



**INFORME FINAL  
TRABAJO DE CONSULTORIA**

**“Reingeniería del Proceso de Facturación mediante la implementación de herramientas sistémicas en la gestión de procesos en Agua y Saneamientos Argentinos”**

**Número de Registro: 28783**

**Lugar y fecha: C.A.B.A., diciembre 2022**

**Apellido y Nombre: Valente Leticia**

**Profesores: Esp. Aguirre, David**

**Esp. Alonso, Laura**

**Tutor: Esp. Alonso, Laura**

<b>Contenido</b>	
ELECCION DEL TEMA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	3
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
CONSIDERACIONES GENERALES .....	6
Características del trabajo contratado .....	6
Cumplimiento de la demanda inicial .....	6
DEFINICIONES PREVIAS Y/O ADVERTENCIAS Y SALVEDADES.....	7
ALCANCE / LIMITES DEL TRABAJO.....	7
OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos. ....	7
METODOLOGIA UTILIZADA.....	8
EQUIPO CONSULTOR. ....	8
DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN. ....	9
DESCRIPCION Y DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO. ....	11
RELEVAMIENTO.....	11
General .....	11
Proceso.....	12
Planificación / Base de Seguimiento de Obras:.....	12
Plazo de proceso de las novedades: .....	14
Herramientas informáticas.....	15
Controles.....	16
Comunicación: .....	16
Objetivos: .....	17
Capacitaciones:.....	18
DIAGNOSTICO.....	19
General .....	19
Proceso.....	20
Planificación / Base de Seguimiento de Obras:.....	20
Plazo de proceso de las novedades: .....	22
Herramientas informáticas.....	23
Controles.....	24
Comunicación: .....	25
Objetivos: .....	26
Capacitaciones:.....	27
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	28

PLAN DE ACCION .....	32
VIABILIDAD DE LA PROPUESTA .....	42
RECOMENDACIONES / REFLEXIONES .....	43
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS.....	46
Anexo I - Observación Directa – Departamento Ingresos.....	46
Anexo II Organigrama General de la Organización de mayo 2021 .....	47
Anexo III Historia.....	48
Anexo IV Marco Teórico .....	49
Agua como recurso humano esencial: .....	49
Tipos de empresa: (Publica, privada y mixta) .....	50
Organizaciones burocráticas:.....	52
Comunicación Organizacional: .....	53
Gestión por Procesos: .....	57
Toma de decisiones:.....	59
Administración del cambio: .....	60
Anexo V - Entrevistas - Encuesta .....	61

## ELECCION DEL TEMA

El tema desarrollado en la consultoría, Reingeniería del Proceso de Facturación mediante la implementación de herramientas sistémicas en la gestión de procesos, lo elegí porque trabajo en la Empresa AySA desde hace ya 24 años y desde el año 2021 me han dado el desafío de gestionar los recursos del Departamento Ingresos de la Dirección Regional Capital Federal.

Desde mi ingreso en el Departamento he ido relevando cada proceso desarrollado en el mismo y decidimos con mi equipo de trabajo iniciar la reingeniería del área de Facturación haciendo uso de todos los conocimientos adquiridos en la Universidad y la experiencia acumulada de mis años de gestión en la Empresa.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer:

**A la Universidad de Flores** que por medio de la Facultad de Administración me brindó la oportunidad de prepararme en los diferentes campos del saber.

**A mis profesores**, quienes me han inculcado conocimientos teóricos y prácticos formados en principios de ética y moral y contribuyeron a mi formación como profesional y persona.

**A la Esp. Laura Alonso**, por ser una persona buena, humana y comprensible, por ser buena guía y tutora, por transmitirme parte de sus conocimientos y experiencias que me han servido para guiarme en la realización de mi tesis y con quien estoy muy agradecida.

**Agradecer especialmente a mis hijos y marido**, quienes me han acompañado incondicionalmente en todo el proceso como estudiante en la facultad, apoyándome y comprendiendo el esfuerzo y el tiempo incurrido en ello.

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Declaro ser el único responsable por la investigación y el análisis presentado en esta tesina. A excepción de cuando otras publicaciones han sido explícitamente referenciadas, este trabajo es absolutamente original y de mi exclusiva autoría. El mismo no ha sido previamente presentado en ninguna otra institución educativa, organización o medio público y/o privado, ni lo será sin hacer expresa mención a la circunstancia que lo ha convocado.

Denominación del proyecto:

Autor: Valente, Leticia

Número de Legajo: 28783

Lugar y fecha: Buenos Aires, 16 de diciembre de 2022

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Leticia Valente', written over a horizontal line.

## RESUMEN EJECUTIVO

# **“Reingeniería del Proceso de Facturación mediante la implementación de herramientas sistémicas en la gestión de procesos en Agua y Saneamientos Argentinos”**

La consultoría realizada consistió en relevar y proponer una mejora del proceso seleccionado, para lo cual se tomó en consideración que la gestión por procesos está definida como un enfoque del trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización en este caso de AYSA S.A., mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Para realizar este trabajo se han realizado un conjunto de procedimientos y técnicas orientados a la recopilación de información.

Se llevaron a cabo entrevistas personales y encuestas a los integrantes del equipo de trabajo del sector Facturación del Departamento Ingresos. Asimismo, se realizó observación directa sobre el funcionamiento del área analizada.

A partir de la toda información relevada se realizó un análisis sobre, la planificación, la base de seguimiento de obras, el tiempo de impacto de las novedades comerciales en el sistema comercial, objetivos, controles, capacitación y comunicación.

Se detectaron falencias que afectan las tareas diarias y los resultados del sector.

Se propone implementar un plan de acción con el objetivo de lograr realizar una planificación acorde al presupuesto del área y con información suministrada por la base de seguimiento que sea precisa y oportuna. En relación con la demora en los plazos se sugiere adoptar una solución digital y con ello poder establecer controles de productividad sobre el proceso.

Por último, he realizado sugerencias sobre capacitación y comunicación que complementarían las acciones actuales que tiene la empresa.

Basándose en que cada actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en el área de facturación perteneciente al Departamento Ingresos conforman un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Es muy importante tener en cuenta y de manera clara qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos que persigue

|

Aysa. Además, es muy importante que cada uno de los empleados estén consientes y reconozcan que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes.

## **CONSIDERACIONES GENERALES**

### **Características del trabajo contratado**

La consultoría tiene como finalidad analizar el proceso de facturación del Área Ingresos de la Organización AySA S.A.

Sera necesario poder conocer el proceso y subprocesos y la metodología utilizada en cada uno de ellos y poder determinar si es necesario la aplicación de mejoras en los mismos.

### **Cumplimiento de la demanda inicial**

El Señor Gustavo Promet, Gerente Comercial de la Dirección Regional Capital Federal (AySA), me ha contratado para realizar una consultoría en el Sector de Facturación en el Departamento Ingresos.

El Gerente, quien se encuentra a cargo del área recientemente, ha detectado desvíos en el presupuesto del Sector, además de errores y demoras en el impacto de las novedades comerciales en la facturación, trayendo como consecuencia pérdidas económicas, pago de extras injustificadas del personal y la ineficiente utilización de los recursos disponibles.

Considera también que el proceso mencionado no cuenta actualmente con controles eficientes que permitan obtener información regular sobre el mismo para la toma de decisiones.

## **DEFINICIONES PREVIAS Y/O ADVERTENCIAS Y SALVEDADES**

### **ALCANCE / LIMITES DEL TRABAJO**

El alcance de la presente consultoría se limita al sector de Facturación del Departamento Ingresos, Dirección regional Capital Federal perteneciente a la Dirección General Operativa de AySA S.A.

El mismo desempeña sus actividades en las oficinas del Edificio Córdoba, situado en Riobamba 750, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Quedan excluidas de la presente consultoría, las áreas correspondientes a la Dirección General Administrativa y a la Dirección General Técnica de dicha organización y todo otro sector que no pertenezca a la Dirección Regional Capital Federal.

### **OBJETIVOS DEL PRESENTE INFORME**

#### **Objetivo general**

Realizar una consultoría sobre el sector de Facturación del Departamento Ingresos de la Dirección Regional Capital Federal.

#### **Objetivos específicos.**

- Identificar el proceso de Facturación dentro del Departamento Ingresos DRCF.
- Relevar la estructura actual del área, Organigrama.
- Recopilar información sobre las tareas vinculadas a las funciones del área y los sistemas informáticos utilizados.
- Determinar el nivel de formación del personal asignado al área.
- Conocer los indicadores de gestión definidos en el proceso analizado y el alcance de estos.



## **METODOLOGIA UTILIZADA**

La presente consultoría se ha realizado a través de un conjunto de procedimientos y técnicas orientados a la recopilación de información.

Se llevaron a cabo entrevistas personales en el mes de septiembre de 2022, utilizando una modalidad de cuestionario con preguntas abiertas, semi- abierta y cerrada, al Gerente Comercial de la Dirección Regional Capital Federal, al Supervisor del área de Facturación del Departamento Ingresos a un administrativo de procesos y a un inspector. Todas las entrevistas se realizaron en una modalidad presencial.

Por otro lado, se realizaron encuestas de preguntas y respuestas cerradas a 10 integrantes del equipo de trabajo del sector Facturación del Departamento Ingresos, a través de correo electrónico.

Asimismo, se realizó observación directa sobre el funcionamiento del área analizada.

Además, se efectuó un análisis documental de los informes presupuestarios e informes comerciales del área, correspondiente al período 2021 - 2022.

## **EQUIPO CONSULTOR.**

La persona encargada de llevar a cabo la consultoría posee el siguiente perfil profesional:

VALENTE, LETICIA

Dirección: Av. Avellaneda 1255

Teléfono: 11-5639-5571

E-mail: lvalente2005@hotmail.com

### Experiencia.

LV Consultora (2010 – actualidad).

- Consultora integral que ofrece servicios de auditoría, contabilidad, control interno, impuestos, proyectos de inversión.

Prebifarm Droguería (2001-2010)

- jefe de Administración y Control: Controla la ejecución presupuestaria, gestiona las compras y logísticas de bienes de cambio; controla y asegura la existencia de los

bienes de uso en la contabilidad de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos vigentes, todo orientado al logro de los objetivos de la Organización.

Lagademo S.A. Mayorista (1995-2001)

- Encargada Administrativa: Planifica y coordina procedimientos y sistemas administrativos, así como idea modos de optimizar procesos. Contrata y forma personal, así como asignar responsabilidades y espacio en la oficina.

### Formación

- Universidad de Flores – 2016. Licenciada en Administración.
- Inst. Almirante Brown – 1994. Perito Mercantil
- Curso Oratoria - Idea
- Nuevos Desafíos de Liderazgo – Idea
- Idiomas: inglés – Nivel avanzado B2
- Conocimientos adicionales: Paquete Microsoft Office. SAP. LOYAL. ORACLE.

## **DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN.**

Aysa<sup>1</sup> es una empresa concesionaria de servicios públicos de agua potable y tratamiento de desagües cloacales para la Ciudad de Buenos Aires y 26 partidos del conurbano bonaerense, una región estratégica de la Argentina y una de las zonas más densamente pobladas del continente.

Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA) se creó el 21 de marzo de 2006 por el Decreto 304/2006 del Poder Ejecutivo Nacional y luego ratificada por el Poder Legislativo mediante la Ley Nro. 26.100.

La empresa está formada por el Estado Nacional con el 90% del capital social, mientras que el 10% restante corresponde al personal a través de un Programa de Participación Accionaria (PPA), único en su tipo.

AySA cuenta con 30 Centros de Atención, donde se pueden realizar solicitudes o reclamos técnicos y comerciales. Además, cuenta con el programa “AySA en el Barrio” con el que van a diferentes lugares en sus oficinas móviles, la ubicación de estas cambia cada semana de acuerdo con las necesidades.

---

<sup>1</sup> [https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre\\_nosotros](https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre_nosotros)

AySA abastece de agua potable a 10.925.276 habitantes, en una longitud de la red de 24.169 km, posee tres plantas potabilizadoras, 24 plantas de tratamiento de agua subterránea y 14 estaciones elevadoras.

En cuanto a Desagües Cloacales, asiste a 8.798.979 habitantes en una longitud de la red de 17.003 km, posee 20 plantas depuradoras y 181 estaciones de bombeo.

La misión de la Organización es Brindar un servicio de agua potable y saneamiento universal, de calidad sustentable y eficiente, que contribuya al bienestar de la población y al cuidado del medioambiente.

Los principios que rigen todas las actividades que se realizan en la Organización día a día son: comprensión, confianza, comunicación, capacitación, compromiso, calidad, celeridad, control, coordinación y cohesión.



## **DESCRIPCION Y DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO.**

El campo de estudio ha sido limitado sobre el Departamento Ingresos, Dirección regional Capital Federal perteneciente a la Dirección General Operativa de AySA.

El equipo de trabajo se conforma de 27 operadores, que desarrollan distintas actividades dentro del proceso de Facturación.

El estudio de la presente consultoría se centrará en el proceso mencionado y tareas que lleva a cabo el personal del sector.

## **RELEVAMIENTO**

A partir de la información recopilada de las entrevistas y la encuesta, se expone la siguiente información:

### **General**

El 27 de julio de 1912 se crea Obras Sanitarias de la Nación (OSN), primera empresa nacional que se encargó de los servicios de agua y cloaca.

En 1993, tras la descentralización de los servicios que se produjo a fines de los '80, se decreta la privatización de los servicios, por parte de Aguas Argentinas, en Ciudad de Buenos Aires y 16 partidos del conurbano bonaerense. La privatización de Obras Sanitarias de la Nación (OSN) fue llevada a cabo a comienzos de 1993 con los objetivos de promover la universalización de los servicios de agua potable y saneamiento y la mejora en la calidad de estos.

El 21 de marzo de 2006, por el Decreto 304/2006 del Poder Ejecutivo Nacional y luego ratificada por el Poder Legislativo mediante la Ley N° 26.100 se crea AySA y se vuelven a nacionalizar los servicios de agua potable y saneamiento, con el objetivo de dar continuidad, mejorar y expandir las redes y la prestación en el área metropolitana.

La empresa está formada por el Estado Nacional con el 90% del capital social, mientras que el 10% restante corresponde al personal a través de un Programa de Participación Accionaria (PPA), único en su tipo.

El sector de Facturación relevado desarrolla sus tareas en las oficinas ubicadas en la planta baja del Palacio de Aguas Corrientes, edificio emblemático de la Ciudad de Buenos Aires, fue construido para alojar los tanques de suministro de agua corriente de la creciente ciudad a fines del siglo XIX.

|

Dicho sector pertenece al Departamento Ingresos de la Dirección regional Capital Federal correspondiente a la Dirección General Operativa de AySA. El mismo depende del Gerente Comercial Gustavo Promet.

Este Departamento está dividido en tres principales supervisiones que tienen que ver con la forma de facturar de AySA.

Una facturación que puede darse a través de los metros cuadrados existentes (Régimen No medido), teniendo en cuenta m<sup>2</sup>, tipo constructivos, edad del inmueble, calidad de la vivienda, zonal y destino o actividad desarrollada, como por ejemplo vivienda, comercio, etc.

Y una facturación basada en los metros cúbicos consumidos (Régimen medido) son administrados por el área de medición.

Asimismo, existe un área de control de gestión que se encarga de controlar las otras dos áreas, Medición y Facturación.

El área donde he realizado la consultoría es Facturación y tiene como objetivo el relevamiento y procesamiento de las novedades a fin de mantener el catastro de Capital Federal actualizado y el seguimiento del presupuesto de ventas del sector.

De acuerdo al organigrama vigente, el área está conformada por 27 personas, a su vez está dividida la misma en tres subáreas y en cada una de ellas hay un responsable.

El área de inspectores, formada por 15 personas, el área de catastro por 3 personas y el área administrativa de procesos formada por 9 personas.

El grupo de personas trabaja en el horario de 7 a 15 u 8 a 16hs dependiendo la función desempeñada.

## **Proceso**

### **Planificación / Base de Seguimiento de Obras:**

El campo de acción que comprende el proceso de Facturación es desde la detección de los indicios de cambio catastrales / parámetros de facturación por barrido de manzanas y la inspección, hasta la efectiva incorporación de los datos en la aplicación comercial.

El Régimen Tarifario que rige la facturación de Aysa establece que los Propietarios de Inmuebles, Consorcios de Propietarios según ley 13.512, Poseedores o Tenedores de Inmuebles, según corresponda, tendrán obligación de comunicar por escrito al Concesionario, toda transformación, modificación o cambio que implique una alteración de las cuotas por servicio fijadas de conformidad con el Régimen o que imponga la instalación de medidores de agua.

Asimismo, la organización debe mantener su catastro actualizado. Para esto se disponen de inspectores que relevan físicamente en terreno las novedades constructivas incorporadas y no declaradas ante la organización por parte de los usuarios.

En la actualidad el Relevamiento de Barrido implementado por la Empresa, consiste en la detección de cambios catastrales y de destinos a través del relevamiento de manzanas en campo.

Por lo expuesto se define anualmente que manzanas se van a relevar, y la forma en que se realizará esta tarea.

El seguimiento del relevamiento se efectúa través de la denominada Base de Seguimiento de Obras. En dicha Base se detallan todos los cambios detectados de las inspecciones realizadas.

De esta manera, en forma organizada, los inspectores salen a la calle y posteriormente vuelven con esta información relevada. La misma una vez supervisada es procesada por el área administrativa e impactada así la facturación.

De acuerdo con lo indicado por el Gerente Comercial el proceso de Facturación resulta ser para la empresa de suma importancia ya que aporta parte de lo que son las ventas de la dirección Regional Capital Federal, que a su vez conforman parte de las ventas de la compañía.

Menciona en la entrevista que uno de los inconvenientes detectados en el área es que no hay una planificación concreta basada en la necesidad de un presupuesto de ventas ya establecido.

Asimismo, de acuerdo con las entrevistas realizadas, tanto el Gerente Comercial, como el Supervisor de Facturación, el inspector y administrativo comentan que el proceso de Facturación se inicia con el relevamiento en terreno que se planifica a partir de una base de seguimiento de obras que lleva el área, la misma contiene todas las

obras activas, que la empresa debería visitar al menos dos veces al año, sin considerar la cantidad de m2 por categoría presupuestadas.

Todos coinciden que la planificación que se realiza posee deficiencias producto de la imprecisión de los datos contenidos en esta base de seguimiento.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada, el 60% de los encuestados manifiesta que la misma debería ser depurada, mientras que el 40% restante opina que se encuentra en mal estado.

La base de seguimiento de obras se nutre actualmente con la información que relevan los inspectores en la calle, y a veces el Gobierno entrega planos que han sido validados en ese organismo para que AySA pueda actualizarla.

Además, comentan que, existen lo que llaman Factibilidades de servicio, que son presentaciones que le usuario está obligado a realizar siempre que realice una obra. Esta presentación debe realizarla ante AySA, indicando los datos a construir.

Esta información ingresa por otra área de la empresa, la atención al público y a veces son ellos los que pasan esta información al área de Facturación.

Asimismo, el Supervisor comenta que la base es la misma que se utiliza desde hace 20 años y se le han ido incorporando campos y se ha transformado en una base de datos poco confiable.

#### Plazo de proceso de las novedades:

El Gerente comenta que actualmente las novedades detectadas e incorporadas en el sistema SAP tienen un retraso o decaimiento importante, en algunos casos hasta más de un año.

Asimismo, no existe hoy la posibilidad de cuantificar el trabajo pendiente de proceso en la oficina, los formularios de inspección circulan de escritorio en escritorio para ser validados y luego si, procesados. Se trabaja todo en papel.

El Supervisor por su parte indica que los plazos asociados al proceso, es decir, desde que se detecta una novedad en terreno hasta que la misma impacta en la facturación no debería pasar más de 90 días corridos, sin embargo, la cantidad de días actualmente no se está midiendo. En general se cumple, pero a veces ocurre que se extravían los papeles, son excepciones, pero en estos casos los plazos de proceso son mayores a 90 días. Menciona además que el excesivo uso de papel hace que el proceso sea más lento y susceptible a fallas y errores poco detectables.

|

Por su parte, la administrativa de procesos comenta que todo el trabajo realizado se hace en base a formularios en papel y que los plazos se dilatan en el tiempo porque los mismos llevan distintos niveles de firma y en caso de detectar alguna falla, vuelven al inicio del proceso. Otro inconveniente surge con la división del trabajo, si están las cajas llenas uno toma desde arriba, entonces las inspecciones que quedan al fondo de la caja son las de fecha más vieja o las que nadie quiere hacer y eso trae consecuencias en los plazos de procesos.

El inspector ha comentado que uno de los inconvenientes en su tarea es el extravío de las inspecciones, muchas veces han ido dos veces al mismo lugar, recordando haberlo relevado con anterioridad y sin embargo nunca se llevó a cabo el proceso de la novedad en el sistema comercial.

### **Herramientas informáticas**

Actualmente el sistema principal Comercial utilizado es SAP, es un Sistema de Gestión Empresarial. Mediante el mismo se realiza el registro de usuarios y su correspondiente facturación.

La facturación tiene en cuenta a su vez los tipos de catastro: el fiscal que recoge el valor del inmueble, el Jurídico que recoge la relación entre el propietario y la propiedad y el geométrico, para establecer la medición, subdivisión y ubicación del inmueble.

Los roles operativos entrevistados informan que para realizar una labor completa más efectiva sería de gran utilidad contar con herramientas adicionales, como puede ser:

- Despliegue Gis: que les permite ver cómo está el catastro de la empresa
- Acceso a internet para poder ingresar a las páginas del gobierno, Street View, página de AFIP, Mapa interactivo del GCBA, Google Earth, entre otras.

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta, se puede observar que el 80% de los encuestados mencionan que disponen parcialmente de los elementos necesarios para realizar su trabajo, mientras que el 20% ha dicho que sí.



## **Controles**

De acuerdo con la información obtenida del Supervisor del área, se realizan distintos controles sobre el proceso de Facturación, a saber:

- Control semanal por muestreo de la información ingresada mediante las inspecciones realizadas por los inspectores. Este control está a cargo de la responsable del área de inspectores.
- Control semanal de la información ingresada en la aplicación comercial, producto del relevamiento de oficio efectuado por la empresa. Este control está a cargo del supervisor de Facturación.
- Control mensual, a través de muestreo, de las Obras finalizadas en el periodo y su correspondiente incorporación al sistema comercial, este control se encuentra a cargo del jefe de Departamento.

El Gerente Comercial por su parte manifiesta que se realizan controles de calidad sobre las inspecciones en terreno, es decir, que se controla únicamente el contenido y proceso de la información recabada en los inmuebles, no así un control de productividad general del área.

Dice que actualmente no es posible estimar el trabajo obtenido por periodos o tipos de procesos, es decir el pendiente y así poder planificar y o controlar los tiempos de proceso e impacto en el sistema. Como así tampoco se realiza el seguimiento de los valores asignados en el presupuesto como ser el valor del m2, este dato debe seguirse mes a mes e ir ajustándolo a fin de reducir al máximo los desvíos del presupuesto. Este indicador no se está controlando actualmente.

## **Comunicación:**

Según indica el Gerente Comercial como así también el Supervisor de Facturación la comunicación se baja desde la Gerencia – Coordinación – Jefatura de departamento – Supervisor – Responsables.

La misma se realiza de manera verbal o bien a través del correo electrónico.

En los roles más operativos manifiestan cierta comunicación informal predominante en el sector.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 60% del personal manifiesta que son buenos los canales de comunicación con su jefe inmediato, el 30% considera que los mismos se encuentran poco desarrollados y el 10% que son muy buenos.

### Objetivos:

En relación con los objetivos del área, mediante la información relevada, se observa un importante desconocimiento por parte del personal operativo, no pueden comentar los indicadores como así tampoco el alcance de los resultados en el último periodo.

Dichos objetivos se establecen en base al presupuesto anual del sector, con una revisión de este a mitad de año.

De la encuesta a los trabajadores del sector, el 30% de los encuestados respondió que conoce los objetivos generales para el área, el 40% indicó que apenas tiene noción sobre los mismos, y el 30% que no los conoce.

Nivel de cumplimiento de los objetivos:

Para el análisis del nivel de cumplimiento de los objetivos, se accedió a documentación facilitada por el Gerente. A continuación, se detalla un cuadro informativo sobre los datos del presupuesto comparado con los datos reales del sector.

2021													
REGIMEN NO MEDIDO													
										\$ m2 Presupuesto 5,80			
Q M2					\$					Presupuesto			Real
MES	Sup Presupuesto	Sup Real	Sup Desvío	%	Imp Presupuesto	Imp Real	Imp Desvío	%	MES	NO MEDIDO			
ene	75.500,00	47.443,83	-28.056,17	-37,16	\$ 462.564,41	\$ 387.442,00	\$ -75.122,41	-16,24	ene	5,8	8,17		
feb	75.500,00	50.346,00	-25.154,00	-33,32	\$ 417.800,11	\$ 399.246,00	\$ -18.554,11	-4,44	feb	5,8	7,93		
mar	75.500,00	25.205,00	-50.295,00	-66,62	\$ 462.564,41	\$ 147.701,30	\$ -314.863,11	-68,07	mar	5,8	5,86		
abr	75.500,00	11.754,40	-63.745,60	-84,43	\$ 447.642,98	\$ 88.116,93	\$ -359.526,05	-80,32	abr	5,8	7,50		
may	75.500,00	39.183,50	-36.316,50	-48,10	\$ 462.564,41	\$ 222.000,00	\$ -240.564,41	-52,01	may	5,8	5,67		
jun	75.500,00	28.583,76	-46.916,25	-62,14	\$ 447.642,98	\$ 129.225,00	\$ -318.417,98	-71,13	jun	5,8	4,52		
jul	75.500,00	22.300,00	-53.200,00	-70,46	\$ 462.564,41	\$ 121.981,00	\$ -340.583,41	-73,63	jul	5,8	5,47		
ago	75.500,00	100.027,00	24.527,00	32,49	\$ 462.564,41	\$ 486.521,00	\$ 23.956,59	5,18	ago	5,8	4,86		
sep	75.500,00	84.117,50	8.617,50	11,41	\$ 447.642,98	\$ 493.116,35	\$ 45.473,37	10,16	sep	5,8	5,86		
oct	75.500,00	67.917,50	-7.582,50	-10,04	\$ 462.564,41	\$ 400.478,61	\$ -62.085,80	-13,42	oct	5,8	5,90		
nov	75.500,00	59.973,00	-15.527,00	-20,57	\$ 447.642,98	\$ 218.148,99	\$ -229.493,99	-51,27	nov	5,8	3,64		
dic	75.500,00	73.505,62	-1.994,38	-2,64	\$ 462.564,41	\$ 445.240,00	\$ -17.324,41	-3,75	dic	5,8	6,06		
Total	906.000,00	610.357,11	-295.642,90	-32,63	\$ 5.446.322,91	\$ 3.539.217,18	\$ -1.907.105,73	-35,02	Total	5,8	5,80		

A partir del análisis de dicha información, se visualizan los desvíos en valores pesos obtenidos en el área en el periodo Enero – diciembre 2021.

De acuerdo con la información proporcionada por el Gerente, el incumplimiento se debe a la deficiente o inexistente planificación concreta basada en la necesidad de un presupuesto de ventas.

## Capacitaciones:

De acuerdo con la información recabada a través de los distintos niveles de Jefatura entrevistados, la Empresa cuenta con herramientas de capacitación, entre ellas:

- Escuela de Actividades Comerciales de AySA que dicta actividades de capacitación del ámbito comercial de la empresa dirigidas a todo el personal que ocupe puestos del Área comercial, en la Dirección de operaciones regionales y Áreas centrales.
- Campus AySA, donde se dictan cursos virtuales, material de consulta y distintas herramientas que facilitarán el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades.
- Escuela de Oficios de la Actividad Sanitarista “Eva Perón” tiene un rol importante en la formación: su propósito es brindar soluciones formativas que permitan adquirir habilidades en diversos oficios, y fortalecer las capacidades individuales necesarias para asegurar una inserción laboral de calidad.

Estas acciones están orientadas al personal de la Empresa, se sustentan en los valores centrales de la actividad y mantienen vigente el legado de la capacitación permanente para el desarrollo laboral y personal.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 100% del personal encuestado respondió que si se brindan capacitaciones y/o herramientas para el desarrollo de sus tareas.

Asimismo, el 50% de los encuestados expresa que las capacitaciones que brinda la empresa son sencillas y poco eficaces, el 20% respondió que son ineficaces y poco beneficiosas, y el 30% que son didácticas y beneficiosas.

El 80% del total de los entrevistados manifiesta que han recibido formación a través de la empresa, de sus superiores y de sus pares. Encontrando mayor efectividad sobre lo aprendido fuera del ámbito de las capacitaciones formales establecidas para el puesto.

## DIAGNOSTICO

El objetivo del diagnóstico que a continuación se detalla es examinar los distintos inconvenientes detectados de manera detallada y a fondo, poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema y preparar toda información necesaria para adoptar una decisión sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

### General

Aysa. como empresa mixta comparte participación con el sector privado, de modo que no pertenece en su totalidad a la administración pública, ya que parte del capital de la empresa proviene de accionistas particulares que también participan en las operaciones de la empresa y aportan mano de obra.

“La definición de las Sociedades de economía o empresas mixtas locales, como también se las denomina, no ha sido, lo que viene imputándose sistemáticamente a su compleja naturaleza jurídica. No obstante, desde un punto de vista meramente organizativo, como tales se vienen identificando diferentes formas societarias de carácter mercantil cuyo capital social sólo parcialmente pertenece a la Administración local y cuya finalidad principal, pero no exclusiva, es la gestión de servicios públicos.” (Luis F. Prieto González, 1996, pag.707).

De esta manera, Aysa. no se considera una empresa pública, ya que parte de sus accionistas son particulares, pero tampoco se puede considerar privada, debido a la presencia del Estado participando de manera directa en las operaciones de la empresa. Por lo tanto, recibe el nombre de empresa mixta.

Por esto su capital proviene de ambos sectores, los mismos contribuyen y aportan mano de obra, materias primas, capital e ideas para alcanzar los objetivos planteados.

La presente consultoría fue desarrollada en el área de Facturación, del departamento Ingresos de la Dirección Regional Capital Federal.

De acuerdo con la información disponible en el Organigrama y la relevada en las entrevistas, el Departamento Ingresos está dividido en tres principales áreas: Facturación, Medición y Control y cuenta con una dotación total de 60 personas.

Esta división se debe a la forma de facturación del servicio de Agua y Saneamiento.

Estas tres áreas están distribuidas en una oficina de 200m<sup>2</sup>.

Los resultados del relevamiento realizado sobre Seguridad e higiene fueron:

En cuanto a la Ventilación, el edificio cumple con la ventilación natural mínima requerida en función del número de ocupantes. Esto contribuye a mantener las condiciones ambientales favoreciendo la salud del trabajador.

La iluminación en el lugar de trabajo cumplimenta de manera adecuada a la tarea que se realiza, de modo que permite observar o reproducir los colores en la medida que sea necesario.

Las señalizaciones se encuentran en buen estado de conservación, visibilidad.

Los matafuegos, se encuentran instalados de manera correcta en cuanto a la cantidad necesaria y determinadas según las características y áreas de estos, importancia del riesgo, carga de fuego, clases de fuegos involucrados y distancia a recorrer para alcanzarlos.

Asimismo, se realizan anualmente la capacitación al personal en materia de higiene y seguridad, en prevención de enfermedades profesionales y de accidentes de trabajo.

Considero que el establecimiento donde desarrolla su funcionamiento el área de Facturación, Cumple con las disposiciones generales de la Ley Nro. 19587 de Higiene y Seguridad en el trabajo, promoviendo la calidad de vida laboral y ambiente de trabajo armónico, fomentando de esta manera el estilo de trabajo saludable.

## **Proceso**

### **Planificación / Base de Seguimiento de Obras:**

El proceso de Facturación desarrollado en el área está basado en un requerimiento del Régimen Tarifario que rige en la empresa. El objetivo del proceso persigue la actualización del catastro que es la base de facturación de esta.

De acuerdo con el relevamiento general realizado, se observan debilidades estructurales y operativas sobre el proceso analizado:

- Desconocimiento de la Estructura de procesos y la interrelación entre los mismos.

|

- Gestión ineficiente de recursos y servicios: Personas, materiales, etc., según las necesidades de cada área; no según las necesidades de cada proceso.
- Poco conocimiento de lo que hace cada uno.
- Sin estándares.
- Carencia de controles o controles inadecuados.
- Información aislada en cada área.

Como inicio del proceso se realiza una planificación, con los recursos disponibles, inspectores, y los datos suministrados por la Base de Seguimientos de obras.

De acuerdo con la información relevada y a la observación directa realizada sobre la base de seguimiento de obras, se observan las siguientes debilidades:

- Falta de información completa: no dispone de toda la información para cada entrada.
- Datos ambiguos: esto provoca incertidumbre sobre si hay que introducirlos, cómo y dónde. Por ejemplo, en las direcciones falta los códigos postales de algunas entradas porque no se han podido determinar mediante el método utilizado para compilar el conjunto de datos.
- Datos duplicados: La duplicación de los datos en el ingreso de los casos, afecta significativamente la planificación y la eficacia del proceso de facturación. Planificar con una información sin calidad puede traducirse en un deficiente rendimiento y también dificultar el cumplimiento normativo.
- Datos incoherentes: discrepancias sobre una misma información. Las discrepancias pueden estar en los formatos, en las unidades o incluso en la ortografía. Los mismos tienden a acumularse y el valor de los datos se deteriora.
- Exceso de datos: genera un problema de calidad de datos.

La base de obras es el núcleo central del sector, con ella se realizan presupuestos, planificación de relevamientos, análisis estadísticos, informes de novedades y controles de procesos.

En cuanto a la información necesaria de ingreso de datos sobre esta base podemos agregar que no existe actualmente un método de carga definido.

Por todo lo expuesto podemos decir que la información disponible para definir el presupuesto resulta ser imprecisa y poco confiable generando una merma en la eficiencia de estos.

|

De acuerdo con lo indicado por Garabito, Johan, “el proceso de toma de decisiones, es reconocer y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar alternativas, elegir la “mejor” de ellas y ponerla en práctica”.<sup>2</sup>

Y toda decisión supone, en principio, un punto de partida: contar con información mínima para entender la naturaleza de la decisión, el entorno específico en que se toma y sus consecuencias futuras probables. La información está en el centro de cualquier modelo de decisión que pretenda ser efectivo. La influencia de desinformación o de mala información influye o condiciona nuestras decisiones simples o complejas.

En consecuencia, los responsables de la planificación no cuentan con la información necesaria para realizar la misma de manera efectiva.

#### Plazo de proceso de las novedades:

Del relevamiento realizado se observa que, actualmente las novedades detectadas e incorporadas en el sistema SAP utilizado en el área, tienen un retraso o deleite, provocando un impacto económico y financiero en el presupuesto del sector.

Asimismo, no existe hoy la posibilidad de cuantificar el trabajo pendiente de proceso en la oficina, los formularios de inspección circulan de escritorio en escritorio para ser validados y luego si, procesados. Se trabaja todo en papel.

Esto provoca en el proceso debilidades:

Falta de espacio: los documentos en papel ocupan una cantidad significativa de espacio. Además, estos documentos son almacenados a mano insumiendo el 20% del tiempo en la búsqueda o guardado de los mismos.

Menor seguridad: Uno de los mayores riesgos de seguridad de la información para la empresa es el papel porque los documentos impresos se pueden perder, manejar o dañar fácilmente, mientras que los datos digitales se pueden encriptar y guardar de forma segura en discos duros o dispositivos electrónicos.

Propenso al daño: Los documentos manuales se pueden dañar, perder, extraviar o robar fácilmente. Un incendio o desastre natural podría significar la pérdida de información esencial.

---

<sup>2</sup> Ricky W. Griffin, Administración, Décima Edición, México, 2011.

|

Transporte de documentos: El transporte de documentos en un sistema basado en papel es bastante complicado, lento e ineficiente.

Problemas de edición: Si deseamos realizar cambios en un documento en papel, deberemos volver a escribir todo el contenido. Esto deberá repetirse cada vez que deseemos hacer más correcciones.

Daño ambiental: Usar más papel es malo para el medio ambiente y no ayudará mucho a impulsar las credenciales ecológicas de la empresa.

El conjunto de tareas encaminadas al logro de la eficiencia y economía por parte de las administraciones en la creación, mantenimiento, disposición y uso de los documentos de archivo, entonces, se denomina gestión de documentos. La gestión de documentos se basa en la creación y establecimiento de programas de tratamiento de documentos de archivo, es decir, la creación de un sistema archivístico general que contempla la inclusión de diversos programas a corto, mediano y largo plazo integrados en dicho sistema.<sup>3</sup>

### **Herramientas informáticas**

Actualmente el sistema principal Comercial utilizado en el área es SAP, es un Sistema de Gestión Empresarial. Mediante el mismo se realiza el registro de usuarios y su correspondiente facturación.

Este sistema es el único acceso otorgado en el área para el total de los empleados.

Sin embargo, de acuerdo con el relevamiento realizado, existe en el área una necesidad acerca de incorporar herramientas para la realización de la tarea. El personal sugiere sumar a la gestión diaria ciertas aplicaciones o accesos a determinadas páginas de internet que consideraran generarían mayor autonomía y mejores resultados para el área.

Las herramientas de gestión de tareas permiten a grupos de usuarios trabajar juntos con más cohesión para completar proyectos de forma rápida y completa. Las funciones de seguimiento de tiempos y proyectos aseguran que todas las tareas del proyecto estén cubiertas y que los informes de progreso estén actualizados.

---

<sup>3</sup> <http://radtgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/la-gestion-documental/>



## Controles

Se realizan en el área distintos controles asociados a los procesos realizados.

- Control semanal por muestreo de la información ingresada mediante las inspecciones realizadas por los inspectores. Este control está a cargo de la responsable del área de inspectores.
- Control semanal de la información ingresada en la aplicación comercial, producto del relevamiento de oficio efectuado por la empresa. Este control está a cargo del supervisor de Facturación.
- Control mensual, a través de muestreo, de las Obras finalizadas en el periodo y su correspondiente incorporación al sistema comercial, este control se encuentra a cargo del jefe de Departamento.

Se puede observar que actualmente por tratarse de un proceso en papel, no se puede cuantificar y así controlar los plazos incurridos entre el relevamiento y el proceso e incorporación de la novedad al sistema comercial.

Asimismo, no es posible estimar el trabajo obtenido por periodos o tipos de procesos, es decir el pendiente y así poder planificar y o controlar los tiempos de proceso e impacto en el sistema.

Como así tampoco se realiza el seguimiento de los valores asignados en el presupuesto como ser el valor del m<sup>2</sup>, este dato debe seguirse mes a mes e ir ajustándolo a fin de reducir al máximo los desvíos del presupuesto. Este indicador no se está controlando actualmente.

En síntesis, es un proceso carente de controles principales.

“El control es la regulación de las actividades organizacionales para que algún elemento enfocado del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables. Sin esta regulación, las organizaciones no tienen ninguna indicación de qué tan bien se desempeñan en relación con sus metas. El control, como el timón de un barco, mantiene a la organización en movimiento en la dirección adecuada. En cualquier punto en el tiempo, compara dónde está la organización en términos del desempeño”. (Ricky W. Griffin, 2011, pag.646).

## **Comunicación:**

En cuanto a la comunicación desarrollada en el área y tomando como referencia a Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"<sup>4</sup>

La comunicación en una organización es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- a. Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b. Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr un mejor desempeño en las tareas.

A pesar de que existen varios canales de comunicación en el área, se descubren ciertas fragilidades en la comunicación. Las novedades sobre cambios en los procesos generales o tareas puntuales se comunican, a veces, de forma verbal en reuniones, y otras veces se informan por chat interno.

No existe un canal específico destinado para avisos y comunicados sobre nuevas modalidades, cambios en los procesos, objetivos o productividad individual.

Las notificaciones de forma verbal, en ocasiones desembocan en interpretaciones erróneas y malentendidos, y las enviadas por mail, usualmente se ignoran debido a la gran cantidad de correos recibidos, por lo que quedan en el olvido y producen, en consecuencia, desconocimiento o pérdida de la información relevante.

La comunicación es un elemento clave, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización.

Por esto es fundamental trabajar sobre el ordenamiento y desarrollo de las redes de comunicación en el área de Facturación, siendo fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.

---

<sup>4</sup> Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill 7ma Edición. (2019)

|

Uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la empresa funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo.

### **Objetivos:**

Según la información relevada los objetivos generales del área son establecidos anualmente por la Gerencia, en conjunto con la Jefatura del área, a partir de presupuesto de ventas del sector. De manera tal, que el presupuesto se realiza en el área con la participación tanto de la Jefatura como del Supervisor a cargo.

Desde ese punto se pueden analizar los objetivos, a través del llamado padre de la administración (Max Weber), quien a través del estudio estructuralista de las organizaciones burocráticas; entendió a las organizaciones como una totalidad en la cual existían partes que conformaban la estructura y dichas partes se relacionaban unas con otras. Weber definía de una manera cuasi ideal, la forma en la cual debería funcionar una organización burocrática, la cual incluía entre sus componentes: la división del trabajo y sus jerarquías de autoridad; una selección formal de los objetivos, aplicando el cumplimiento de reglas y regulaciones formales y orientado a la especialización de tareas. De esta manera se podría medir más precisamente los objetivos generales y particulares del área.

Cuando Weber trató de construir un tipo ideal de administración burocrática, su objetivo era buscar la racionalidad y la eficiencia como las variables principales de una organización. De tal manera que los actos administrativos, las decisiones y las reglas y/o regulaciones se formularían y registrarían por escrito, permitiendo que el funcionario ideal cumpla su tarea con un espíritu de formalidad impersonal. De este modo y teniendo el foco desde un punto de vista técnico la experiencia en la aplicación de esta lógica permitiría proporcionar un alto grado de eficacia.

Ahora bien, habiendo detallado en un punto anterior (Nivel de Cumplimiento de los Objetivos), se puede visualizar una serie de métricas en color rojo, las cuales indican los desvíos registrados en el cumplimiento de los objetivos fijados por la Gerencia (jerarquía de autoridades).

A partir de aplicar esta lógica es que se detecta un desconocimiento de los objetivos y por consiguiente un incumplimiento de estos. Principalmente, por fallas en

los medios utilizados de comunicación, como así también en la planificación de las actividades del sector y la división de tareas y medición de estas.

Como consecuencia de todo lo expuesto las novedades resultantes aplicadas o procesadas en el sistema comercial se realizan en un plazo mayor al esperado, ya que se deben corregir los procesos ineficientes, de manera de poder lograr un nivel de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos comunicados por la Gerencia.

Nivel de cumplimiento de los objetivos:

Tal lo indica Fortunato, “Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”<sup>5</sup>

A partir del análisis documental de métricas del período 2021, se observan desvíos en la cantidad de m2 reales versus la cantidad de m2 presupuestadas, estas diferencias alcanzan un 35,02% respecto a lo esperado.

Asimismo, el valor obtenido del m2 total al finalizar el periodo alcanza los valores presupuestados.

### **Capacitaciones:**

El sector de facturación este compuesto por una dotación heterogénea, con identidad corporativa. Si bien no es requisito para ingresar al sector de estudios terciarios o Universitarios, la empresa desarrolla varias herramientas de capacitación al personal, tanto en instancias de aprendizaje a un nuevo puesto de trabajo, como también formación para el desarrollo interno de carreras.

Según la información recabada de la encuesta realizada al personal del área de facturación, la empresa dicta capacitaciones utilizando varios recursos de formación para ese fin, cursos presenciales, virtuales, e-learning.

Según Chiavenato “Las capacitaciones son de gran importancia no sólo porque la empresa se beneficia al tener personal con los conocimientos adecuados para desempeñarse en el área correspondiente, sino también para el personal que recibe

---

<sup>5</sup> Fortunato Contreras Contreras – Gestión por procesos, Indicadores y Estándares para unidades de información – 2017.

|

estos talleres debido a que se les proporciona mejores resultados en sus metas individuales, tienen la confianza para desempeñarse mejor y hacer que el cliente le sea fiel” (Chiavenato I. 2001).<sup>6</sup>

Podemos concluir que se desarrolla en el área un buen plan de Capacitación anual, que contempla las necesidades de formación de todo el personal en función de la tarea desempeñada.

Asimismo, existe un programa que actualmente se encuentra en desarrollo sobre “Gestión del conocimiento”, fortaleciendo el intercambio de información y experticia dentro del área o grupo.

Es la transmisión de experiencias y conocimientos de uno a uno la base de conocimiento compartido con el potencial de facilitar la ejecución del trabajo.

Teniendo en cuenta que los ámbitos de trabajo son también ámbitos educativos donde existe una pedagogía de los trabajadores en tanto sujetos de saberes, capaces de diseñar estrategias válidas para la transmisión entre pares y hacia las nuevas generaciones que se incorporan al mundo laboral.

## **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

La consultoría se realiza sobre la empresa Aysa, la misma fue creada por el Decreto 304/2006 del Poder Ejecutivo Nacional y luego ratificada por el Poder Legislativo mediante la Ley Nro.26.100 y su principal objetivo es producir y brindar los servicios de agua potable y saneamiento.

El sector analizado es el Área de Facturación que pertenece al Departamento Ingresos de la Dirección regional Capital Federal correspondiente a la Dirección General Operativa de AySA. El mismo depende del Gerente Comercial Gustavo Promet.

El establecimiento donde desarrolla su funcionamiento el área de Facturación cumple con las disposiciones generales de la Ley Nro. 19587 de Higiene y Seguridad en el trabajo.

A partir del análisis realizado sobre las tareas desarrolladas en el área de Facturación, podemos concluir que las condiciones de estas, el nivel de eficiencia del

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Mac Graw-Hill, 2001.

|

proceso y los parámetros de cumplimiento de los objetivos poseen ciertas falencias y puntos a mejorar que a continuación se detallan:

Como inicio del proceso se realiza la planificación de las tareas del sector, para ello actualmente se utiliza la información imprecisa contenida en la Base de seguimiento de Obras, esto trae como resultado deficiencias en la tarea e incumplimiento de los objetivos del área.

La base de datos utilizada como fuente para la planificación y posterior ejecución de los trabajos no reúne las condiciones necesarias en cuanto a la información contenida en la misma.

Posee campos en desuso, falta de información completa, datos ambiguos que generan incertidumbre en el llenado de la planilla como así también datos duplicados e incoherentes.

Es una base con 20 años de antigüedad, sin mantenimiento de datos y ausencia de controles de ingreso y egreso de información.

Por otra parte, no existe una comunicación directa desde el sector que recibe información sobre las novedades catastrales presentadas por los usuarios y el área de Facturación donde se realiza el seguimiento e incorporación de estas novedades.

Es decir que, en cuanto a la información necesaria de ingreso de datos sobre esta base no existe actualmente un método de carga definido y una gestión de la comunicación interna entre sectores.

Por otra parte, las novedades detectadas e incorporadas en el sistema SAP utilizado en el área, tienen un retraso o deleite. El excesivo uso de papel hace que el proceso sea más lento y susceptible a fallas y errores poco detectables.

El proceso no está estandarizado, generando bajas producciones y altas tasas de error en los mismos. Insumiendo por su parte gran cantidad de recursos para encontrar, corregir y archivar documentación.

Al recopilar datos usando formularios en papel, siempre existe la posibilidad de entradas incompletas, incorrectas o inexactas durante la transcripción manual o la doble entrada en otro sistema. La doble entrada de datos, las verificaciones manuales de datos y la gestión, impresión, distribución y devolución de formularios en papel son otros factores que complican la entrada manual de datos y dificultan la implementación de acciones y soluciones rápidas y eficaces.

|

Es notable la necesidad de incorporar herramientas para la realización de la tarea. Sumar a la gestión diaria ciertas aplicaciones o accesos a determinadas páginas de internet que generarían mayor autonomía y mejores resultados para el área.

En relación con los controles, podemos concluir que, si bien se realizan controles individuales sobre las distintas inspecciones realizadas y sus correspondientes procesos, no se verifican en el área controles integrales de productividad, y eficacia.

Si bien existe comunicación entre los niveles jerárquicos dentro del sector, la misma presenta algunos puntos que podrían mejorarse. Las novedades respecto a productividad, objetivos y modificación de procesos se informan por mail de manera informal, lo que lo hace algo impersonal y produce, en muchos casos, desinformación y desconocimiento.

Existe por su parte, un plan de Capacitación anual, que contempla las necesidades de formación de todo el personal en función de la tarea desempeñada. Fortalecido el mismo por el intercambio de información y experticia dentro del área o grupo. Sin embargo, una vez implementadas las acciones descriptas precedentemente se deberá realizar una capacitación al personal alcanzado en el proceso de facturación.

Por último, se concluye que los objetivos para el área indican desvíos registrados en el cumplimiento de estos, se hace imperioso revisar, modificar y comunicar las nuevas formas de medición que puedan permitir la corrección de esos desvíos medidos.

Para poder hacer frente a las dificultades mencionadas anteriormente, se presentan las siguientes propuestas:

La planificación como inicio del proceso debe realizarse una vez que se asegure que la información disponible, contenida en la base de seguimiento de obras, sea confiable para la toma de decisiones. Asimismo, se deberá planificar en base a los números presupuestados tanto de metros cuadrados como de valores asignados.

En relación con la Base de Seguimiento de Obras utilizada en el sector, se sugiere delinear un marco de gobernabilidad capaz de centralizarlo todo en una única base de información. Es importante trabajar en base a una serie de normas de concordancia y otras reglas de calidad de datos prefijadas para cribar la información y así evitar que los datos sucios entre en el sistema.

En este sentido, se sugiere la definición de un grupo interdisciplinario de trabajo que aportando sus conocimientos y experiencia puedan revisar de manera integral la

|

base y trabajar sobre los datos contenidos en ella. De esta manera lograr reordenar y finalmente refundar la base del seguimiento de obras utilizada y metodologías para la gestión de ingreso de información en la misma.

Respecto al retraso del ingreso de las novedades en el sistema comercial asociado con el exceso uso de papel, se necesita en el área invertir en un sistema de gestión de documentos digitales, de esta manera se reducirá la cantidad de papel desperdiciada en la oficina y aumentará la efectividad de las operaciones y la productividad de la empresa. Es necesario un cambio en el enfoque de almacenamiento y gestión de datos.

Los beneficios de pasar de un sistema de gestión en papel a uno digital son:

Mejores datos: información precisa y oportuna para administrar las inspecciones y por consiguiente el proceso de estas en tiempo y forma.

Mayor eficiencia operativa, un proceso automatizado significa que, con un par de clics, los usuarios podrán encontrar los documentos que necesitan sin mayores complicaciones.

Acceso rápido a la información, con una solución digital, los datos están disponibles en tiempo real.

Mayor seguridad, la administración electrónica de documentos permite mejorar la seguridad de la información y a cumplir con los plazos regulatorios.

Óptima integración de información, el uso de una herramienta de integración digital ayuda a ahorrar tiempo al proporcionar acceso a todos tus datos comerciales en un solo lugar.

Reducción de costos, adoptar una solución digital reducirá la cantidad de tiempo dedicado a tareas innecesarias y las posibilidades de error humano disminuirán.

En relación con las herramientas de gestión utilizadas, se recomienda la incorporación de acceso a internet y con ello a tres aplicaciones del GCBA que considero generarían mayor autonomía y mejores resultados para el área.

Con la migración del formato papel a uno digital se incorporarán los controles necesarios de tiempo y forma de las inspecciones realizadas y luego procesadas en el sector.

En cuanto a comunicación, se recomienda realizar algunas modificaciones respecto a los canales de comunicación interna. Con el objetivo de mejorar la



|

comunicación entre los niveles que integran el área, se propone la incorporación de una pizarra o cartelera de novedades y la planificación de reuniones de manera frecuente, presenciales o virtuales.

En relación con los objetivos, a partir del análisis documental de métricas del período 2021, se observan desvíos en la cantidad de m2 reales versus la cantidad de m2 presupuestadas, como así también sobre el valor obtenido del m2.

Se sugiere trabajar en el área en la comunicación de los objetivos al personal como así también en la creación de un tablero de control operativo, que permita realizar un seguimiento de objetivos asociado directamente a los valores definidos en el presupuesto del sector, con seguimiento mensual y de acceso a todo el personal.

Existe por su parte, un plan de Capacitación anual, que contempla las necesidades de formación de todo el personal en función de la tarea desempeñada. Fortalecido el mismo por el intercambio de información y experticia dentro del área o grupo. Sin embargo, una vez implementadas las acciones descriptas precedentemente se deberá realizar una capacitación al personal alcanzado en el proceso de facturación.

## **PLAN DE ACCION**

A partir de las propuestas sugeridas, se desarrolla a continuación el plan de acción en detalle:

El jefe de Departamento Ingresos será el encargado de planificar, comunicar y verificar la puesta en marcha del siguiente plan de acción:

- 1) Base de seguimiento de obras: depuración.

Responsable de acción: Supervisor de Facturación.

Inicio / Fin: 02/01/2023 – 27/01/2023

Se recomienda trabajar sobre la base de seguimiento de obras utilizada en el sector. Para ello como primera medida será definido un grupo de trabajo y sus responsabilidades, el mismo estará integrado por un referente de cada subproceso, planificación, relevamiento, catastro y procesos, que aporten su conocimiento, con el objetivo de revisar de manera integral la Base y trabajar sobre los datos contenidos en ella.

Esta tarea se planea realizar con los recursos disponibles, por lo tanto, no implica al proyecto un costo adicional.

Dentro de las tareas a realizar deberán:

- Depuración de registros duplicados y desactualizados.
- Definir los criterios de carga de información, de uso y limitar los accesos y perfiles de modificación.

Depuracion Base de Seguimiento de Obras			Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
Actividad	Inicio	Final	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi
Definir equipo y responsabilidades	02/01/23	03/01/23	■	■																		
Definicion Formato - Filas- Columnas	04/01/23	06/01/23			■	■	■															
Depuracion de datos	09/01/23	13/01/23						■	■	■	■	■										
Criterios de carga	11/01/23	13/01/23								■	■	■										
Limitacion de accesos	16/01/23	20/01/23											■	■	■	■	■					
Definicion Controles	23/01/23	27/01/23																■	■	■	■	■

Con un primer ordenamiento de los registros de obras, continuar con el análisis de datos y la situación de estos, de esta manera:

**Incorporar la “Bandeja de Entrada” al proceso de Facturación:** Es el canal oficial de ingreso de tramites por parte de los usuarios. De esta manera toda presentación realizada por un usuario en relación con el inicio de una obra pondrá en toma de conocimiento al área de facturación y colocará en seguimiento la obra declarada.

Por requerimiento del código de Edificación de la Ciudad autónoma de Buenos Aires, todo proyecto de construcción para contar con el correspondiente permiso de obra debe acompañar en la declaración jurada el correspondiente pedido de provisión de Servicios Públicos Domiciliarios. Lo aclara de la siguiente manera:

“Previo al otorgamiento de un Permiso de Ejecución de Obra Mayor para construcción de obra nueva, el propietario o comitente debe acreditar, según lo establecido en los Reglamentos Técnicos, que las empresas de servicios públicos garantizarán la prestación de los servicios necesarios para la obra objeto del permiso.”<sup>7</sup>

**Asignar a cada obra la superficie a construir:** Para ello se deben reordenar los campos existentes en la base, registrados en el campo observaciones. Se utilizarán bases provistas por el GCBA, para realizar cruces de bases, y poder así completar el campo de superficie o corregirlo

<sup>7</sup> Código de Edificación de la Ciudad de Buenos Aires, punto 2.1.7.3 "Provisión de Servicios Públicos Domiciliarios"2013.

|

**Utilizar métodos de limitaciones y controles de los datos:** Incorporar a la base el nomenclador de calles, que es un catálogo de nombres ordenados alfabéticamente o una clasificación que contiene distintas categorías de información.

En este caso, nos referimos a un nomenclador geográfico de las vías de circulación, que individualiza nombres y códigos de cada eje de calle. El código de cada vía de circulación es único a nivel nacional y permite identificar las vías de circulación de todas las localidades y aglomerados incluidos en la base de datos geográfica del Sistema Estadístico Nacional de esta manera solo se podrán cargar datos que coincidan con él.

Por otra parte, para evitar la duplicidad de datos, cada vez que el operador intente cargar un expediente que ya está registrado, automáticamente se resaltara en rojo la celda, como medida de alerta para que el operador decida si incorpora o no el dato.

**Actualización y generación de reportes programado:** Se deberá fijar una fecha mensual, en la cual se deberán realizar los reportes de control de calidad sobre la base.

Las modificaciones definidas serán aplicadas a la base de datos por el personal del área de Control de Ingresos del departamento.

2) Planificación:

Responsable de acción: Supervisor de Facturación.

Inicio / Fin: 27/01/2023 – 03/02/2023

Una vez realizada la depuración de la base de seguimiento de obras se procederá a iniciar la **planificación anual** del área de facturación con una base de datos segura.

Teniendo en cuenta los datos de obras mencionados precedentemente, más los valores incluidos en el presupuesto 2023, metros cuadrados y valores asignados, se deberá proyectar la actividad de los inspectores y las zonas a inspeccionar.

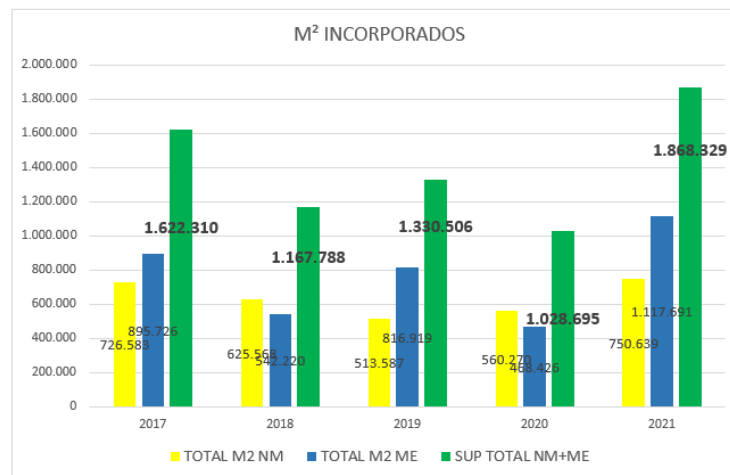
La planificación de las tareas de relevamiento tendrá 4 ejes principales:

- 1) Metros cuadrados y valor del metro cuadrado (Presupuesto)
- 2) Dos visitas al año al total de obras contenido en base de obras.
- 3) Operativo virtual (relevamiento por Street view) para zonas peligrosas
- 4) Mantener el catastro actualizado.

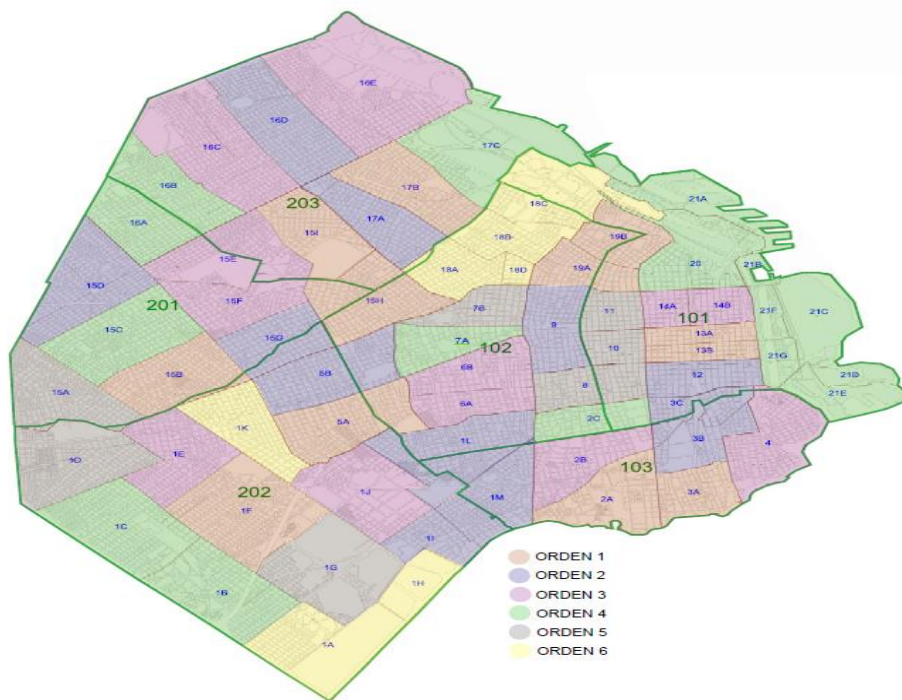
|

Cabe destacar que la tarea en calle del inspector genera un desplazamiento de obra en obra, que le permite monitorear o detectar indicios que no se encontrasen ya en seguimiento. Este movimiento genera en sí mismo un barrido de manzanas que completa el abanico de posibilidades de relevamiento.

Se sugiere incorporar al análisis de datos información estadística sobre el historial de incorporaciones de superficie de los últimos años, manejar todas las variantes de planificación resulta más eficaz y por lo tanto nos permite mayor flexibilidad para realizar las tareas de relevamiento.



Para lograr una homogénea incorporación de m2, se deberán relevar las distintas áreas o distritos en forma simultánea. Recordemos que la valorización del m2 depende del coeficiente zonal, el cual varía según el distrito, ponderando a las zonas de mayor valor fiscal de los terrenos de norte a sur. Por lo cual, para intentar mantener el valor del m2 constante, como así también la organización en la recopilación de información, la forma descripta es considerada la más adecuada.



### 3) Retraso de novedades en el sistema comercial: Solución Digital

Responsable de acción: Supervisor Facturación / Supervisor de Control.

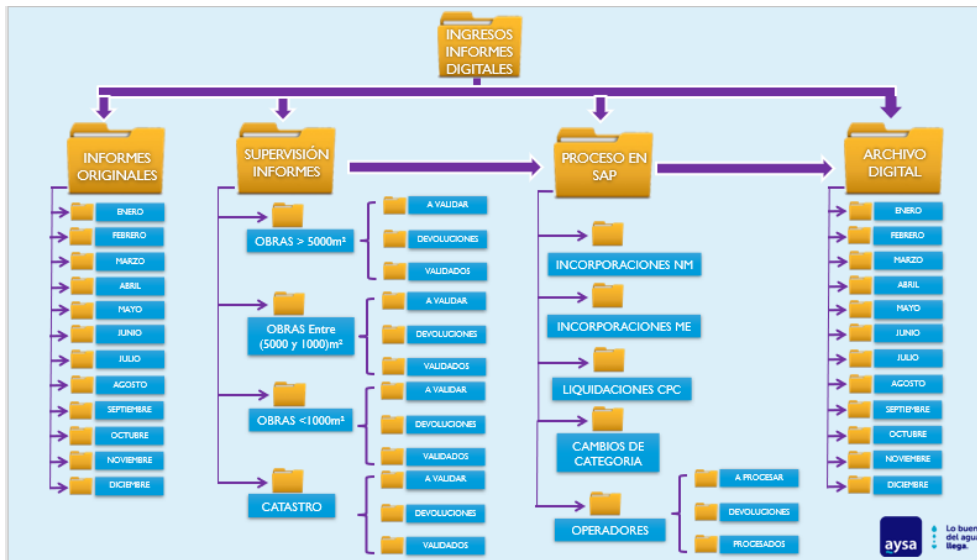
Inicio / Fin: Diciembre /2022 – Enero/2023

En relación con el retraso del ingreso de las novedades en el sistema comercial asociado con el exceso uso de papel, se sugiere la adopción de una solución digital de la documentación de inspección.

La adopción de una solución digital puede ser de gran ayuda, ya que permite tener procesos estandarizados, aumentar la producción y conseguir tasas de error más bajas.

Cabe aclarar que la digitalización se realizara en paralelo con la depuración de la base de seguimiento de obras y posterior planificación.

Una vez ingresadas las novedades relevadas en calle, las mismas deben cumplir con las validaciones según los distintos niveles de autorización, para esto se trabajaría con la información digitalizada y organizada de acuerdo con el siguiente esquema:



Las ventajas serán:

- Flexibiliza la modalidad de trabajo (Presencial o Remoto).
- Protege los datos. Se elimina la posibilidad de extravió de la información.
- Permite calcular el volumen de trabajo de cada sector.
- Amplia el acceso a la información.
- Monitorear en tiempo real el camino de la información dentro del proceso.
- Ahorro de espacio en el lugar de trabajo.
- Realizar consultas internas entre los sectores con la documentación online.
- Generar respaldo digital.

Para realizar esta tarea se necesita comprar un Escáner Scanner Hp Scanjet Pro 2000 S2 35ppm Dúplex (o similar) que permite:

- Escaneo a doble cara con una sola pasada.
- Genera archivos PDF con tecnología OCR (Reconocimiento óptico de caracteres)
- Escanea hasta 35 páginas por minuto. 3500 páginas diarias.

El valor de mercado es de 75.000\$, se incluye en tabla de costos en viabilidad económica.

Para llevar a cabo la implementación de la digitalización en el proceso de facturación se trabajará en forma conjunta con el área de control que cuenta con recursos formados en sistemas.

|

Se deberá generar durante el mes de diciembre 2022, el esquema indicado precedentemente en la red utilizada en el sector, indicando carpetas según el nivel de autorizaciones y gestión.

Una vez finalizada esa etapa, se define enero 2023 como inicio del proceso digital, todas las inspecciones ingresadas al área a partir del día 02/01/2023, serán en formato digital y administradas de esta manera.

#### 4) Controles:

Responsable de acción: Supervisor de Control.

Inicio / Fin: Febrero 2023 en adelante.

Con la migración del formato papel a uno digital se incorporarán los controles necesarios de tiempo y forma de las inspecciones realizadas y luego procesadas en el sector.

Estos controles nos brindaran información acerca del estado de cada una de las inspecciones realizadas e ingresadas al proceso digital, con los siguientes estados:

- Procesada en archivo digital: concluido el proceso.
- En Proceso: validada la inspección, pendiente de proceso.
- En catastro: Validada la inspección, pendiente de modificación catastral y proceso.
- En supervisión: pendiente de validación de la inspección.
- Sin asignar: pendiente de asignación a cualquiera de los estados mencionados.

Con este reporte se podrá gestionar los casos pendientes o no concluidos y cuantificar los plazos incurridos como así también asignar el trabajo al personal.

A partir del mes de febrero 2023 se podrán realizar los reportes de control al proceso digital. Dichos controles serán realizados por el sector de Control del departamento Ingresos.

#### 5) Herramientas Informáticas: Acceso a internet

Responsable de acción: Supervisor de Facturación.

Inicio / Fin: diciembre 2022

|

En relación con las herramientas utilizadas en el sector, se sugiere la incorporación del acceso a internet y de esta manera se podrán acceder a las siguientes aplicaciones:

- Página de GCBA para visualización de plano índice: esta aplicación permite visualizar el catastro aprobado por parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y así poder comparar y actualizar el propio de Aysa.
- Street view: es una representación virtual del entorno en Google Maps, que se compone de millones de imágenes panorámicas constructivas.
- Página de AFIP para consulta de condiciones impositivas sobre los dominios de los inmuebles.

Para el otorgamiento de estos perfiles el supervisor del área solicitara en el mes de diciembre 2023 las respectivas autorizaciones a Seguridad informática. Esto, no implica al proyecto un costo adicional.

#### 6) Comunicación:

Responsable de acción: Supervisor de Facturación.

Inicio / Fin: diciembre 2022

En cuanto a comunicación, se recomienda realizar algunas modificaciones respecto a los canales de comunicación interna.

Con el objetivo de mejorar la comunicación entre los niveles que integran el área, se propone la incorporación de una pizarra o cartelera de novedades que sirve como vehículo de información o comunicación de carácter general o específico. Desarrolla en el empleado el sentido de responsabilidad y compromiso. Es un canal efectivo y de gran llegada, y se sugiere su ubicación en un lugar estratégico: concurrido por los empleados y de fácil acceso visual.

El costo de una pizarra blanca, de 80x120cm tiene un costo promedio de \$7500. De acuerdo con las normas internas para este tipo de compras, la misma puede realizarse a través de la caja chica del sector con autorización del jefe de departamento.

Dicha solicitud se realizará en el mes de diciembre 2022 por el Supervisor del área de Facturación.

Por otra parte, sugiero incorporar tanto reuniones grupales como individuales de manera obligatorias, es una forma de mantener un contacto personal entre los empleados y grupos de trabajo garantizando las relaciones con el personal.



Se recomienda establecer las mismas con una frecuencia semanal los primeros dos meses, diciembre 2022 y enero 2023 y luego llevarlas a reuniones mensuales a partir del mes de febrero 2023.

7) Capacitación:

Responsable de acción: Supervisor de Facturación – Responsables de áreas.

Inicio / Fin: 30/01/2023 – 03/03/2023

En relación con capacitación, actualmente existe un plan de capacitación que se ajusta a las necesidades del sector, sin embargo, una vez implementadas las acciones descriptas precedentemente se sugiere abordar un plan de capacitación de acuerdo con el siguiente esquema:

Capacitacion Reingenieria Proceso Catastro			Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4								
Actividad	Inicio	Final	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	
Definir contenido y formadores	30/01/23	03/02/23																					
Nueva Base de Obras - Metos de visualizacion y carga	06/02/23	10/02/23																					
Incorporacion nuevas herramientas de gestion	13/02/23	17/02/23																					
Estructura Proceso Digital	20/02/23	24/02/23																					
Reportes de control	27/02/23	03/03/23																					

En una primera etapa se deberá definir el contenido de la formación requerida en el área, con los siguientes ejes de trabajo:

- 1) Nueva base de obras: presentación de la herramienta, columnas, filas, métodos de carga, perfiles de acceso de lectura y modificación.
- 2) Incorporación nuevas herramientas de gestión:
  - Página de GCBA para visualización de plano índice: esta aplicación permite visualizar el catastro aprobado por parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y así poder comparar y actualizar el propio de Aysa.
  - Street view: es una representación virtual del entorno en Google Maps, que se compone de millones de imágenes panorámicas constructivas.
  - Página de AFIP para consulta de condiciones impositivas sobre los dominios de los inmuebles.
- 3) Estructura Proceso Digital:
  - Carpetas, roles, accesos.
  - Utilización herramienta de conversión de Word a PDF
  - Firma Digital: es la conversión del trazo de una firma en una imagen.
- 4) Reportes de Control: Frecuencia, contenido.

|

8) Objetivos: Tablero de control operativo

Responsable de acción: Supervisor de Control.

Inicio / Fin: 02/01/2023 en adelante.

Por último, se recomienda el desarrollo de un tablero de control operativo, que permite realizar un seguimiento de objetivos asociado directamente a los valores definidos en el presupuesto del sector, con seguimiento mensual y de acceso a todo el personal.

Es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de la empresa. Es la aplicación de un sistema de autocontrol y mejora continua.

Para desarrollar el sistema de información relacionado con el tablero de control podemos considerar 3 etapas:

- 5) Primera etapa: Una vez definidos los objetivos del sector, se debe diseñar el sistema de información requerido para la toma de decisiones. La misma debe ser inteligible, clara, veraz, pertinente y con los datos más relevantes y se deben brindar en tiempo oportuno.
- 6) Segunda etapa: realizar la tarea de calcular índices y evaluaciones, o sea, convertir la información primaria que se ha definido y recolectada en la primera etapa, en información secundaria mediante comparaciones o cruzamientos de datos referentes a distintas fechas, comparación de dos fuentes primarias, comparación con un estándar, etc. O sea, definir qué nivel de información se va a exponer en el Tablero de Control operativo mediante indicadores o sensores. Los indicadores pueden estar expresados en valores absolutos, o en términos de porcentajes.

En esta etapa hay una serie de tareas adicionales a realizar referidas a la presentación de la información. Hay que tener en cuenta los siguientes requisitos:

- a) Período del indicador: puede ser el día, la semana, el mes, acumulado, proyectado, etc.
- b) Frecuencia de actualización: diaria, semanal, mensual, trimestral.
- c) Referencia: base sobre la cual se desean reflejar las diferencias. Es muy conveniente definir para cada indicador una base de referencia sobre la cual calcular los desvíos. Puede ser un estándar o la definición de una meta, el mes anterior, el presupuesto inicial.

|

- d) Parámetro de alarma: son los valores por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante. Se pueden utilizar diferentes colores.
  - e) Representación gráfica: ayuda mucho para lograr un rápido impacto visual. El gráfico debe ser fácil de entender e interpretar. Los más usados son las barras, las tortas, las líneas, etc.
- 7) Tercera Etapa: Definido el sistema de información y organizado el tablero de control comienza la tarea de analizar el significado de los indicadores obtenidos para efectuar el diagnóstico y adoptar decisiones.

El Tablero de control permitirá monitorear a partir de enero 2023 si el sector y los trabajadores han alcanzado las metas establecidas.

Se sugiere la realización de reuniones quincenales o mensuales para analizar los resultados alcanzados y brindar las explicaciones o causas que motivaron que los mismos no fueran los esperados o planificados.

El Tablero de control, con sus especificaciones sobre las relaciones causales entre motivadores del desempeño y objetivos, permitirá a la Gerencia evaluar la gestión del área y la calidad de su ejecución.

## **VIABILIDAD DE LA PROPUESTA**

A continuación, se detalla la viabilidad económica, política y organizativa para el plan de acción propuesto:

### Viabilidad política

En términos políticos, hay viabilidad de la propuesta dada la misma por la necesidad presentada por la gerencia y la voluntad de llevarla a cabo. Se ha incorporado a la agenda para el año en curso para ser tratada y poder llevar a cabo las modificaciones necesarias de mejora en los procesos analizados.

### Viabilidad económica

Hay viabilidad económica porque la empresa cuenta con los recursos y presupuestos necesarios para llevar a cabo las mejoras propuestas, costo total de implementación es \$ 82.500, el mismo surgiría de caja chica, sin requerir de aprobación adicional. De esta manera, podemos afirmar que la propuesta tiene viabilidad económica.

|

Viabilidad administrativa

La empresa cuenta con los medios, el personal necesario y la capacidad organizacional y estratégica para llevar a cabo el proyecto, por lo que es posible afirmar que la propuesta tiene viabilidad administrativa.

## RECOMENDACIONES / REFLEXIONES

***“Donde hay agua, hay vida”<sup>8</sup>, así lo expresa AySA, y agrega “Tenemos la seguridad que donde hay agua, hay vida, pero muchas veces olvidamos lo importante que es que haya agua para que la vida se desarrolle.”***

Nadie puede dudar de la reflexión a la cual nos invita a pensar la empresa, un elemento esencial para el desarrollo de la vida y de los seres humanos en el planeta tierra. Es una frase que nos permite generar diferentes disparadores de pensamientos y acciones positivas en cualquier ámbito, circunstancia y lugar.

Desde este punto de partida es que los invito a pensar que trabajo en una empresa pública con muchos años de desarrollo, y muchos cambios en el devenir de los últimos 25 años, en los cuales he formado parte de empresa, y en la cual también me he podido desarrollar profesionalmente. Trabajo en un lugar al que quiero y elijo, ya que siento que pertenezco, con todos sus más y sus menos.

Hoy después de más de 20 años de trabajo puedo visualizar el inicio de ese cambio cultural, el cual permite que la empresa se siga desarrollando con los valores de una empresa pública que brinda un servicio esencial para la vida de los seres humanos y asimismo pueda sumar los necesarios estándares de control, eficiencia y productividad que son siempre tan mencionados en las empresas de origen privado.

En este sentido, el Estado asume un rol, un rol empresarial, donde decide intervenir en la provisión de un servicio esencial para toda la sociedad por igual, y lo hace a través de una empresa pública. El objetivo final es satisfacer las necesidades de la sociedad expresando allí la mayor diferencia con una empresa privada, en el que el fin último podría ser por lógica, maximizar ganancias.

---

<sup>8</sup> [https://www.aysa.com.ar/porque\\_hay\\_vida\\_hay\\_agua](https://www.aysa.com.ar/porque_hay_vida_hay_agua)

|

Por otra parte, AySA como empresa pública en general debe desmitificar la premisa de que las empresas públicas son ineficientes e incapaces de gestionar correctamente. En este caso será muy importante lograr que se administren adecuadamente los recursos económicos, humanos y naturales que les fueron delegados.

Según se expresa en la **Misión** de AySA “*Brindar un servicio de agua potable y saneamiento universal, de calidad sustentable y eficiente, que contribuya al bienestar de la población y al cuidado del medioambiente*”.<sup>9</sup>

Se puede ver claramente que la empresa se encuentra comprometida a desarrollar herramientas que permitan las mejoras constantes, dentro de la lógica de una empresa pública que se desarrolla en la Argentina, con todo lo que eso implica.

Desde ese lugar es que he elegido realizar mi trabajo final de grado, ya que considero que el mismo se basa en la detección de necesidades de mejora que permitirán que la empresa siga recorriendo un camino de productividad y mejora continua para seguir brindando un servicio tan necesario con un alto estándar de calidad.

Ese es el camino para poder brindar, desde nuestro lugar, un servicio de vital importancia para el desarrollo sustentable de nuestro país y de su inserción en el mundo, generando mejoras de calidad que permitan que todos los habitantes de nuestro país puedan acceder a este derecho humano, sin importar donde habiten, porque “donde hay agua, hay vida”

---

<sup>9</sup>[https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre\\_nosotros#:~:text=Nuestra%20Misi%C3%B3n,y%20al%20cuidado%20del%20medioambiente.](https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre_nosotros#:~:text=Nuestra%20Misi%C3%B3n,y%20al%20cuidado%20del%20medioambiente.)

## BIBLIOGRAFIA

Ricky W. Griffin, Administración, Décima Edición, México, 2011.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ediciones McGraw-Hill 7ma. Edición.2019.

Fortunato Contreras Contreras – Gestión por procesos, Indicadores y Estándares para unidades de información – 2017.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. McGraw-Hill, 2001.

Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Free Libros. 2da Edición.

Código de Edificación de la Ciudad de Buenos Aires, punto 2.1.7.3 "Provisión de Servicios Públicos Domiciliarios", 2013.

Velazco, Gestión por procesos. E sic 3ra Edición. 2009.

Ghiglione, Luis; Estructura y Procesos. Macchi 1993.

Kubler, E., Ross, D. (2006). Sobre el duelo y el dolor. Ediciones Luciérnaga. Barcelona, España.

[https://www.aysa.com.ar/porque\\_hay\\_vida\\_hay\\_agua](https://www.aysa.com.ar/porque_hay_vida_hay_agua)

[https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre\\_nosotros#:~:text=Nuestra%20Misi%C3%B3n,y%20al%20cuidado%20de%20medioambiente.](https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre_nosotros#:~:text=Nuestra%20Misi%C3%B3n,y%20al%20cuidado%20de%20medioambiente.)

<http://radtgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/la-gestion-documental/>

<http://www.aysa.com.ar/>

<https://www.facebook.com/AySA.Argentina/>

[https://telegram.me/AySA\\_Oficial\\_bot](https://telegram.me/AySA_Oficial_bot)

[https://twitter.com/AySA\\_Oficial](https://twitter.com/AySA_Oficial)

<https://www.instagram.com/aysa.oficial/>

<https://www.youtube.com/user/AySACanalOficial>

<https://www.linkedin.com/company/aysa/>

[https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre\\_nosotros](https://www.aysa.com.ar/Quienes-Somos/sobre_nosotros)

## **ANEXOS**

### **Anexo I - Observación Directa – Departamento Ingresos**

EL área de Facturación se encuentra en la PB del Palacio de las Aguas Corrientes, su oficina ocupa un espacio de 200m<sup>2</sup> y tiene acceso por dos entradas, una principal que da acceso al área de Medición y otra accesoria mediante la cual se ingresa al área de Facturación.

En el centro de dicho espacio se encuentra ubicada la oficina del jefe de Departamento que tiene comunicación para las dos áreas.

Se encuentran distribuidos en el lugar 48 escritorios, 24 de cada área, cada uno de ellos ubicados de acuerdo con la distribución de las ventanas, favoreciendo la luz natural y con espacio de guardado para cada uno.

En el área cuentan con un espacio destinado a Sala de reuniones o espacio de uso común para el sector.

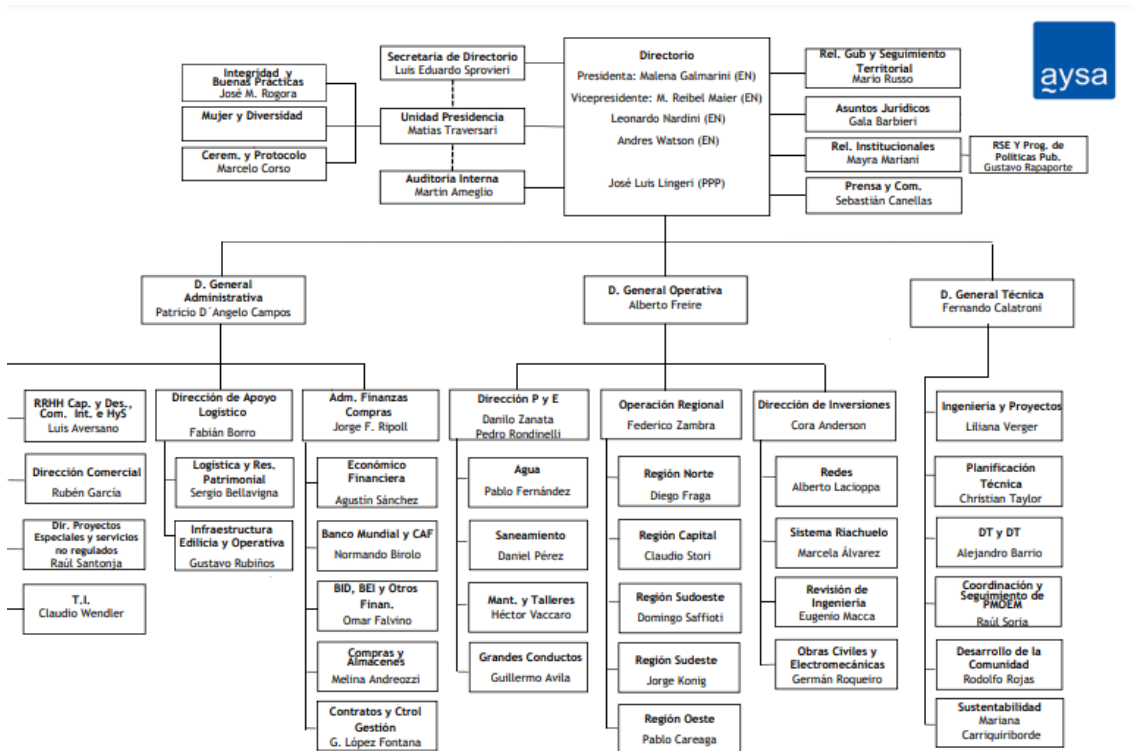
## Anexo II Organigrama General de la Organización de mayo 2021

Sus autoridades actuales son:

Presidenta: Lic. Malena Galmarini

Vicepresidente: Arq. Martín Reibel Maier

Miembros del Directorio: Dr. Andrés Watson, Sr. Leonardo Nardini, Sr. José Luis Lingeri





## Anexo III Historia

A lo largo de la historia, el agua y el saneamiento tuvieron un rol fundamental en el desarrollo del ser humano y las civilizaciones. Los servicios sanitarios fueron evolucionando junto con el crecimiento de la población, en consecuencia, de las epidemias que azotaron a nuestro país y, en particular, a Buenos Aires.

1894

Se inaugura uno de los espacios más emblemáticos de la Ciudad de Buenos Aires: el Palacio de las Aguas Corrientes. Su construcción se había iniciado en 1887 y llevó 7 años poder finalizarla.



*El Palacio de Aguas Corrientes en las primeras décadas del siglo XX.*

1900

Hacia 1900, en Buenos Aires ya había 500.000 personas con agua potable y 100.000 con cloacas. Para 1910, 14 provincias del país contaban con un servicio de agua corriente y 4 con una red de cloacas.

1912

El 27 de julio de 1912 se crea Obras Sanitarias de la Nación (OSN), primera empresa nacional que se encargó de los servicios de agua y cloaca. OSN llegó a ser una de las organizaciones más importantes del continente con una de las mayores redes de servicio: 7.890.916 metros de cañerías. Su legado sentó las bases del trabajo sanitarista hasta la actualidad.

1993

Tras la descentralización de los servicios que se produjo a fines de los '80, se decreta la privatización de los servicios, por parte de Aguas Argentinas, en Ciudad de Buenos Aires y 16 partidos del conurbano bonaerense. La privatización de Obras Sanitarias de la Nación (OSN) fue llevada a cabo a comienzos de 1993 con los objetivos de promover la universalización de los servicios de agua potable y saneamiento y la mejora en la calidad de estos.

|

2006

**21 de marzo de 2006:** nace AySA y se vuelven a nacionalizar los servicios de agua potable y saneamiento, con el objetivo de dar continuidad, mejorar y expandir las redes y la prestación en el área metropolitana.

Cuando iniciaron el camino como prestadora nacional de servicios esenciales el área de concesión comprendía a Ciudad de Buenos Aires y 17 partidos del conurbano bonaerense. Hoy, 14 años después, el área de concesión alcanza a Ciudad de Buenos Aires y 26 partidos de la provincia de Buenos Aires, ascendiendo a más de 14 millones de personas.

Han recorrido un largo camino, trabajando para brindar un servicio de calidad y lograr la universalización de los servicios. Siempre conscientes y con la convicción de que la equidad comienza por el acceso al agua y las cloacas y que éstos representan la primera barrera de la población para prevenir enfermedades.

#### **Anexo IV Marco Teórico**

Agua como recurso humano esencial:

El agua es uno de los recursos más presentes en los seres vivos y es reguladora de los ecosistemas terrestres, manteniendo el equilibrio necesario para la subsistencia animal y vegetal. Entre sus funciones destaca ser un auténtico regulador natural del clima.

La importancia del agua para el ser humano: El agua es esencial para el desarrollo de procesos orgánicos como la digestión, así como en la absorción y eliminación de desechos. Además, estructura el sistema circulatorio y distribuye nutrientes hacia todo el cuerpo a través de la sangre. Otros de los principales beneficios del agua para nuestro organismo son: mantiene la temperatura somática al eliminar el calor sobrante con su salida en forma de transpiración y vapor a través de la piel, alivia la fatiga, evita dolores de cabeza o reduce los riesgos de problemas cardíacos.

Por otro lado, vemos la importancia del agua a través de las actividades que realiza el ser humano. Principalmente porque se usa para la agricultura, la industria y el uso doméstico.

El ciclo del agua vital para los ecosistemas: El ciclo hidrológico es de gran importancia para los ecosistemas naturales y la regulación del clima. El agua está en continuo

|

movimiento a través del cambio que efectúa en sus tres diferentes estados -líquido, sólido y vapor- y se encuentra tanto en la superficie terrestre como debajo de ella. La alteración del ciclo del agua, como está sucediendo con el cambio climático, supone también modificar la vida de los ecosistemas del planeta.

Aunque el total del agua presente es relativamente constante, no lo es su disponibilidad. De ahí la necesidad de tener clara la importancia del agua para llevar a cabo una gestión adecuada y sostenible de su consumo que evite el agotamiento de este recurso y el estrés hídrico.

Aqua y Saneamientos Argentinos tiene el objetivo de proveer los servicios de agua potable y saneamiento, la organización posee la misión fundamental de contribuir con la valorización de estas prestaciones esenciales y con la preservación de los recursos naturales.

Con esta intención, lleva adelante programas y acciones para fomentar la conciencia ambiental y el cuidado de un elemento tan vital como el agua, promoviendo así el desarrollo sostenible.

Desde la creación de la empresa, en marzo de 2006, se han establecido algunas consignas fundamentales entre las cuales están la recuperación de los servicios existentes y la cobertura para los que aún no cuentan con estas prestaciones básicas.

Cumplir con estos objetivos, de manera equitativa, eficiente y sustentable, es su deber como organización y uno de los retos más grandes y urgentes de esta época. Pues la universalización del acceso al agua potable y al saneamiento adecuado es fundamental para la salud y el bienestar de la población, indispensable para lograr una sociedad más justa e igualitaria; y central para preservar el medio ambiente.

**Tipos de empresa: (Pública, privada y mixta)**

Empresa pública es aquella donde la participación del gobierno es total o mayoritaria. Se crean usualmente con la motivación de brindar bienes y servicios de primera necesidad a la población. El Estado tiene el control sobre la administración de dicha organización.

|

#### Características de Empresa Pública:

- Más del 50% de las acciones pertenecen al gobierno, ya sea el central o en cualquiera de sus niveles de descentralización (municipio, provincia, gobierno regional u otro).
- El objetivo de obtener rentabilidad no es ajeno a su actividad. Sin embargo, siempre habrá un fin superior, por ejemplo, abastecer de luz a toda la población del país.
- Suelen ser empresas de servicios básicos como agua y saneamiento, electricidad, entre otros. Pero en algunos casos el Estado interviene, por ejemplo, en industrias estratégicas para controlar los recursos naturales.
- La empresa pública puede competir o no con empresas privadas, es decir, no siempre tiene el monopolio de la industria.
- Una empresa privada puede convertirse en pública si el Estado decide nacionalizarla. Lo contrario sucede cuando hay un proceso de privatización.

Empresa Privada es una organización con fines de lucro que es propiedad de inversionistas particulares. Así, el socio mayoritario no necesariamente es una persona, sino que también puede ser otra compañía, siempre y cuando esta no pertenezca al Estado.

#### Características de Empresa Privada:

- Es una organización con fines de lucro. Es decir, desarrolla una actividad económica como la producción, distribución o venta de algún bien o servicio. Esto, con el objetivo de obtener ganancias.
- Puede pasar a ser una empresa pública en caso de ser estatizada.
- Puede conformarse a partir de la privatización de una empresa pública o cuando se rompe el monopolio que posee el Estado en un mercado.
- Puede competir con la empresa pública.
- El hecho que sea privada no significa que la empresa no deba rendir cuentas a las autoridades, especialmente, cuando se trata de actividades clave para el desarrollo del país como educación o salud.
- Está obligada a pagar impuestos al gobierno y a garantizar para sus trabajadores todos los beneficios que establece la ley.

|

Empresa mixta: Una empresa mixta es aquella empresa en la cual el Estado comparte participación con el sector privado, de modo que no pertenece en su totalidad a la administración pública, ya que parte del capital de la empresa proviene de accionistas particulares que también participan en las operaciones de la empresa y aportan mano de obra.

De esta manera, una empresa mixta no se considera una empresa pública, ya que parte de sus accionistas son particulares, pero tampoco se puede considerar privada, debido a la presencia del Estado participando de manera directa en las operaciones de dicha empresa. Por lo tanto, recibe el nombre de empresa mixta.

Características de Empresa Mixta:

- No se puede considerar privada, pero tampoco se considera pública.
- Su capital proviene de ambos sectores.
- Ambas partes contribuyen aportando mano de obra, materias primas, capital e ideas para llegar al objetivo acordado.
- La unión de ambos sectores puede tener alcance internacional.
- Generan un gran número de empleos.

Organizaciones burocráticas:

Las organizaciones burocráticas basan su lógica en la llamada “burocracia”, con una estructura de relaciones interpersonales, la cual permite generar una cantidad de procesos que:

- pueden ser centralizados o descentralizados,
- que presentan jerarquizaciones, especializaciones, y división de responsabilidades

Las principales características del sistema burocrático basan su formato en algunos preceptos fundamentales, como ser:

- Existen puestos y jerarquías definidas (cadena de mando);
- Las normas o reglas ya están escritas previamente;
- Existe división de tareas / trabajos y la posibilidad de crecimiento profesional y de seguridad en el puesto de trabajo;

Desde este análisis aplicado a las empresas, podemos citar a Max Weber, quien se presenta como el creador y defensor más relevante de la burocracia; quien basó su teoría para aplicarla en el Estado.

Este autor planteaba a la burocracia como la forma de organización más elevada de cualquier Estado, la cual serviría para resolver los problemas de la sociedad de forma eficiente.

De esta manera, podríamos preguntarnos en ¿dónde? se aplica la burocracia. En principio podemos ver en las áreas de administración (pública o privada), quienes utilizan, cada uno en su lógica, un conjunto de técnicas o metodologías que permiten racionalizar, y aprehender de la realidad exterior para poder estandarizar o uniformar métodos de trabajo que, desde un poder centralizado, generan procesos eficientes de cara al interior y exterior de esa administración.

Así como existió Max Weber, también existieron muchos detractores de la defensa de la burocracia, sobre todo teniendo como resultado de análisis, aquellos casos de exceso de burocracia, que, de alguna manera, termina siendo un conjunto de trabas que lentifican las tareas y procesos diarios de una organización. Pero ello no debería implicar la anulación de los preceptos arriba descritos de una organización burocrática; ya que, en su justa medida, sería bienvenida y necesaria en cualquier organización.

#### Comunicación Organizacional:

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".

La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado. La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos). La comunicación interpersonal también puede intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o internet.

La comunicación en una organización es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

|

a. Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.

b. Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr un mejor desempeño en las tareas.

En la Teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede.

En este contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluarse desempeño y sus habilidades. Esta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

### Comunicación interna

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

La palabra comunicación proviene del latín comunicativo y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, la comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo.

Funciones de la comunicación interna:

- **Control:** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.
- **Motivación:** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance



|

alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

- **Expresión de emociones:** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

- **Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

#### Comunicación externa

La comunicación externa es la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros). Aquella comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización, consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor. Ésta adopta diferentes formas y puede hacer uso de diferentes herramientas e instrumentos de comunicación, dependiendo de la finalidad perseguida y a la naturaleza y características del mensaje a emitir, determinando el proceso los destinatarios o emisores de este.

El objetivo fundamental de la comunicación externa es proyectar una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios al público externo de la empresa; la misma está dirigida a todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización tales como: los distribuidores que el autor los denomina clientes intermedios, los consumidores, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales. La comunicación externa debe dar a conocer la filosofía organizacional, brindando una imagen positiva de ella, y relacionándola con los servicios y productos que ofrece. Debe incentivar a que los distribuidores y los consumidores finales adquieran el producto y servicios, en lugar de los que ofrece la competencia, para que así la empresa pueda incrementar su participación en el mercado.

## Gestión por Procesos:

**ISO 9000** define Proceso como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Velazco define al proceso como “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” <sup>10</sup>

En otras, palabras, un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se sigue para realizar una determinada actividad o tarea que, cuando se trabaja desde el enfoque de calidad total, deben ir orientados a satisfacer a nuestro cliente.

“La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de la organización (entidad, empresa, institución) se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, persona, proveedores, sociedad en general).” <sup>11</sup>

Tipos de procesos en las organizaciones: No todos los procesos de una organización tienen las mismas influencias en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal.

Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en la satisfacción de los usuarios, en los costos, en la estrategia y en la imagen corporativa.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos:

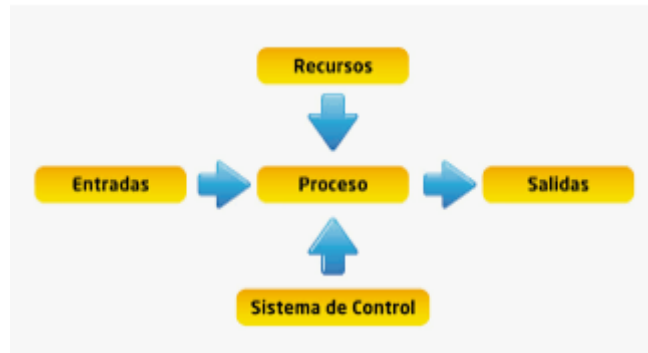
- Procesos Estratégicos
- Procesos Clave
- Procesos de Apoyo

## Elementos de un proceso:

---

<sup>10</sup> Velazco, Gestión por procesos. E sic 3ra Edición. 2009

<sup>11</sup> Ghiglione, Luis; Estructura y Procesos. Macchi 1993.



La gestión por procesos requiere:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la Organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos.
- Una designación de responsables del proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos de los procesos asignados (costos, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora de este. Para ello es conveniente tener presente los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Para poder mejorar un proceso se requieren datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la corrección y la mejora del proceso. La corrección tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

## Toma de decisiones:

La toma de decisiones puede referirse a un acto en específico o a un proceso general. “La toma de decisiones en sí es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas”<sup>12</sup>.

Mientras que, “el proceso de toma de decisiones es reconocer y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar alternativas, elegir la “mejor” de ellas y ponerla en práctica”.

La palabra “mejor” implica eficacia, por esto el tomador de la decisión debe comprender la situación que impulsa la misma. Algunas de estas decisiones, pueden perseguir una reducción de pérdidas, costos o simplemente minimizar la rotación del personal.

Por esto las decisiones serán tomadas en función a problemas y también a oportunidades.

### Tipo de Decisiones:

- Decisión programada: es estructurada en gran medida o que recurre con cierta frecuencia o ambas.
- Decisión no programada: es relativamente no estructurada y que ocurre con mucha menor frecuencia que una decisión programada.

Condiciones para la toma de decisiones: Así como hay diferentes tipos de decisiones, también hay distintas condiciones en las que se deben tomar las mismas. En general, las circunstancias que existen para la toma de decisiones son condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.

- Toma de decisiones bajo certidumbre: Cuando el tomador de decisiones sabe con certeza razonable cuáles son las alternativas y qué condiciones están asociadas con cada una de ellas, existe un estado de certidumbre. Sin embargo, pocas decisiones organizacionales se realizan bajo condiciones de verdadera certidumbre.
- Toma de decisiones bajo riesgo: Una condición más común de la toma de decisiones es un estado de riesgo. Bajo un estado de riesgo, la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios y costos están todos asociados con los cálculos de probabilidad. Al tomar decisiones bajo un estado de riesgo, se

---

<sup>12</sup>Ricky W. Griffin, Administración, Décima Edición, México, 2011.

deben calcular de manera razonable las probabilidades asociadas con cada alternativa.

- Toma de decisiones bajo incertidumbre: La mayoría de las decisiones importantes en las organizaciones se realiza bajo un estado de incertidumbre. Quien toma las decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias de cada alternativa. Esta incertidumbre se deriva de la complejidad y el dinamismo de las organizaciones contemporáneas y sus entornos.

Para tomar decisiones efectivas en estas circunstancias, se debe adquirir tanta información pertinente como sea posible y abordar la situación desde una perspectiva lógica y racional. La intuición, el juicio y la experiencia tienen siempre un rol importante en el proceso de toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre.

Administración del cambio:

### **Resistencia al cambio:**

“Cambio implica cualquier variación sustancial del status quo actual, no querida o deseada, no buscada ni aceptada con antelación y que constituya una transformación drástica de nuestra forma habitual de trabajar, vivir o convivir.”<sup>13</sup>

Significa que esos cambios que son no deseados se vivencian como una imposición del sistema que va por encima de nuestras necesidades actuales.

En estos procesos se identifican cinco etapas que forman parte de un marco en el que podemos aprender a aceptar el cambio. Por tanto, pueden considerarse como un mecanismo de aprendizaje y evolución si son bien tratadas y asumidas.

Son, por consiguiente, un instrumento para ayudar a enmarcar y dotar de significado los sentimientos, percepciones y cogniciones que estamos viviendo.

No son, sin embargo, paradas obligatorias en un proceso lineal, No tiene por qué vivirlas todo el mundo, en la misma dirección, con la misma intensidad y en el mismo orden.

---

<sup>13</sup> Kubler, E., Ross, D. (2006). *Sobre el duelo y el dolor*. Ediciones Luciérnaga. Barcelona, España.

|

Pero, si las conocemos, nos ayudaran a ayudar. Nos proporcionaran un modelo, una guía de referencia sobre la que construir ideas y soluciones para facilitar mejor el tránsito de un proceso a otro.

## **Anexo V - Entrevistas - Encuesta**

Las entrevistas realizadas tienen como finalidad la realización de la Tesina final para la Carrera de Grado de Licenciatura en Administración y la información aquí suministrada es solamente a estos fines y no va a ser divulgada.

Entrevista Nro. 1: Se llevó a cabo la siguiente entrevista al Gerente Comercial del área de Facturación, Sr. Gustavo Promet.

El objetivo de esta entrevista fue realizar un relevamiento de información en el sector de Facturación del área de Ingresos. En una primera etapa tomar contacto con el Gerente Comercial del Departamento Ingresos, quien nos ha contratado para realizar la presente consultoría. De esta manera, conocer al entrevistado, su opinión y experiencia en el área mencionada, sus contribuciones, recabar datos que puedan ser relevantes para la consultoría realizada.

### Temas Generales:

#### **1- ¿Cuál es el cargo y función que Usted ocupa en la Empresa?**

El cargo que ocupo actualmente es el de Gerente Comercial de la Dirección Regional Capital Federal.

#### **2- ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa y en el puesto en particular?**

En la empresa llevo trabajando 38 años, y en el puesto de Gerente Comercial 2. Anteriormente fui 14 años jefe de Distrito, en dos etapas, 6 años en el Distrito Constituyentes (Devoto y Belgrano), y 8 años puntualmente en el Distrito Belgrano.

Antes de ser jefe de distrito tuve el cargo de jefe de Facturación, Catastro y Empadronamiento de la dirección Regional Capital Federal, hoy ese puesto lo ves en el organigrama como jefe de Ingresos en esta área donde hoy estamos haciendo la consultoría, estuve como jefe hoy como gerente.

#### **3- ¿Cantidad de gente que se encuentra a su cargo?**

145 personas que se dividen en 5 sectores:

- El Departamento de Ingresos, (61 personas)

- El Departamento de Cobranzas que incluye corte de servicios. (22 personas)
- Gestión Comercial del Edificio Córdoba, esta área es la atención al público. (32 personas)
- Coordinación Comercial (5 personas)
- GIOTC, Gerencia Operativa que realiza trabajo de campo de atención al público en barrios vulnerables. (25 personas)

Mandos, Organigrama, estructura:

#### **4- ¿Cómo está conformado el organigrama del sector?**

Puntualmente el departamento Ingresos, cuenta con tres sectores principales, la división tiene que ver con el sistema de facturación que tenía Aguas Argentinas y que heredó Aysa, basado en una facturación que puede darse a través de los metros cuadrados existentes (Régimen No medido) donde se basa en los m<sup>2</sup> y los tipos constructivos, la edad del inmueble y la calidad de la vivienda, el zonal y además se tiene en cuenta su destino o actividad desarrollada, como por ejemplo vivienda, comercio, etc. , estos usuarios son administrados por el área de Facturación y los metros cúbicos consumidos (Régimen medido) que son administrados por el área de medición donde se tiene en cuenta la cantidad de m<sup>3</sup> consumidos de agua.

Asimismo, existe un área de control de gestión que se encarga de controlar las otras dos áreas, Medición y Facturación y cabe aclarar que en el departamento tenemos contratistas que trabajan para nosotros a nivel de medición (recambios e instalaciones de medidores) con lo cual resulta necesario llevar los controles de presupuestos de inversión, de gastos y facturación.

El área donde hoy está la necesidad planteada es puntualmente la de Facturación.

#### **5- ¿Sobre este sector de facturación, que cantidad de personas trabajan?**

27 personas.

#### **6- ¿Cómo es la estructura de mandos del área?**

Este sector de facturación como te dije está conformado por 27 personas, a su vez está dividido el mismo en tres subsectores y en cada uno de ellos tenemos un responsable de área:

- Inspección: 15 personas
- Catastro: 3 personas
- Administración Procesos: 9 personas

#### Proceso:

#### **7- ¿Cómo es el proceso de Facturación?**

El proceso de Facturación para nosotros es de suma importancia ya que aporta parte de lo que son las ventas de la dirección Regional Capital Federal, que a su vez conforman parte de las ventas de la compañía.

Dentro de este proceso es necesario definir la actividad a ejecutar, cual es el presupuesto definido y para ello hay que salir a buscar los m2, para ello hay actualmente dos metodologías a utilizar y dependerá el momento y la necesidad cuál de ellas es utilizada o ambas, una es el barrido, llamamos barrido a la salida de un inspector a la calle a verificar parcela por parcela y en ellas, tipo de inmueble, superficies construidas, destinos, etc. Y determinar si estamos facturando bien o corresponde algún ajuste. Y por otro lado las inspecciones puntuales sobre los indicios (obras) que tenemos en seguimiento.

De esta manera, en forma organizada, nuestros inspectores salen a la calle y posteriormente vuelven con esta información actualizada.

#### **8- ¿Quién es el responsable del proceso?**

El responsable de este proceso es el Supervisor de Facturación que se llama Roberto Lagomarsino.

#### **9- ¿Existe un procedimiento estandarizado?**

Si

#### **10- ¿Cuáles son las áreas externas que intervienen en el proceso?**

Las áreas externas al departamento son:

- Área de Despliegue GIS: donde a través de trámites internos pedimos las modificaciones parcelarias detectadas, ya que cada una de ellas debe ser dibujada y es parte de nuestra base catastral. Sobre esta misma base también se dibujan nuestras redes, para entender cuáles son los servicios (Agua y cloaca) que se brindan a los frentistas.



- Dirección comercial: Nosotros somos el brazo ejecutor de los procesos principales que están a cargo de esta dirección, y de ella dependen Facturación Central, la Gerencia de Cobranzas, Gerencia Operativa Comercial (Medición y Catastro) y Distribución.

**11- ¿Qué sistema /s se utilizan en el proceso?**

El sistema utilizado desde el año 2004 a esta parte es el SAP.

**11- ¿Cuáles son los errores que se han detectado en el proceso?**

En líneas generales cuanto tomé la Gerencia entendí que no hay una planificación concreta basada en la necesidad de un presupuesto de ventas ya establecido, no hay prioridades y se define y realiza un barrido sobre zonas y manzanas por una cuestión de tiempos y seguimientos de obras, con lo cual quedan zonas que no han sido barridas en dos o tres años y zonas que se visitan más de una vez, sumado a esto la superposición de inspección producto de un error o traslapo de las mismas.

Todo esto implica que no es lo mismo la detección de una obra y hacer su liquidación en su justo momento o la incorporación de metros cuadrados hacerlo en un año, dos o tres años porque esto significa pérdida de ventas. Porque nosotros podemos retroactivar la facturación no emitida solo un año.

En línea con lo anterior puedo decirte que he verificado que estas novedades detectadas e incorporadas en nuestro sistema SAP también tienen un retraso o decaimiento importante, en algunos casos hasta más de un año. Con lo cual eso es ventas que se pierden al momento de la ejecución de esta en el sistema.

Todo esto genera desvíos en el presupuesto porque no se planifica en base a él, sino que se analiza una vez concluido el mismo.

**12- ¿De qué forma se manifiesta la ineficiencia mencionada por usted?**

Bueno esta respuesta creo haberla contestado en la pregunta anterior, retraso en el impacto de las novedades, problemas en la planificación asociada al presupuesto de ventas.

Controles:

**13- ¿Cómo se controla el Proceso?**

Desde el punto de vista de los controles, se realizan controles primarios sobre la información relevada en terreno, no así un control de productividad general del área.

|

Uno de los inconvenientes que visualizamos es no poder estimar el trabajo obtenido por periodos o tipos de procesos, es decir el pendiente y así poder planificar y o controlar los tiempos de proceso e impacto en el sistema.

Como así también el seguimiento de los valores asignados en el presupuesto como ser el valor del m<sup>2</sup>, este dato debe seguirse mes a mes e ir ajustándolo a fin de reducir al máximo los desvíos del presupuesto. Este indicador no se está controlando actualmente.

A nivel general puedo decirte que existe un plazo máximo de 90 días definido para los procesos.

Entonces el control macro de este proceso tiene que ver con el análisis global del presupuesto de ventas contra la ejecución de la tarea primaria.

#### **14- ¿Quién es el encargado de controlarlo?**

Desde el punto de vista operativo es el Supervisor el encargado de controlarlo y tiene a su cargo primero que se ejecute lo relevado y segundo es la confección y seguimiento del presupuesto, cantidad de metros cuadrados a incorporar y el valor del m<sup>2</sup>.

Debería a tal fin existir un método para hacer un seguimiento y buscar un valor que permita dentro de una proyección encontrar las diferencias.

Para que tengas dimensión de la situación, cuando pregunto qué cantidad de trabajo hay para procesar la respuesta es: si hay muchas cajas hay mucho trabajo, si hay pocas estamos bien.

#### **15- ¿Existen indicadores asociados al proceso de Facturación?**

Siempre que uno define o ejecuta una acción o presupuesto debe generar indicadores porque es la manera de medir los mismos.

Como mencione con anterioridad el tiempo de proceso es el primer indicador, cual es la cantidad de tiempo que nos lleva incorporar la novedad relevada en terreno y cuanto tardo en llevarla hasta que impacta en SAP. Y el tiempo estipulado es de 90 días máximos. Esto es importante porque es distinto el efecto que genera, uno es económico y el otro es financiero, no es lo mismo facturar por seis bimestres un valor que facturar por uno solo, en el acumulado año hay diferencias, entonces cuanto menos día tomo para impactar las novedades mejor serán nuestras ventas.

|

También el dato relacionado a la cantidad de metros cuadrados presupuestados y el valor del m2.

**16- ¿Cómo se desarrolla la comunicación de los objetivos dentro del área?**

Se bajan desde la Gerencia – Coordinación – Jefatura de departamento – Supervisor – Responsables.

**17- ¿Algún comentario que usted quiera agregar?**

Bueno, como dije hace 2 años que tome esta Gerencia y si note la falta de indicadores, de medición de tiempos, actividades, productividad, poner un poco de orden porque si uno no tiene claro donde está parado difícil es posteriormente evaluar el resultado, preparar el presupuesto y tomar decisiones.

En definitiva, nuestros presupuestos se basan en nuestra realidad y en lo posible, no en lo imposible. Entonces los datos estadísticos nos dan certezas, como ser también información suministrada por el GCBA o cualquier variable del contexto que puedo influir en el desarrollo de la actividad. Creo que hoy carecemos en el área de esta metodología de trabajo.

Muchas gracias, Gustavo

Estoy a tu disposición.

Entrevista Nro. 2: Se llevo a cabo la siguiente entrevista al Supervisor del Área de facturación, Sr. Roberto Lagomarsino.

El objetivo de esta entrevista fue realizar un relevamiento de información en el sector de Facturación del área de Ingresos. La finalidad fue obtener mayor cantidad de datos sobre el sector, proceso, controles y toda información necesaria para realizar la presente consultoría. De esta manera, conocer al entrevistado, su opinión y experiencia en el área mencionada y sus contribuciones.

Temas Generales:

**1- ¿Cuál es el cargo y función que Usted ocupa en la Área?**

Soy supervisor del área de facturación en el departamento Ingresos de la Dirección Regional Capital Federal.

**2- ¿A quién responde dicho sector?**

Responde a Gustavo Promet que es el Gerente Comercial de la Dirección.

**3- ¿Cuánto tiempo que lleva en el lugar y en la Empresa?**

Ingrese en la Empresa en el año 88, ocupe distintos puestos siempre relacionados al área Comercial y hace 10 años que desarrollo la función de Supervisor de Facturación.

**4- ¿Qué tareas desempeña en el puesto?**

Coordino y dirijo a un equipo de personas que llevan a cabo el relevamiento y procesamiento de las novedades a fin de mantener el catastro de Capital Federal actualizado.

**5- ¿Cuántas personas trabajan en el área y como está dividida la misma?**

Tengo a cargo 26 personas de acuerdo al Organigrama, divididas en tres sectores, un sector de Catastro, uno de inspectores y un sector de administrativos. Estos tres sectores completan el proceso de Facturación.

**6- ¿Cómo se realizan las comunicaciones al personal del área?**

La comunicación que se desarrolla en el área es vertical, desde la Jefatura de departamento, pasando por la supervisión hacia los distintos responsables de cada sector y así a sus subordinados.

La misma se realiza de manera verbal o bien a través del correo electrónico.

Proceso:

**7- ¿Cómo es el proceso de Facturación?**

En esta área manejamos la facturación bajo el régimen No Medido, la misma se basa en datos constructivos, metros cuadrados construidos, superficie de terreno, área donde se encuentra el inmueble, entre otros.

Con el fin de mantener estos datos actualizados y así la facturación, se disponen de inspectores que relevan físicamente en terreno las novedades constructivas incorporadas y no declaradas ante la organización por parte de los usuarios.

Entonces, el proceso de Facturación se inicia con este relevamiento que se planifica a partir de una base de seguimiento de obras que lleva en el área, y que contiene todas las obras activas, nosotros le llamamos indicios, y que la empresa debería visitar al menos dos veces al año.

|

Una vez que realiza el inspector su tarea en terreno, rinde el resultado de la inspección y esta documentación pasa de acuerdo con la información contenida a los niveles de autorización correspondientes.

Una vez firmados se colocan en una caja para luego ser procesados por los administrativos del sector.

**8- ¿Tienen estos informes algún tipo de orden o prioridad en el proceso?**

No.

**9- ¿Y pueden verificar el pendiente de proceso en un determinado momento?**

No, si las cajas están llenas tenemos mucho trabajo y si están a la mitad es un pendiente normal.

**10- ¿Cuándo hablas de novedades, que tipos podemos encontrar?**

Altas, bajas de facturación, cambios de categoría, entre otros.

**11- ¿Qué modalidad de trabajo realiza el personal administrativo?**

Presencial, esa fue la gran dificultad en época de pandemia, como manejamos todo en papel necesariamente requeríamos de los formularios para poder llevar a cabo los procesos.

**12- ¿Cómo se nutre la “Base de seguimiento de obras” utilizada en el área?**

La base de seguimiento de obras se nutre actualmente con la información que relevan los inspectores en terreno. Y a veces el Gobierno nos entrega planos que han sido validados en ese organismo para que nosotros podamos actualizar nuestra base.

Además, existen lo que llamamos Factibilidades de servicio, que son presentaciones que le usuario está obligado a realizar siempre que realice una obra. Esta presentación debe realizarla ante Aysa, indicando los datos a construir.

Esta información ingresa por otra área de la empresa, la atención al público y a veces son ellos los que nos pasan esta información.

**13- ¿Cuál es el estado a tu criterio de esta base de seguimiento de obras?**

Lamentablemente, la base se encuentra bastante desactualizada, con bastante suciedad por falta de depuración en sus datos. Es la misma que se utiliza desde hace 20 años y se le han ido incorporando campos y se ha transformado en una base de datos poco confiable.

|

La base de obras es el núcleo central del sector, con ella se realizan presupuestos, planificación de relevamientos, análisis estadísticos, informes de novedades y controles de procesos.

Actualmente dicha base contiene registros duplicados, desactualizados, diferencias de criterios en la carga de información, campos en desuso o sin validación.

Todo esto nos trae algunos problemas al momento de realizar definir los números del presupuesto por la falta de precisión en los datos.

**14- ¿Se realiza una planificación previa a la asignación de las tareas al personal?**

Si, hacemos una planificación para rutear las distintas obras distribuidas en el total de manzanas de capital federal.

**15- ¿Con que documentación sale a la calle el inspector?**

Sale con la plancheta catastral, donde se le indica el expediente o parcela a inspeccionar y un formulario de inspección con datos comerciales de facturación al día de la inspección.

**16- ¿Esta documentación es en formato papel y se completa en forma manual escrita?**

Si, todo es en soporte papel y al finalizar la inspección y rendir el trabajo el inspector debe completar a mano el informe con los datos relevados.

**17- ¿Tiene conocimiento de errores o desvíos detectados en el área?**

Unos de los puntos que observo es la complejidad o desactualización que posee la Base de seguimiento de obras que mencione antes, eso muchas veces nos trae complicaciones en la planificación, por ejemplo, duplicidad en el trabajo entregado o errores en los mismos.

Otro tema entiendo que el excesivo uso de papel hace que el proceso sea más lento y susceptible a fallas y errores poco detectables.

**18- ¿Tiene posibilidades de comunicar estas dificultades a su jefatura para analizar la posibilidad de mejora de estas?**

Podría ser, he comentado a la jefatura estas dificultades.

|

Controles:

**19- ¿Conoce los indicadores asociados al proceso de Facturación?**

Si

**20- ¿Me podría indicar los que recuerde?**

Los plazos asociados al proceso, es decir, desde que detectamos una novedad en terreno hasta que la misma impacta en la facturación no deberían pasar más de 90 días corridos.

También el área debe cumplir con una cantidad determinada previamente de inspecciones realizadas.

**21- ¿Se le comunican a Usted y al personal los resultados de los objetivos?**

La cantidad de días actualmente no se está midiendo. En general se cumple, pero a veces ocurre que se extravían los papeles, son excepciones, pero en estos casos los plazos de proceso son mayores a 90 días.

La cantidad de inspecciones sí es un dato que se informa desde la jefatura mensualmente.

**22- ¿Se realizan reportes de control sobre el proceso?**

Si, se realizan algunos cruces sobre la calidad de los procesos realizados, es decir sobre la correcta carga de la novedad al sistema.

**23- ¿El proceso este certificado por las Normas ISO?**

No

Entrevista Nro.3: Se llevo a cabo la siguiente entrevista a Pamela Duprat, analista de Facturación.

El objetivo de esta entrevista fue profundizar conocimientos sobre las modificaciones de facturación realizadas en el área. La finalidad fue obtener mayor cantidad de datos sobre la tarea, proceso, controles y toda información necesaria para realizar la presente consultoría. De esta manera, conocer al entrevistado, su opinión y experiencia en el área mencionada y sus contribuciones.

|

## Temas Generales:

### **1- ¿Cuál es el puesto que ocupa y su función dentro del Área?**

El puesto que ocupo es Administrativo dentro del área de Catastro y mi función es procesar las novedades que traen los inspectores de los relevamientos que realizan en terreno y de esta manera se aplican al sistema comercial SAP.

### **2- ¿Me podéis detallar que son esas novedades por favor?**

Son las modificaciones de superficie, de destinos, bajas por demolición, altas por incorporaciones, etc., toda esta información es la que los inspectores relevan en terreno que hoy tienen diferencias a lo que se está facturando.

### **3- ¿Cuánto tiempo lleva en el lugar y en la Empresa?**

Ingresé en la empresa hace 10 años, comencé trabajando en el área de atención telefónica y hace 6 años que trabajo en este departamento en el mismo puesto.

### **4- ¿Ha recibido formación por parte de la Empresa para desempeñar su trabajo?**

Si, en cuanto a capacitación sobre sistemas comerciales, recibí formación cuando ingresé y todo ese conocimiento me sirvió para desempeñar el puesto actual, donde también me capacitación, mis compañeros, mis jefes y algún curso puntual de impuestos o facturación.

Tengo que reconocer que la mayor parte de los conocimientos que adquirí para hacer mi trabajo fueron haciendo mi propio trabajo, es decir equivocándome. Apoyándome en mis compañeros que tenían mayor experiencia y haciendo preguntas.

## Facturación:

### **5- ¿Cuáles son los tipos de tareas asignadas a su puesto?**

Incorporar, dar de baja superficie, modificar destinos, situación impositiva, actualizar datos comerciales como ser conexiones, titularidad. Además, mantenemos actualizada una base con todas las novedades procesadas y también el tema de archivo que nos lleva bastante tiempo.

### **6- ¿Cuánto tiempo le dedican a archivar?**

Trabajamos con mucho papel, por eso cuando concluimos los procesos, un día a la semana dedicamos solo a archivo.



|

**7- ¿La base que mencionas, tienen acceso todas las personas que procesan novedades?**

Si, eso a veces es un problema porque si en el momento que te toca actualizar la está usando un compañero tenes que esperar a que termine y luego usarla, esto a veces pasa que te olvidas de hacer esa parte y después queda la misma sin actualizar, entonces vuelve a salir a inspección.

**8- ¿Cuenta con la tecnología necesaria para desarrollar sus tareas?**

A veces sí y a veces no. No todas las maquinas tienen acceso al total de los programas o aplicaciones como puede ser el Despliegue Gis que nos permite ver cómo está el catastro de la empresa, no tenemos internet entonces tenemos que ingresar a las páginas del gobierno con nuestro celular, pero bueno son cosas que ya hemos pedido.

**9- ¿Cuáles serían a tu entender esos accesos que facilitarían la tarea?**

- Despliegue GIS
- Internet para acceder a:
  - Página de GCBA para visualización de plano índice.**
  - Street view**
  - Página de AFIP para consulta de condiciones impositivas**

**10- ¿Cuáles son los posibles inconvenientes que puede encontrar en su tarea?**

El traspapelado de documentación, la demora en los procesos, la demora en la culminación de los procesos por los distintos niveles de firma que llevan o bien por errores contenidos en los mismos que para avanzar debemos devolverlos a la jefatura para corregirlos y poder así trabajarlos.

Por ejemplo, con la pandemia el gran problema fue que todo nuestro trabajo es con papeles y para trabajar desde casa teníamos que venir a buscar a la oficina la documentación y luego traerla, en el proceso se extraviaban casos.

En resumen, la empresa nos otorgó la posibilidad de trabajar de manera virtual sobre un proceso que no lo es.

Otro inconveniente surge con la división del trabajo, si están las cajas llenas uno toma desde arriba, entonces las inspecciones que quedan al fondo de la caja son las de

|  
fecha más vieja o las que nadie quiere hacer y eso trae consecuencias en los plazos de procesos.

**11- ¿Conoce los objetivos del área?**

Si, los tuviese que reforzar. Procesar los casos dentro de los 120 días desde la fecha de inspección.

El objetivo general es mantener actualizado el catastro entiendo.

**12- ¿Cómo se baja la comunicación en su área?**

Mucha comunicación boca a boca. Algún que otro correo desde la jefatura. Algunas notas pegadas en los tramites, papelitos.

**13- ¿Conoce los resultados alcanzados en el último periodo?**

La verdad que no.

Entrevista Nro. 4: Se llevo a cabo la siguiente entrevista a Damián Farias Inspector Integral del Área de facturación.

El objetivo de esta entrevista fue profundizar conocimientos sobre el relevamiento en calle realizado en el proceso de facturación. La finalidad fue obtener mayor cantidad de datos sobre la tarea, proceso, controles y toda información necesaria para realizar la presente consultoría. De esta manera, conocer al entrevistado, su opinión y experiencia en el área mencionada y sus contribuciones.

Temas Generales:

**1- ¿Cuál es el puesto que ocupa y su función dentro del Área?**

Soy inspector de facturación y mi función es detectar mediante inspecciones en calle, indicios de modificaciones de los parámetros de obras que impactan en la facturación.

**2- ¿Cuánto tiempo lleva en el lugar y en la Empresa?**

Llevo 10 años en la empresa y 8 años en el puesto de inspector.

Antes de llegar a este puesto hacia tareas de visualización de indicios satelitales a través de un programa que se llamaba Infosat. Veíamos imágenes satelitales que a través de cambio de tonalidades de las imágenes se detectaban cambios en las superficies construidas. Este programa se dejó de utilizar para capital porque no resultaba eficiente.

### **3- ¿Ha recibido formación por parte de la Empresa para desempeñar su trabajo?**

En ese momento existía un manual que le llamaban de las buenas prácticas del inspector que detallaba cual es el objetivo de la función y las distintas acciones que se deben tomar en terreno, tanto en el relevamiento como en el contacto con los usuarios en terreno, como presentarnos, que decir, etc. Ese manual era de uso interno del área.

Después la formación continuaba saliendo a la calle acompañado de un inspector ya experimentado o dos y ellos te mostraban su versión de cómo hacer el trabajo. Con esto ya sacabas una idea más amplia del trabajo a realizar.

También me han dado algunos cursos generales de manejo del sistema comercial. Pero puedo decirte que el 90% de la formación era de un compañero.

#### Facturación:

### **4- ¿Cuáles son los tipos de tareas asignadas a su puesto?**

Inspección y relevamiento en terreno y en la oficina el llenado de los informes para cada expediente relevado, con la verificación del sistema comercial correspondiente o en GIS que es el programa que administra el catastro de la empresa.

Una vez finalizados los informes, los mismos los entrego a mi superior inmediato que es Mariana la responsable del sector, para que luego sean procesados en el sistema comercial.

Si existiera algún tipo de observación sobre el informe me entero cuando vuelvo otro día a la oficina porque me dejan el caso en una bandeja con un papelito con la observación y/o consulta.

### **5- ¿Cuenta con las herramientas/ tecnología necesaria para desarrollar sus tareas?**

En terreno no usamos ninguna herramienta tecnológica, y las que tengamos como ser la cámara de fotos del celular son de uso personal.

En la empresa los inspectores usamos tres computadoras que son de consulta y de uso común para todos nosotros. No tenemos acceso a internet para consultar información necesaria. Hemos solicitado se nos de dicho acceso.

|

## **6- ¿Cuáles serían a tu entender esos accesos que facilitarían la tarea?**

- Mapa interactivo del GCBA
- Plano único (GCBA) en esta se indica si la parcela posee una obra registrada en el Gobierno, la superficie a construir, el destino, etc.
- Google earth, esta aplicación lo que muestra son el histórico de fotos satelitales, esto nos sirve para ver la historia de la parcela en el tiempo.

## **7- ¿Cuáles son los posibles inconvenientes que puede encontrar en su tarea?**

El primer inconveniente que veo es la base de seguimiento de obras con la que trabajamos.

Por ejemplo, nosotros trabajamos en una sección delimitada de terreno o un barrio, de esa zona nos dan todas las planchetas y el listado de obras que tenemos activas en la misma. Muchas veces los registros no están actualizados, las fechas de última inspección son viejas, no tienen datos de superficie, hay que hacer una investigación en oficina para ver que estoy viendo, que está incorporado y que no.

En terreno te pasa que te das cuenta de que lo que estás viendo ya debería estar incorporado por la antigüedad, es decir, el trabajo ya se había realizado en terreno, pero no se había procesado la novedad en el sistema comercial como así tampoco se había actualizado la base de seguimiento de obras.

El segundo inconveniente que veo es la falta de herramientas informáticas, como te mencione anteriormente.

Otro tema es el extravío de las inspecciones, muchas veces he ido dos veces al mismo lugar, recordando haberlo relevado con anterioridad y sin embargo nunca se llevó a cabo el proceso de la novedad en el sistema comercial.

Este tema del papel nos trae mucha pérdida de tiempo, ya que si queremos buscar una inspección anterior o rastrearla nos lleva muchísimo tiempo la búsqueda y con altas posibilidades de no encontrarla. Muchas veces desistimos la búsqueda y preferimos ir a terreno y realizar la inspección nuevamente.

## **8- ¿Conoce los objetivos del área?**

|

Entiendo que es actualizar el padrón, no sé si hay otra cosa. Y también a veces, por lo que nos piden los supervisores, que faltan metros cuadrados y hacemos algún operativo relámpago para tratar de traer metros. Entiendo que hay un tema con eso, pero no sé cuál es el número que se busca.

**9- ¿Cómo se baja la comunicación en su área?**

Me indica las novedades mi jefe directo en forma verbal y personal, no se hacen reuniones colectivas donde se traten temas o se baje línea.

Nosotros entre los inspectores nos hablamos para ver cada uno si tiene novedades de algún tipo y tratamos de sacar conclusiones. A mi entender no tenemos una idea rectora unificada, es lo que escucho uno de lo que le conto el otro.

**10- ¿Conoce los resultados alcanzados en el último periodo?**

Ni idea.

**11- ¿Algo más que quieras aportar?**

Si, a veces me gustaría tener más espacio como para que se escuchen ideas o posibles mejoras o un espacio donde poder informarlo o poder proponer cosas que nosotros desde la operación consideramos sumaría al proceso. Para mejorar nuestro trabajo. Acá se trabaja por costumbre, porque siempre se hizo así. No hay espacio para reformar o reformular nada.

Muchas gracias, Damián.

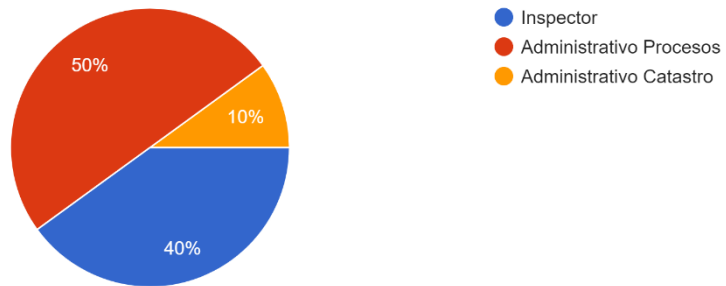
Encuesta:

La encuesta se realizó con el objetivo de obtener información detallada, actualizada, fidedigna y completa del proceso de Facturación del Departamento Ingresos. La finalidad de esta es de uso exclusivo para la tesina de grado de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad de Flores. La información es confidencial y solamente se empleará para los fines del trabajo final.

Se realizó la siguiente encuesta anónima a los 10 trabajadores del área de facturación, inspectores, administrativos de facturación y catastro.

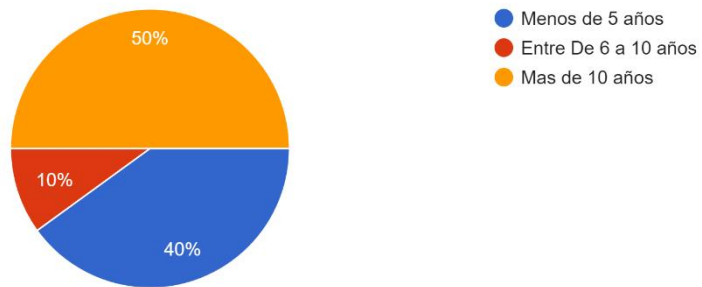
1- Dentro del Área de Facturación, ¿qué tarea desempeña?

10 respuestas



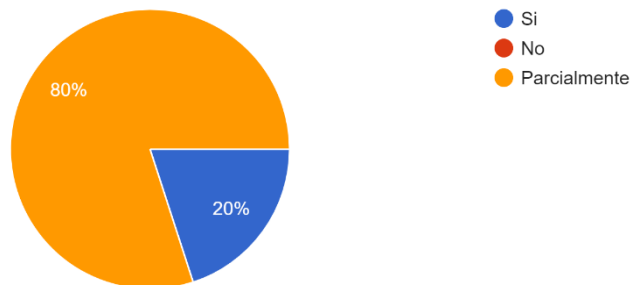
2- ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en el puesto?

10 respuestas



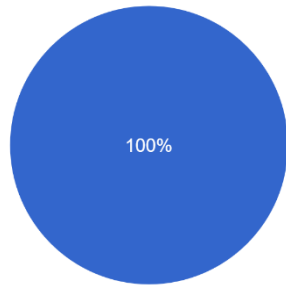
3- ¿Cuenta con los elementos adecuados para realizar su trabajo?

10 respuestas



4- ¿En el área se brinda capacitaciones y/o herramientas para el desarrollo de sus tareas?

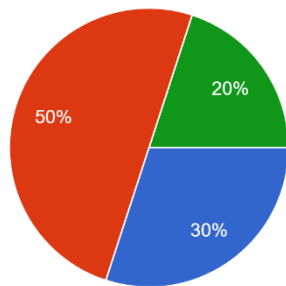
10 respuestas



- Si, se brindan capacitaciones
- No, no se brindan capacitaciones
- Puede ser, yo no he recibido

5- En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, ¿Cuál es su punto de vista respecto a dichas capacitaciones?

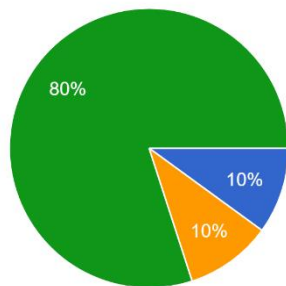
10 respuestas



- Son didácticas y beneficiosas
- Son sencillas y poco eficaces
- Son complejas y poco eficaces
- Son ineficaces y poco beneficiosas

6- ¿De quién ha recibido formación?

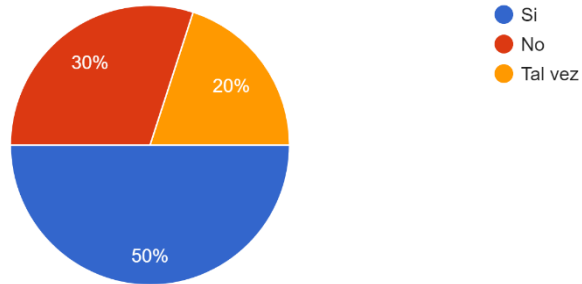
10 respuestas



- De sus pares
- De su superior
- De la Empresa
- Todas las anteriores

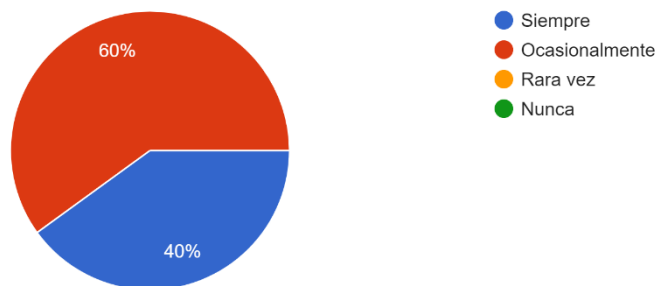
7- ¿Considera que el sistema informático utilizado es eficiente?

10 respuestas



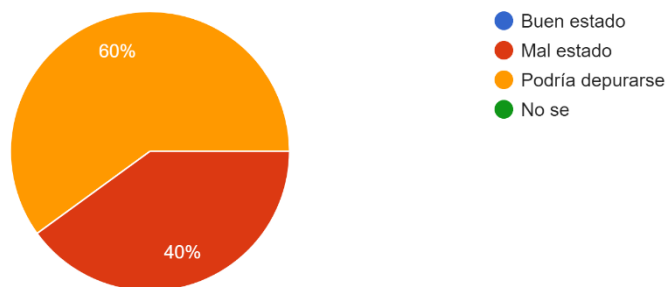
8- ¿El trabajo que se le asigna, contiene la información requerida para realizar su función?

10 respuestas



9- La base de seguimiento de obras que se utiliza en el área ¿Cómo considera el estado de la misma?

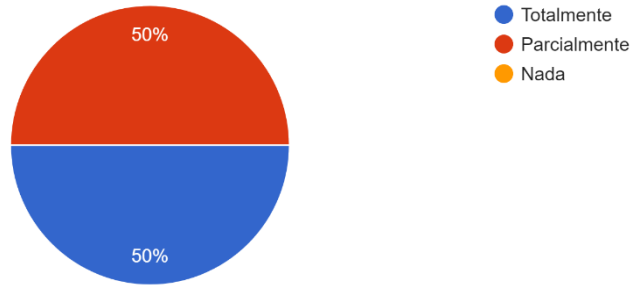
10 respuestas





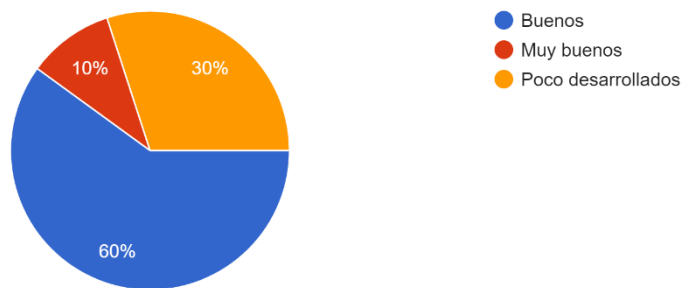
10- ¿Están claramente definidas las funciones y las responsabilidades del personal?

10 respuestas



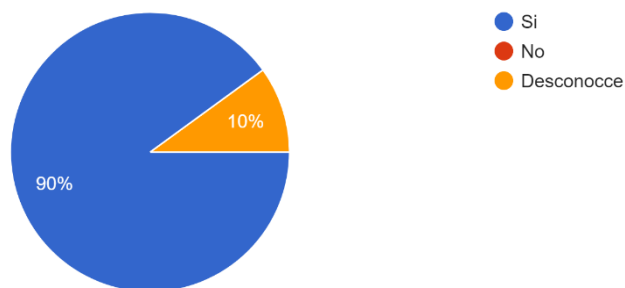
11- ¿Los canales de comunicación con su jefe inmediato son?

10 respuestas



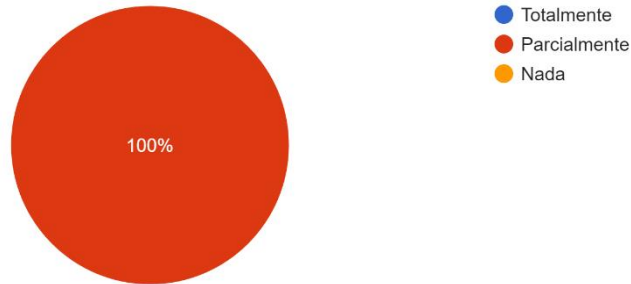
12- ¿Se realizan controles sobre la tarea por usted realizada?

10 respuestas



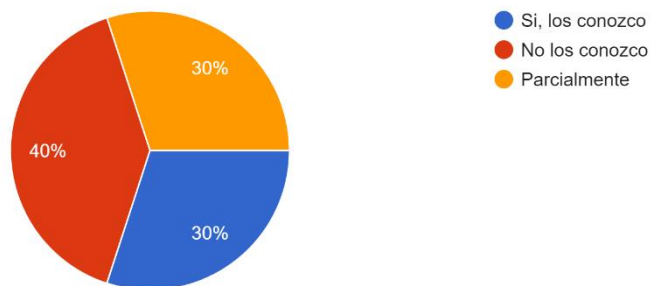
13- ¿Considera que es efectivo en su conjunto el proceso de facturación?

10 respuestas



14- ¿Conoce los objetivos del sector?

10 respuestas



15- En caso de que los conozca, puede mencionar alguno de ellos?

6 respuestas

El objetivo general es mantener el catastro actualizado, el particular sería releva o barrer un número de manzanas anualmente.

Mantener actualizado el catastro.

Mantener el catastro actualizado! Los m2

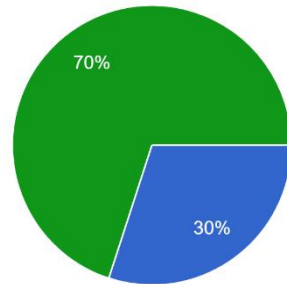
Cumplir con el presupuesto.

Cumplir con el presupuesto establecido

Mantener el catastro actualizado

16- ¿Cómo se realiza la comunicación en su área?

10 respuestas



- Verbalmente, de manera presencial
- Formalmente a través de correo electrónico
- Por teléfono
- Todas ellas

Indique consideraciones y aportes que desee comunicar, o considere apropiadas para el funcionamiento del sector y / o desarrollo de su función de trabajo.

8 respuestas

Formalizar los manuales de procedimiento. Ampliar las herramientas de consultas (Pag web, otras bases de obras, etc) Agilizar el ida y vuelta de la información, mejorar la base de consulta (archivo) corregir y actualizar base de obras.

Depuración de base de obras  
Revisión del circuito papel  
Acceso a aplicaciones que faciliten el proceso

Utilizamos demasiado papel! Esto entorpece la tarea!

Fallas en la planificación, base de seguimiento de obras no confiable, y proceso de papel, poco automatizado.

Que Las novedades de procedimientos y/o técnicas de trabajo sean informadas con criterios unificados a todo el personal del sector en su conjunto.

Mejorar los métodos de capacitación y brindar herramientas acordes a la tecnología necesaria para agilizar y facilitar las funciones del sector y descartar elementos y métodos que a la fecha han quedado obsoletos ocasionando que el proceso sea deficiente y dificulte llevar a cabo los debidos controles además de generar retraso en los plazos de ejecución

Trabajar sobre la duplicidad en las inspecciones

Accesos a internet para poder completar las inspecciones