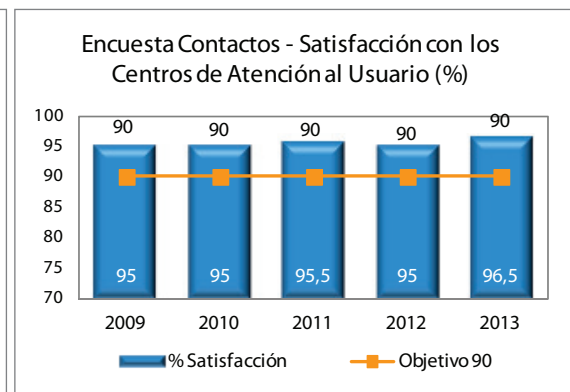
El nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio técnico de AySA supera con consistencia el objetivo y se ubica en un valor muy alto. Se valoran especialmente los atributos "nivel profesional de los empleados", "amabilidad en la atención" y "rapidez para hacer el trabajo".



La recurrencia de los problemas técnicos y la necesidad de reiterar el llamado para que acuda el servicio técnico disminuyen la satisfacción de los usuarios. Por eso, cuando estos atributos disminuyen (como lo muestran las Figuras superiores), aumenta la satisfacción.

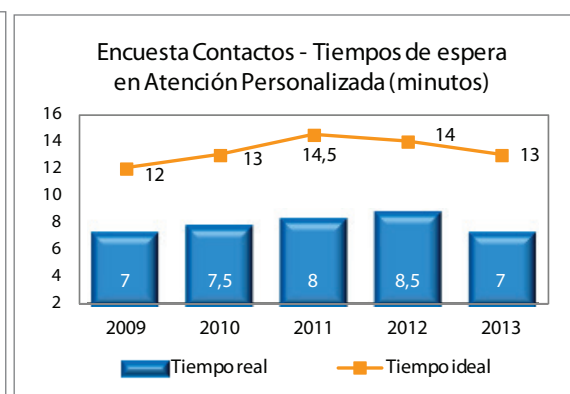
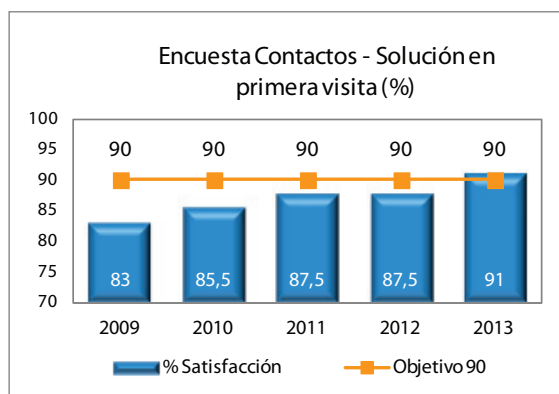


Se indaga por separado la satisfacción de los usuarios que solicitaron servicio técnico y los que llamaron al Centro de Atención Comercial. Ambas se encuentran en un nivel de excelencia.

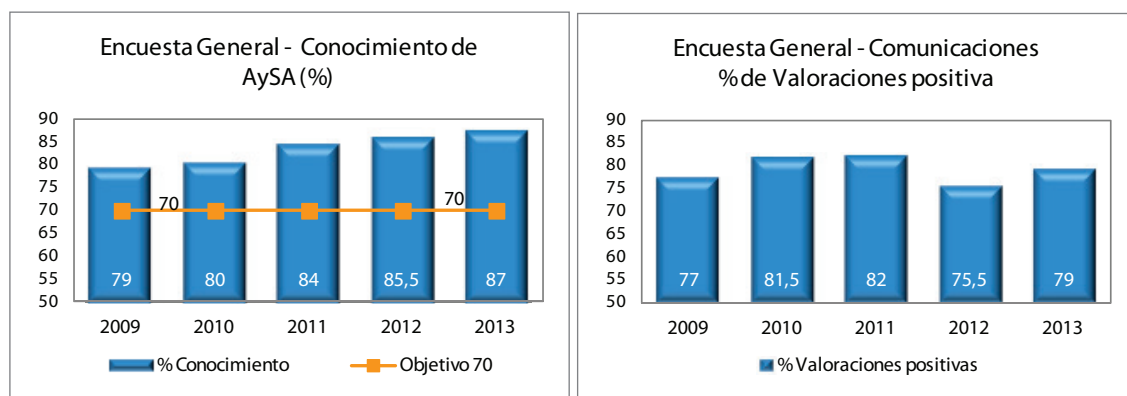


La reiteración de llamados para la atención telefónica comercial es inferior a la de la atención técnica. El principal motivo por el cual los usuarios debieron reiterar el llamado es la no conformidad con el primer llamado.

La atención personalizada en los Centros de Atención al Usuario es excelente.



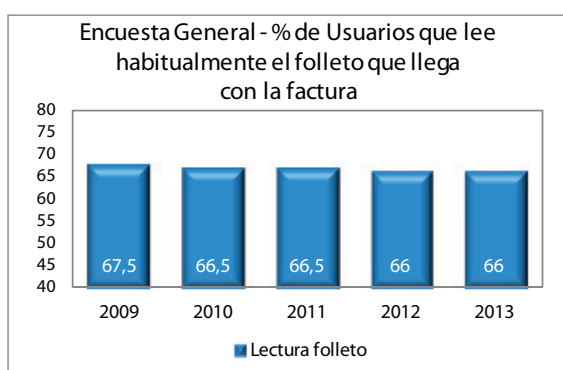
El porcentaje de los usuarios que resolvió el trámite en la primera visita al Centro de Atención al Usuario ha tenido un crecimiento sostenido desde 2009 hasta 2013. El tiempo que tuvo que esperar un usuario para ser atendido tanto en la atención comercial como en el servicio técnico está por debajo del que los usuarios consideran ideal.



La Encuesta General (no así la de Contactos) indaga el conocimiento de AySA por parte de los usuarios. Este conocimiento viene creciendo sostenidamente confirmando el acierto del PO 16 de Imagen y Comunicación Institucional.

La presencia de personal y equipos de AySA en la vía pública es otra variable que incide en la percepción de calidad de los usuarios. El promedio de calificaciones positivas a los atributos medidos entre quienes vieron personal de AySA trabajando es significativamente mayor que el promedio entre quienes no vieron personal de AySA en la vía pública. Esto se encuentra alineado a los esfuerzos de la Compañía en capacitación y presentación del personal.

Los resultados mostrados en el Anexo 1, tales como los provenientes de la Encuesta General, A+T, C+T, Distinciones y Premios Recibidos, Programas de Desarrollo de la Comunidad y Servicios a la Comunidad, también deben considerarse como profundización y avances en el conocimiento del usuario. Cabe aplicar el mismo criterio a los resultados expuestos en el Anexo 3 referidos a la Cobertura de Agua y a la Cobertura de Desagües Cloacales.

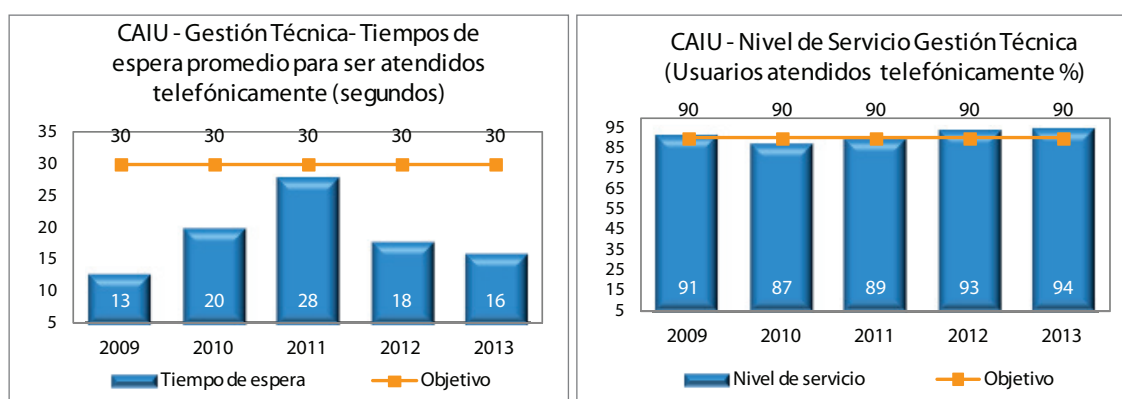


Además, deben considerarse los resultados presentados en el Anexo 3, 3.9.4 *Benchmarking*, referidos a relación precio-calidad versus servicios públicos, calidad comparativa del suministro, satisfacción comparativa con el servicio técnico, satisfacción comparativa con atención telefónica y satisfacción comparativa con atención en oficinas.

Ver, asimismo, las Figuras sobre la Encuesta General en el Anexo 1.

2.3.4 RESULTADOS DE MEJORA DEL SISTEMA

Se muestran resultados de desempeño del CAIU, Centro de Atención Integral al Usuario (unidad centralizada de atención telefónica), y de la atención personalizada en los Centros de Atención al Usuario que se correlacionan con los resultados de satisfacción ya expuestos.



En los tiempos de espera promedio para ser atendidos telefónicamente en el CAIU – Gestión Técnica, se superan los objetivos con amplitud en toda la serie.

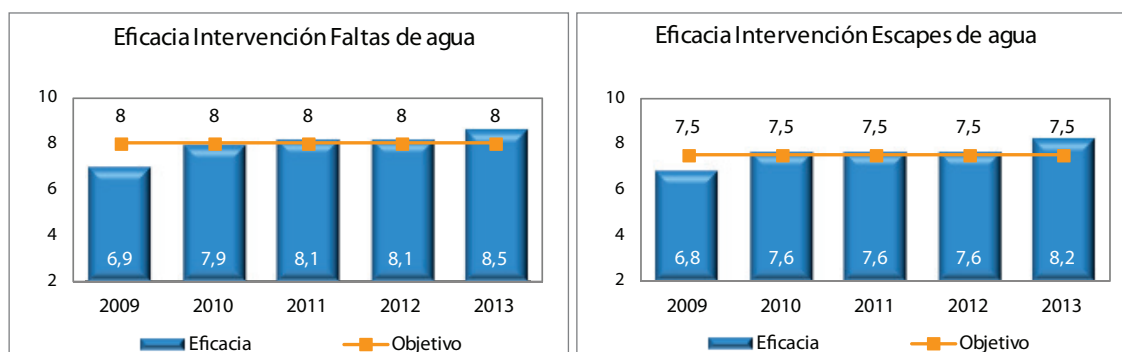
El nivel de Servicio Gestión Técnica presenta tendencia favorable y se alcanza el objetivo en tres de los cinco años de la serie.

GESTIÓN COMERCIAL

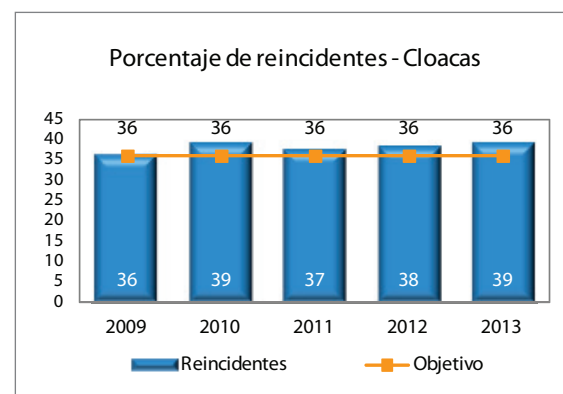
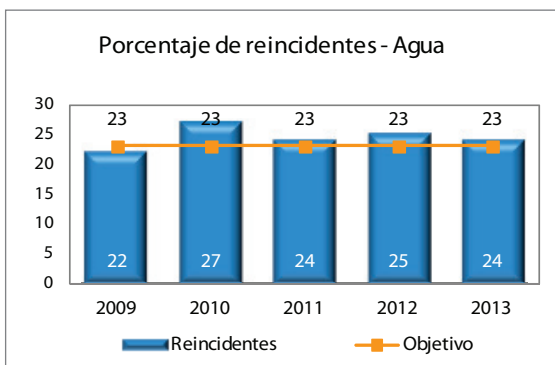
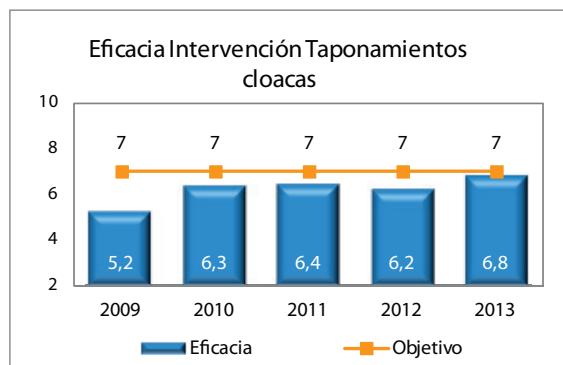
Indicador	2012	2013
Atención personalizada – Tiempos de espera para ser atendidos (en minutos y segundos)	4'45"	3'02"
Objetivo (minutos)	5'	5'
Gestión comercial – Tiempos de espera promedio para ser atendidos telefónicamente (en segundos)	24	19
Objetivo (segundos)	30	30
Gestión comercial – Usuarios atendidos telefónicamente (%)	96	96
Objetivo (%)	93	93

En el cuadro superior, se presentan resultados de gestión comercial que comprenden tiempo de espera en atención personalizada; tiempo de espera para ser atendido telefónicamente y porcentaje de usuarios atendidos telefónicamente. En los tres casos se compara con objetivos (que son superados).

Estos resultados deben correlacionarse con los de satisfacción de usuarios mostrados anteriormente referidos a la atención personalizada y atención telefónica.



La eficacia mide la finalización de la intervención dentro del plazo hidráulico en una escala de 1 a 10. Eficacia (finalización dentro del plazo hidráulico) = $N^{\circ} \text{ finalizados } T_i \leq T_i \text{ Objetivo} / (\text{Ingresados} - \text{Desestimados} - \text{Pendiente no vencido}) \times 10$.



El porcentaje de reincidentes (tanto en agua como en cloacas) señala la proporción de trabajos que debieron hacerse nuevamente por no haber sido eficaces. Se correlacionan con la medida de percepción "Recurrencia de problemas técnicos" mostrada en el Anexo 2.

Estos resultados, en conjunto con otros mostrados en el Anexo 3 (por ejemplo, proporción de cortes de agua potable programados respecto a cortes

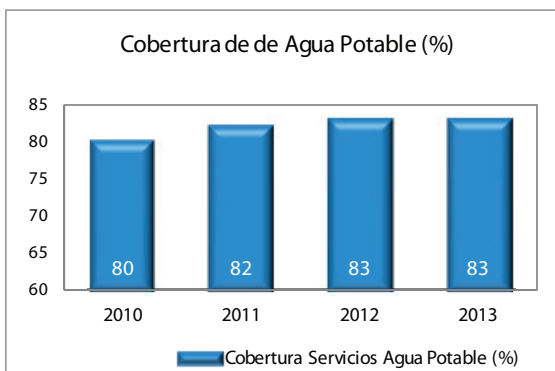
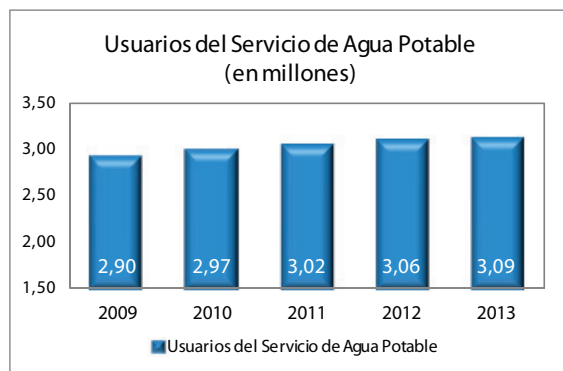
totales, kilómetros de red de agua renovados, tiempos promedio de intervención de calidad, rastreo) deben ser correlacionados con el alto nivel de satisfacción de los usuarios con la asistencia técnica.

Anexo 3 | Procesos

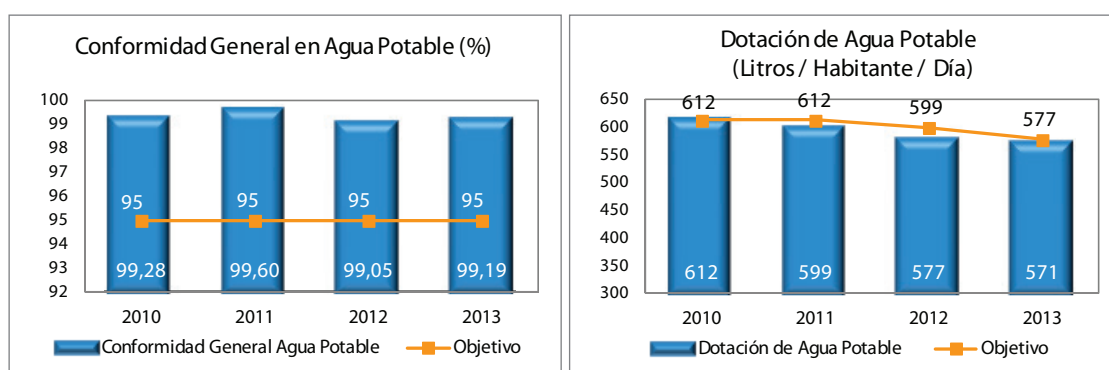
3.2.4 RESULTADOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA y

3.4.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES

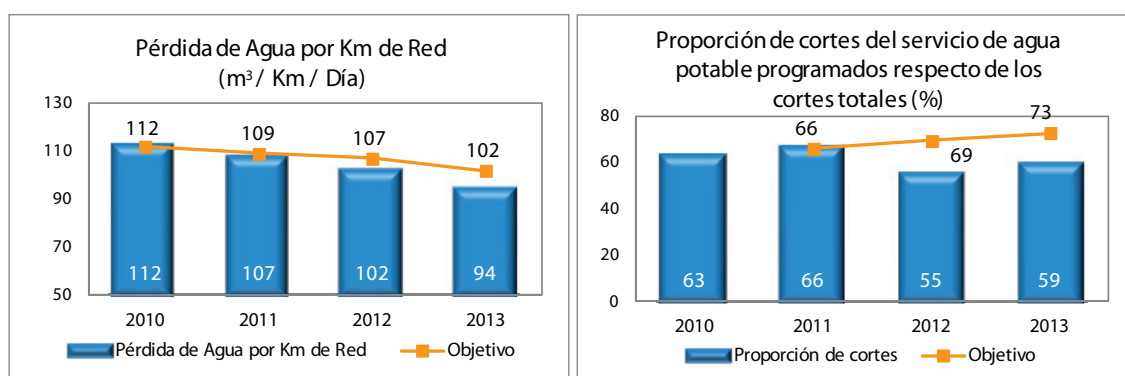
A continuación, se muestran los resultados más directamente relacionados con la planificación estratégica como los referidos a usuarios y cobertura, conformidad de agua potable y tratamiento de efluentes, eficiencia y financiamiento. Estos indicadores coinciden con los de los procesos principales.



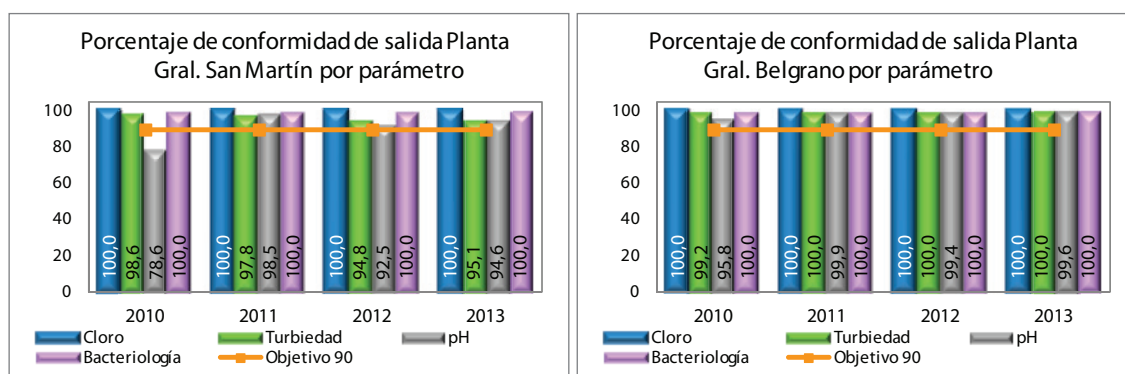
La cobertura de agua potable va creciendo paulatinamente hacia el objetivo de 100% en 2018 y, al mismo tiempo, integrando a los nuevos usuarios que se van sumando.



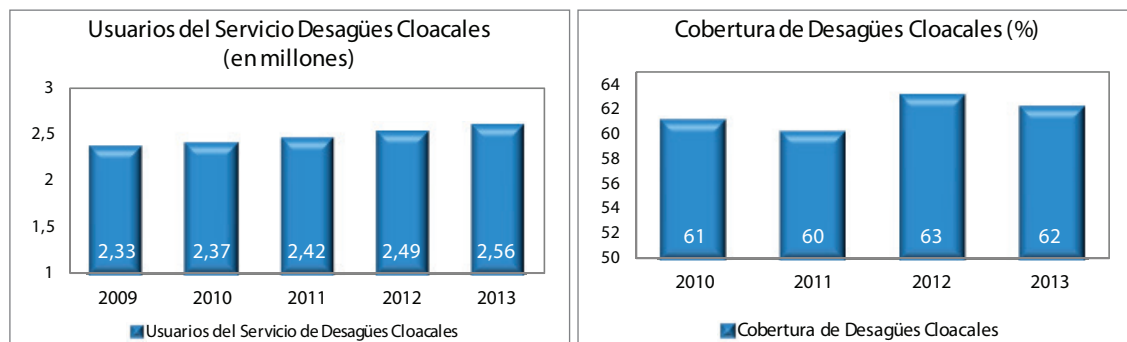
La Conformidad General en Agua Potable se refiere al porcentaje de cumplimiento de los parámetros de conformidad establecidos por AySA, en algunos casos más exigentes que los del MR. La dotación de agua viene disminuyendo gracias a los esfuerzos de AySA por disminuir la pérdida de agua por kilómetro de red y por lograr una mayor conciencia de cuidado responsable del consumo por parte de los usuarios.



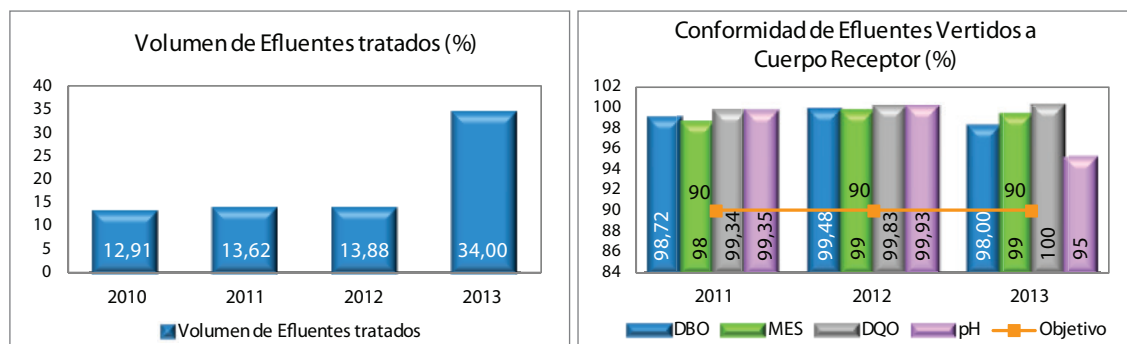
La proporción de cortes del servicio de agua potable programados respecto de los totales apunta a lograr mayor previsibilidad trabajando en un marco más preventivo.



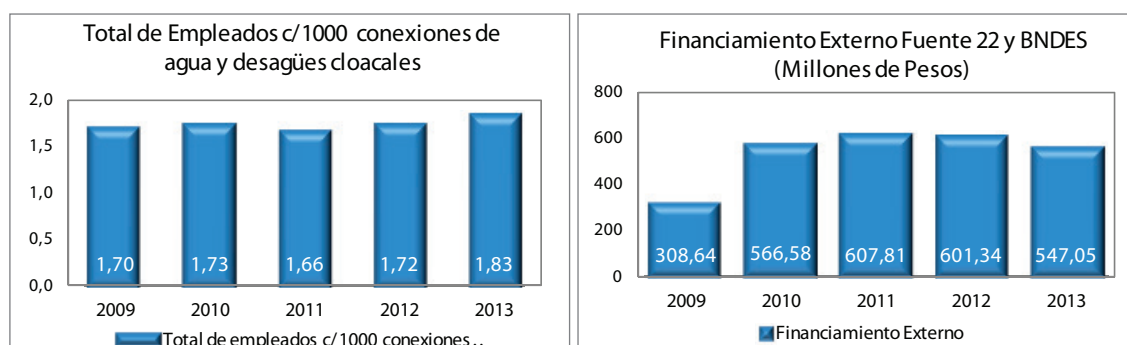
Los porcentajes de conformidad de salida de Planta Gral. San Martín y Planta Gral. Belgrano muestran la evolución del cumplimiento de los parámetros del agua potable por encima de los objetivos establecidos.



La cobertura de desagües cloacales va aumentando paulatinamente e integrando el crecimiento de los usuarios hacia el cumplimiento del objetivo de 95% en 2018.



En el volumen de efluentes tratados, el objetivo de alcanzar el 100% en 2018 está próximo a cumplirse, a partir de la puesta en servicio de la Planta Del Bicentenario. La conformidad de efluentes vertidos a cuerpo receptor se refiere al grado de cumplimiento de los parámetros establecidos para devolver los efluentes al Río de la Plata (Planta Del Bicentenario) o a cuerpos receptores interiores (Plantas Norte y El Jagüel). Los objetivos se superan con amplitud.

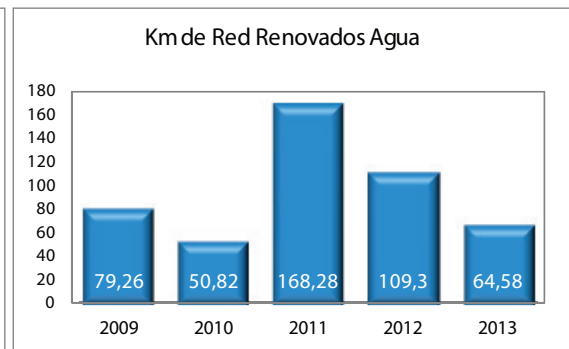
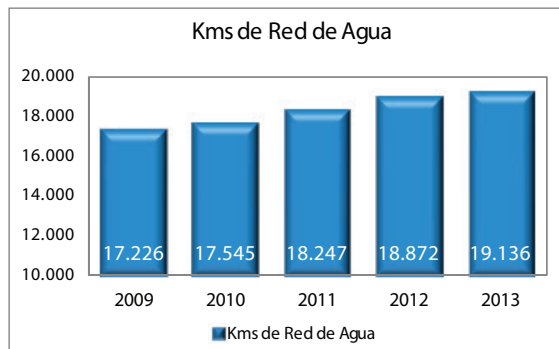


El total de empleados cada 1000 conexiones de agua y desagües cloacales muestra la eficiencia de la gestión. El financiamiento externo expone la evolución de los créditos otorgados por organismos internacionales.

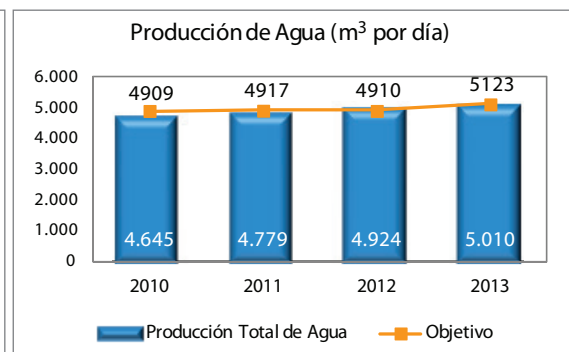
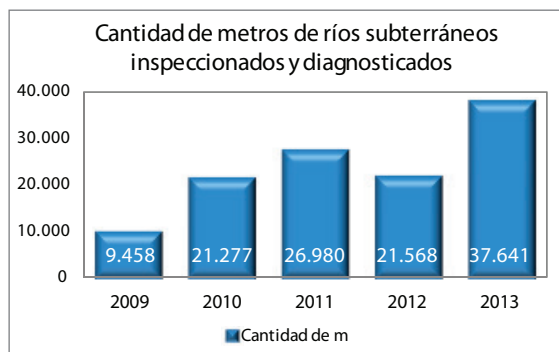
3.3.4 RESULTADOS DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA y

3.5.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE APOYO

A continuación se muestran los resultados del Planeamiento Operativo que resultan del despliegue del Planeamiento Estratégico. Los resultados del PO coinciden con los de los procesos de apoyo.

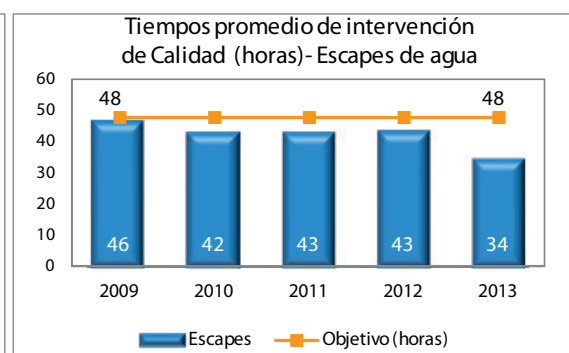
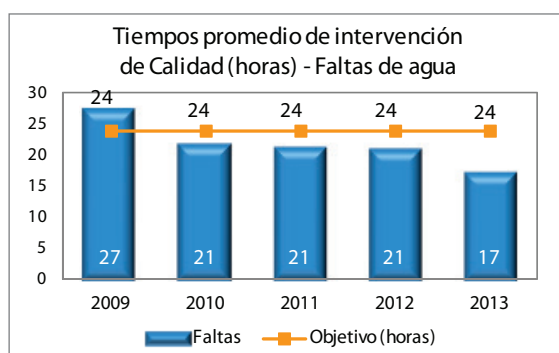


Se muestra la evolución de la red de agua y los kilómetros de red renovados año a año. Se aplican criterios de obsolescencia y roturas para asignar prioridades de renovación.

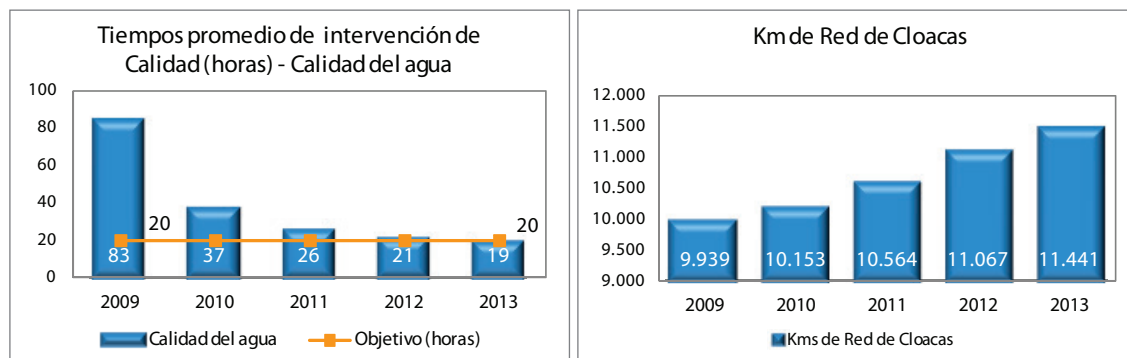


La inspección y el diagnóstico de ríos subterráneos se llevan a cabo mediante un dispositivo robótico telecomandado denominado ROV. Apuntan a detectar roturas, fisuras e infiltraciones.

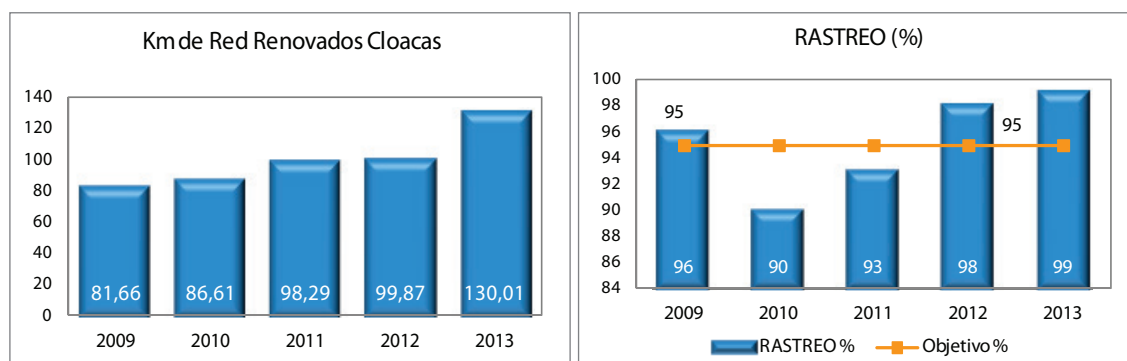
La producción de agua es el volumen total de agua producida diariamente por las Plantas Gral. San Martín, Gral. Belgrano y Dique Lujan, más el promedio del agua de salida de todos los pozos.



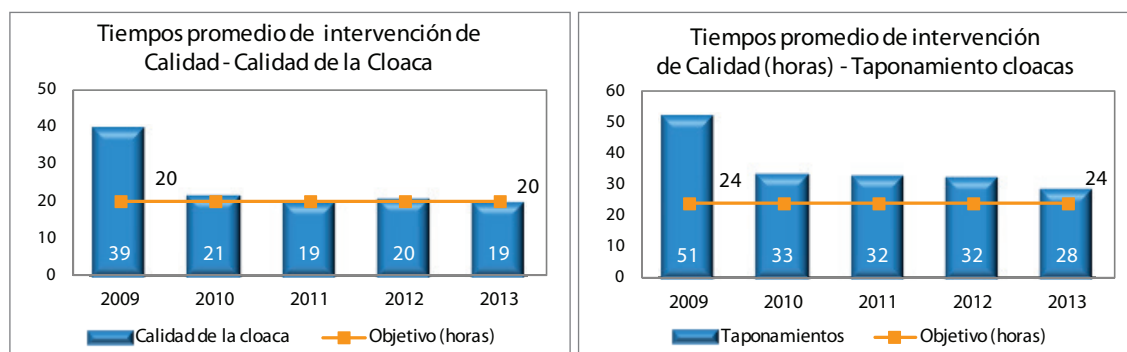
Los tiempos promedio de intervención (faltas de agua, escapes de agua y disconformidades de usuarios con la calidad del agua) están correlacionados con la satisfacción de usuarios (ver Anexo 2). Tiempo promedio de intervención: sumatoria de tiempo de intervención de reclamos finalizados / sumatoria de reclamos finalizados.



Se muestra la evolución de la red de cloacas y los kilómetros de red renovados año a año. La renovación de la red de cloacas se prioriza en función de parámetros que tienen en cuenta la obsolescencia y las roturas.



El rastreo es un trabajo preventivo que consiste en la limpieza de las redes cloacales mediante un camión equipado con un dispositivo que inyecta agua y aspira líquidos. Rastreo: $\text{sumatoria de ODT finalizadas} / (\text{ODT pendientes del año anterior} + \text{sumatoria de ODT ingresadas} - \text{sumatoria de ODT desestimadas})$. (ODT = órdenes de trabajo).



También en este caso los tiempos promedio de intervención están correlacionados con la satisfacción de los usuarios (ver Anexo 2). Tiempos promedio de intervención: $\text{sumatoria de tiempo de intervención de reclamos finalizados} / \text{sumatoria de reclamos finalizados}$.

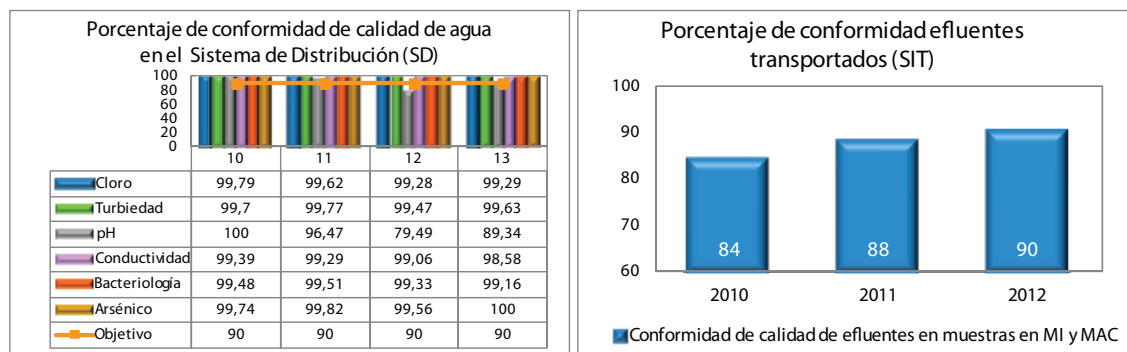
El cuadro siguiente sintetiza los resultados de los programas de trabajo del Laboratorio Central.

RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DEL LABORATORIO CENTRAL

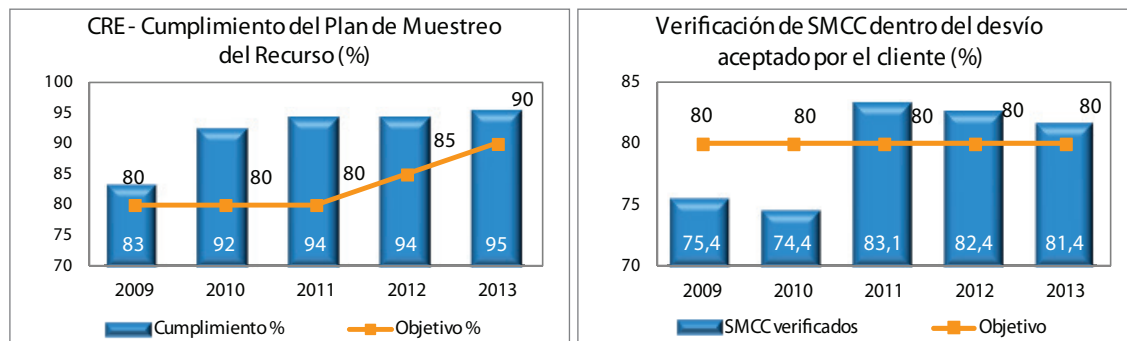
Programas	Resultados (evolución de inicio concesión y/o programa)
Convenios de formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo, utilización y publicación de una metodología para el análisis de microcistinas de origen cianobacteriano, en aguas de captación. AySA-Universidad de Belgrano, Bs. As., 2009-2010. Actualización metodológica del ensayo SSEE. AySA- Universidad de La Plata (UNLP), Bs. As., 2011. Desarrollo metodológico para la determinación del parámetro Amonio dentro de la corrida catiónica, en aguas de consumo, por cromatografía iónica. AySA-UNLP, Bs. As., 2011. Reseña documental y desarrollo analítico para la determinación de Glifosato y otros biocidas con alto impacto en el medioambiente, en aguas naturales subterráneas. AySA-UNLP, Bs. As., 2011. Puesta a punto de ensayo de toxicidad aguda en muestras sólidas, por bioluminiscencia sobre la especie <i>Vibrio fischeri</i>. AySA-UNLP, Bs.As., 2012. Protocolo de floculación y detección por IFI para el análisis de <i>Giardia</i> y <i>Cryptosporidium</i> en muestras de aguas residuales. AySA-UNLP, Bs. As., 2013. Comparación y validación de métodos para la determinación del contenido en clorofilas por espectrometría UV-Visible. AySA-UNLP, Bs. As., 2013. Manipulación y cuarteo de muestras para análisis de suelos- instructivo operativo. AySA-UNLP, Bs. As., 2013. Análisis de estabilidad estructural de suelos y estabilidad de agregados. AySA-UNLP, Bs. As., 2013. Análisis de textura de suelos y densidad aparente. AySA-UNLP, Bs. As., 2013. Validación analítica del método para determinación de Cromo hexavalente en matriz efluentes industriales. AySA-UNLP, Bs. As., 2013.
Campañas de asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación técnica a profesionales de Obras Sanitarias del Estado, OSE Uruguay. Resolución Directorio R/D N° 1365/10 (PEN, 2010). AySA 2010-2011. Determinación de <i>Giardia</i> y <i>Cryptosporidium</i> en agua, (EPA 1623). Purga y Trampa por GC MS. Calibraciones, controles, muestras y detalles metodológicos. Diferencias analíticas entre métodos EPA y Std. Methods. Desarrollo de la parte técnica para llegar a la acreditación ISO17025:2005. Incertidumbre. Controles de calidad analíticos. Normativas y valores regulados. HPLC: Clorofenoles, herbicidas, y PAH. Plaguicidas por GC/ECD vs. plaguicidas por GC/MS. Cromatografía iónica: series aniónica y catiónica en muestras de matriz agua. Geosmina y MIB. Determinación analítica por CLSA y microfibra SPME. Detecciones MS y Sniffer. Panel y Rueda de olores y sabores. Formación profesional y capacitación metodológica para responsables del Laboratorio Aguas de Corrientes. AySA 2010. Método EPA 1623: Determinación de <i>Giardia lamblia</i> y <i>Cryptosporidium parvum</i> en agua cruda y de consumo. Tipificación por galería API en evento de presencia bacteriana no identificada en agua de consumo. Aguas de Santa Fe, AySA, 2013. Colaboración técnica en proyecto de investigación. INIBIOMA (CONICET-COMAHUE), Junín de los Andes, Neuquén, 2013. Análisis de Microcistina en su forma oxidada (MMPB) por GC-MS en extractos de materia intestinal de peces patagónicos de agua dulce.
Participación profesional	<ul style="list-style-type: none"> Red de Laboratorios de Agua y Saneamiento de la República Argentina (RELAS). <ul style="list-style-type: none"> Conformación institucional de la RELAS. Redacción del Estatuto. AySA-COFES 2011. Convocatoria I Jornada Red de Laboratorios de Agua y Saneamiento. Mar del Plata, 2011. Jornadas de Calidad y Taller de muestreo RELAS. AySA 2012. Organización del ejercicio de intercomparación para parámetros "in situ" con alcance nacional. AySA-Aguas Cordobesas 2012. Organización y dictado del seminario "Introducción en la aplicación del método de Membrana Filtrante para el análisis bacteriológico de muestras de agua – Empleo de Medios Cromogénicos". AySA, 2013. Organización del ejercicio de interlaboratorio con alcance nacional para los parámetros Nitritos y Dureza. Análisis estadístico de resultados. AySA 2013. Organización Taller de Floraciones Algales. Corrientes 2013. Comité Técnico ISO TC 147 – Subcomité IRAM ISO TC-147. Envío solicitud a IRAM para inclusión del Laboratorio Central de AySA como miembro participante (P) en el Comité Técnico ISO TC 147. Bs. As., 2011. Incorporación Laboratorio Central de AySA como miembro P en ISO TC 147, a través del SC 2 "Agua, Métodos de Análisis Microbiológicos". Bs. As. 2012. Envío sugerencias técnicas al borrador final de norma ISO/DIS 9308-1 al coordinador del grupo ISO TC 147. Bs. As., 2013. Observaciones recibidas del coordinador comité ISO al envío de sugerencias ISO/DIS 9308-1. IRAM, 2013.
Acuerdos de cooperación técnica	<ul style="list-style-type: none"> Producción de patrón analítico de Microcistina LR a partir de extractos metabólicos de la especie <i>Microcystis aeruginosa</i> sp. para uso cromatográfico. AySA, Aguas cordobesas, Aguas de Corrientes y LASEISIC (UNLP-CIC-CONICET). 2012-2013.
Participación en seminarios	<ul style="list-style-type: none"> XXVIII Congreso Argentino de Química, Bs. As 2010. 4° Workshop de Química Medicinal (UNL), La Plata, 2010. IV Taller sobre cianobacterias toxígenas en Argentina, Fundación para Investigaciones Biológicas Aplicadas, Mar del Plata, 2010. "II Jornadas Interdisciplinarias del Ciclo del Agua en Agroecosistemas". Facultad de Veterinaria, UBA, 2012. "V° Congreso Iberoamericano de Química Analítica" (Montevideo, 2012). Congreso Latinoamericano de Microbiología de los Alimentos (Buenos Aires-2012). Congreso Química Analítica. Mendoza, 2013.

3.6.4 RESULTADOS DE CONTROL DE CALIDAD

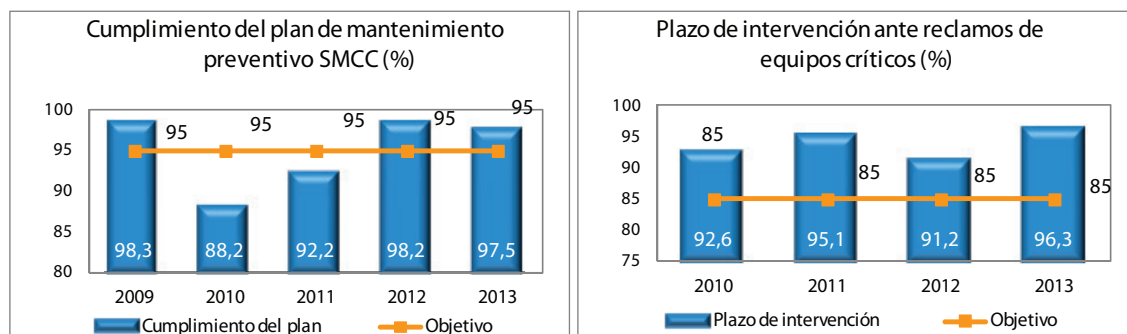
Se presentan resultados de conformidad de agua y de efluentes transportados, cumplimiento del plan de muestreo del Río de la Plata, verificación de equipamiento de medición continua, mantenimiento preventivo de equipos de medición y plazos de intervención ante reclamos de equipos críticos.



Se muestra la evolución del porcentaje de conformidad del agua en el Sistema de Distribución en relación con objetivos basados en el Marco Normativo. El indicador de porcentaje de conformidad de efluentes transportados se refiere a la medición sobre los efluentes vertidos a la red cloacal por establecimientos. No se incluye Objetivo porque el límite deben cumplirlo los establecimientos que los vuelcan a la colector. El control de estos límites no es responsabilidad de AySA, sino de la autoridad con poder de policía.



El CRE muestra la evolución del plan de muestreo (monitoreo de las fuentes de agua potable) del Río de la Plata mediante un barco-laboratorio. El cumplimiento de los planes de muestreo está supeditado a las condiciones meteorológicas. La verificación del SMCC es un servicio a sus clientes internos para asegurar la calidad de los datos registrados. Consiste en la calibración del equipamiento de medición.

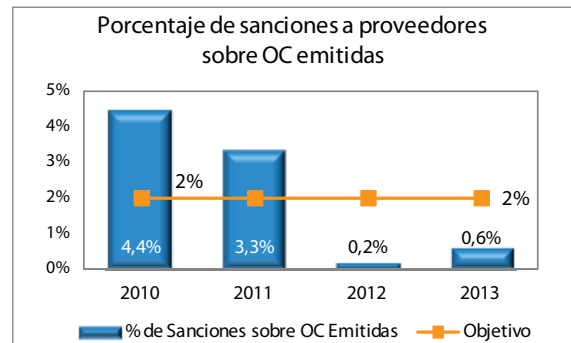


3.7.4 RESULTADOS DE PROVEEDORES

Se exponen el índice de desarrollo de proveedores y el porcentaje de sanciones a proveedores sobre órdenes de compra emitidas.

Índice de desarrollo de proveedores (%)

	2012	2013
Índice de desarrollo de proveedores (Proveedores desarrollados / búsquedas)	44,4%	58,3%
Objetivo	50%	50%



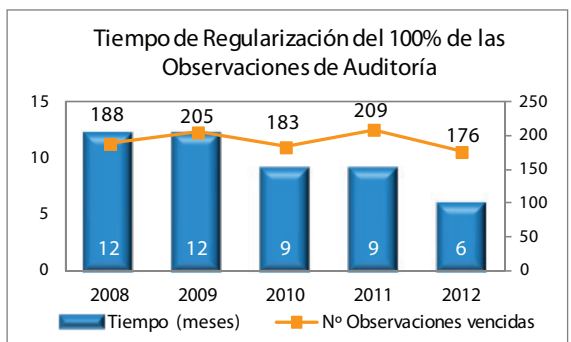
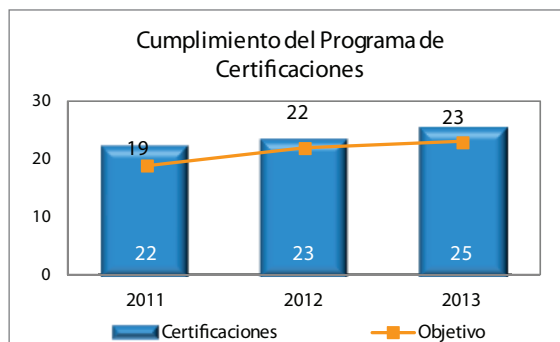
En ambos indicadores se superan los objetivos los dos últimos años de las series.

3.8.4 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

Se muestran resultados referidos al cumplimiento del plan de auditorías, cumplimiento del plan de certificaciones, regularización de las observaciones de auditoría y conformidad del auditado con las observaciones de auditoría.

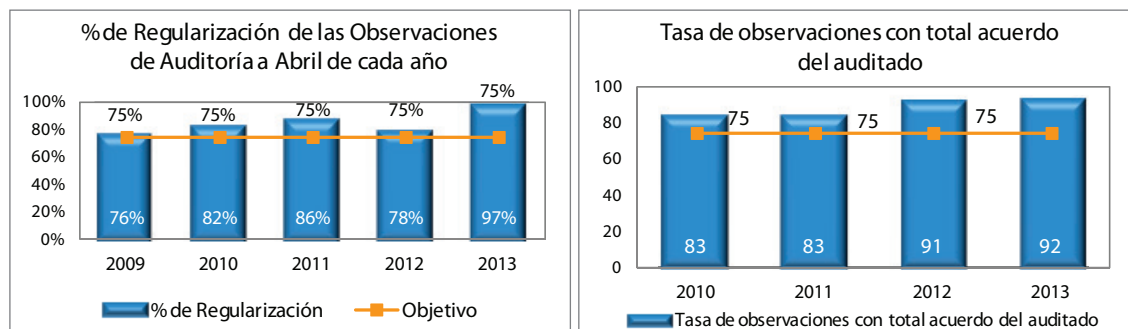
Auditorías de los Sistemas de Gestión certificados

Desde la adopción de cada uno de los Sistemas de Gestión certificados se viene cumpliendo rigurosamente el 100% de las auditorías establecidas.



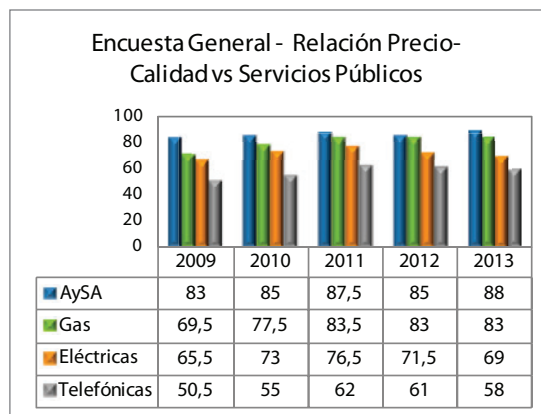
El Programa de Certificaciones se cumple cada año de la serie superando los objetivos fijados.

La Dirección de Auditoría Interna e Información realiza seguimientos trimestrales de observaciones en el año, en donde comprueba que se hayan implementado los planes de acción por partes de las áreas auditadas, tendientes a regularizar dichas observaciones. Los informes de estos seguimientos se emiten en enero, abril, julio y octubre. En el correspondiente a abril de cada año, se incluye el seguimiento de las observaciones de todos los informes emitidos el año anterior.

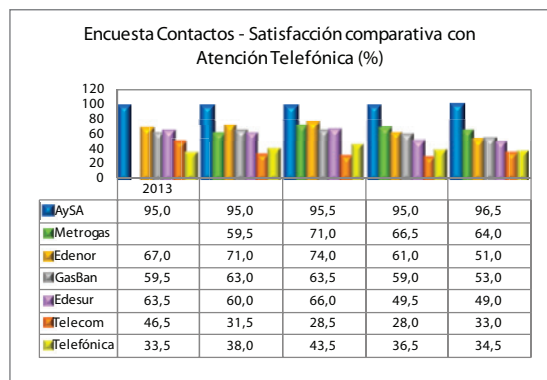
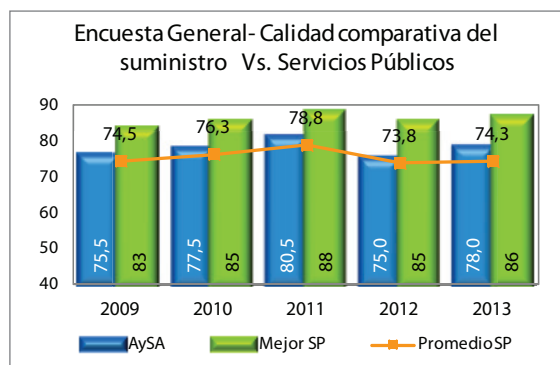


De acuerdo a lo que surge de la Figura superior izquierda se verifica que en el transcurso de los años, se fueron acortando los tiempos de regularización de las observaciones de auditoría.

3.9.4 RESULTADOS DE *BENCHMARKING*



En su Visión, AySA aspira a constituirse como empresa líder a nivel nacional. En ese marco, cobran valor los resultados comparativos con los otros servicios públicos. En la relación precio-calidad del servicio, AySA tuvo el mejor desempeño desde diciembre de 2008 al presente. La estructura jerárquica de esta variable se mantuvo inalterable durante 9 períodos. En la Figura de la izquierda se muestran los últimos 5 años (datos de la Encuesta General).

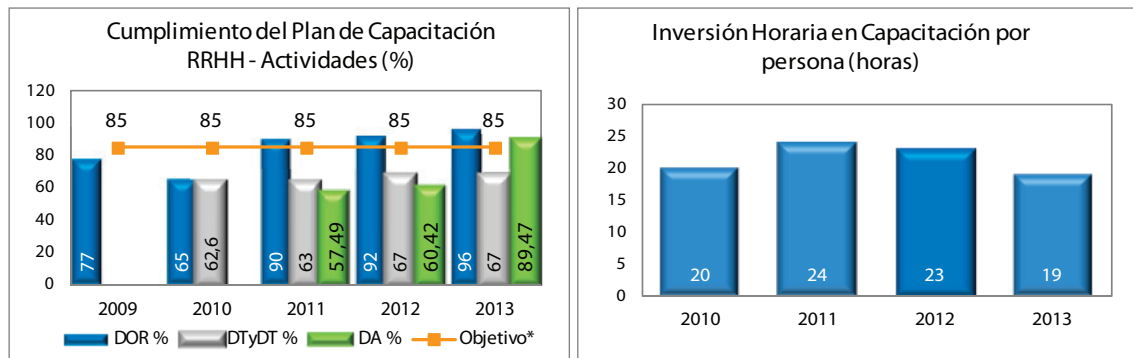


Se muestra la evolución comparativa de AySA con el mejor servicio público de cada año y el promedio de todos los servicios públicos en calidad del suministro y servicio técnico. En atención en oficinas (Encuesta Contactos), AySA supera a sus referentes. En el desempeño comparativo del servicio de atención telefónica (Encuesta Contactos), AySA supera con amplitud al resto de las empresas de servicios públicos.

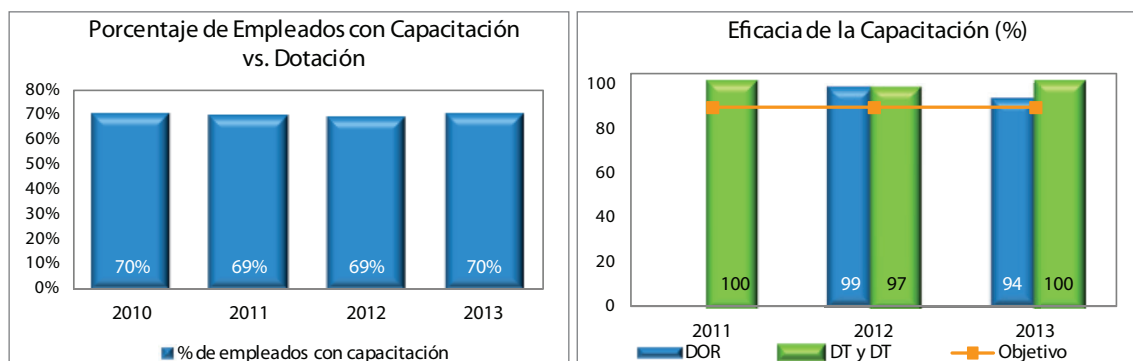
Anexo 4 | Personal

4.3.4 RESULTADOS DE CAPACITACIÓN

Se exponen resultados referidos a cumplimiento del Plan de Capacitación, inversión horaria, porcentaje de empleados con capacitación y eficacia de la capacitación.

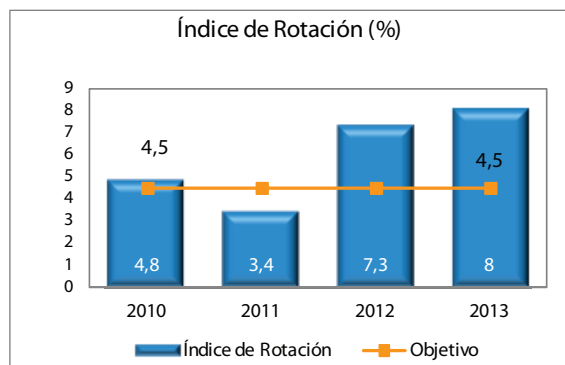


En el cumplimiento del Plan de Capacitación, el objetivo resulta del promedio entre los objetivos de las Direcciones mostradas. La inversión horaria en capacitación depende de diferentes variables: detección de necesidades, incorporación masiva de personal, transferencias de personal e incorporación de tecnología.



La evaluación de la eficacia de la capacitación se realiza en el marco del alcance de cada uno de los SG certificados. A partir de 2014 comenzó el desarrollo e implementación de una metodología consolidada para toda la Empresa. Se presentan a modo de ejemplo los resultados de la evaluación de la eficacia de capacitación de la Dirección de Agua, la DOR y la DTyDT. Cabe aclarar que estas tres direcciones agrupan aproximadamente al 70% del personal de la Compañía. Por otro lado, cabe recordar que la evaluación de la eficacia se aplica selectivamente en función de la criticidad de los programas. En la Figura Eficacia de la Capacitación, los resultados de la DOR comienzan en 2012 porque en 2011 estaba en proceso de certificación.

4.4.4 RESULTADOS DE DESARROLLO



El índice de rotación expresa la relación entre ingresos menos egresos / dotación total.

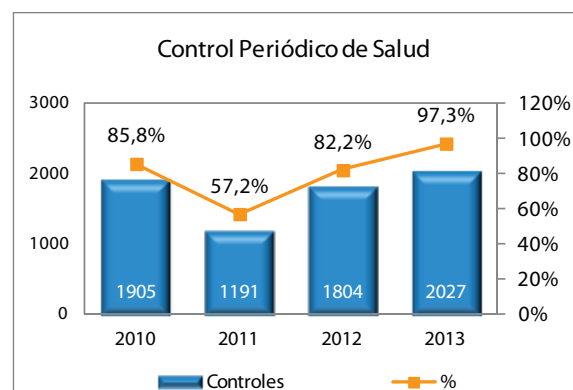
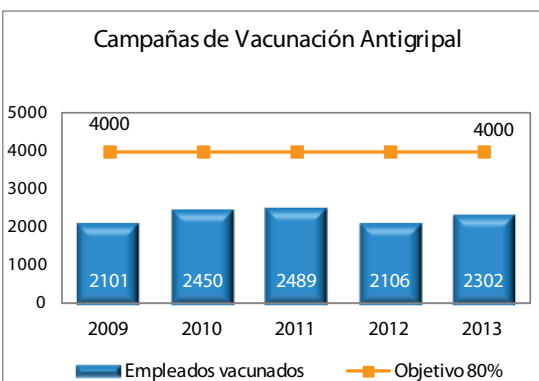
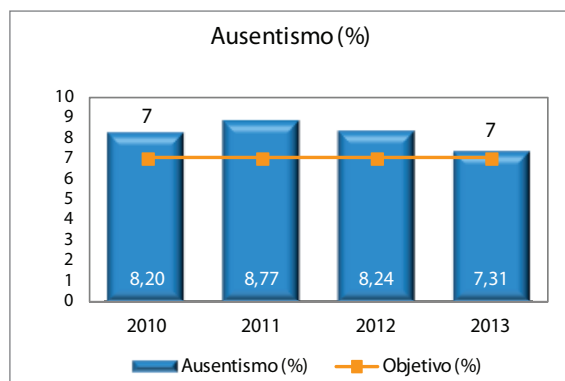
4.4.5 RESULTADOS DE RECONOCIMIENTO

Desde 2006 se otorgan anualmente los siguientes reconocimientos:

- El 15 de mayo, en ocasión de la celebración del Día del Sanitarista, se entregan los premios al Sanitarista de Honor, que corresponde a una persona por Dirección.
- Reconocimiento a la trayectoria, a aquellos que cumplen 25 y 35 años de servicio en la Organización. Consiste en una compensación monetaria y la entrega de un presente recordatorio.

4.4.6 RESULTADOS DE CALIDAD DE VIDA

Se presentan resultados de ausentismo, campañas de vacunación y control periódico de salud. El porcentaje de ausentismo evoluciona favorablemente acercándose al cumplimiento del objetivo. Se muestra la evolución de las campañas de vacunación antigripal.



El control periódico de salud evoluciona favorablemente acercándose al 100% del personal. Los resultados sobre seguridad y salud ocupacional expuestos en el Anexo 1 también deben considerarse como resultados de calidad de vida.

GLOSARIO

A+T	Agua más Trabajo
ALOAS	Asociación Latinoamericana de Operadores de Aguas y Saneamiento
APIC	Controlador de Infraestructura de Políticas de Aplicaciones (Application Policy Infrastructure Controller)
AyC+T	Agua y Cloaca más Trabajo
C+T	Cloaca más Trabajo
CAIU	Centro de Atención Integral al Usuario
CEGESAS	Carrera de Especialización en Gestión de Empresas de Agua y Saneamiento
CIAYSA	Centro de Investigación en Agua y Saneamiento
CIC	Control Integral de la Contaminación
CIQ	Comisión de Insumos Químicos
CRE	Control del Recurso
DAJ	Dirección de Asuntos Jurídicos
DBO	Demanda Biológica de Oxígeno
DOR	Dirección de Operaciones Regionales
DTyDT	Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico
ED	Equipo de Dirección
EE	Estación elevadora / Estaciones elevadoras
EPP	Elementos de Protección Personal
ERAS	Ente Regulador de Agua y Saneamiento
EsIA	Estudios de Impacto Ambiental
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HSySO	Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional
INA	Instituto Nacional del Agua
IP	Informe Preliminar
ISU CCS	Industry Solution Utilities - Customer Care System. Solución específica de SAP para el sector industrial de empresas de servicios públicos masivos mayormente enfocada a los procesos de Gestión Comercial y Atención al Cliente.
LC	Laboratorio Central
LE	Lineamiento Estratégico / Lineamientos Estratégicos
MAC	Macrocuencia
MI	Microcuencia
MIC	Microcuencia Comprometida
MID	Microcuencia Domiciliaria
MPG	Modelo Participativo de Gestión
MR	Marco Regulatorio

ODS	Orden de Servicio
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
PE	Planeamiento Estratégico
PGA	Plan de Gestión Ambiental / Planes de Gestión Ambiental
PMA	Plan de Muestreo de Agua
PO	Plan Operativo / Planes Operativos
PSM	Planta Potabilizadora Gral. San Martín
RELAS	Red de Laboratorios de Agua y Saneamiento de la República Argentina
ROV	Vehículo operado a distancia (Remote Operated Vehicle)
RRHH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidad Social Empresaria
SAR	Sistema de Gestión de Reclamos
SCADA	Supervisión, Control y Adquisición de Datos (Supervisory Control And Data Acquisition)
SD	Sistema de Distribución
SG	Sistema de Gestión / Sistemas de Gestión
SGBATOS	Sindicato Gran Buenos Aires de Trabajadores de Obras Sanitarias
SIGEN	Sindicatura General de la Nación
SISEME	Sistema de Seguimiento de Mesa de Entradas
SIT	Sistema de Indicadores Técnicos
SMCC	Sistema de Medición Continua de la Calidad
SSEE	Sustancias solubles en éter etílico
SSRH	Subsecretaría de Recurso Hídricos
SySO	Seguridad y Salud Ocupacional
UFIMA	Unidad Fiscalizadora en Materia Ambiental



Esta publicación ha sido editada, diseñada e impresa en AySA
2014 | Agua y Saneamientos Argentinos S.A.



Subsecretaría de Recursos Hídricos
Secretaría de Obras Públicas
Ministerio de
**Planificación Federal,
Inversión Pública y Servicios**
Presidencia de la Nación

Agua y Saneamientos Argentinos S.A.

