

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
AGUA Y SANEAMIENTOS ARGENTINOS S.A.

Argentina

Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense - AR-L1195

Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) de AySA para la ejecución del Programa AR-L1195

Este documento fue preparado por la consultora Graciela Von Barga en mayo de 2016 y revisado por el equipo del proyecto

Contenido

Siglas y Abreviaciones	4
Resumen Ejecutivo	5
I. Objetivo y Alcance de la Consultoría	6
II. Metodología de Trabajo.....	6
2.1. Participantes	8
2.2. Documentos considerados.....	9
2.3. Criterios establecidos para el Análisis y procesamiento de la información	10
2.4. Etapas cumplidas	10
III. Marco Legal e Institucional del Sector.....	10
3.1. Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA).....	12
3.5.1. Organización de AySA	14
3.5.2. Dotación actual de Recursos Humanos.....	15
3.5.3. Certificaciones y/o acreditaciones alcanzadas por AySA	18
IV. Programa de Agua y Saneamiento del Área Metropolitana y del Conurbano Bonaerense.....	24
4.1. Programa AR-L1080 (Primer Programa).....	24
4.2. Programa AR-L1122 (Segundo Programa)	25
4.3. Organización institucional para la ejecución de los Programas AR-L1080 y AR-L1122.....	26
4.4. Programa AR-L1195 (Tercer Programa).....	29
V. Evaluación de la Capacidad Institucional de AySA.....	30
5.1. Aplicación del SECI a AySA.....	30
5.1.1. Capacidad de Planificación y Organización.....	30
5.1.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas.....	32
5.1.3. Capacidad de Control	35
VI. Aspectos Técnicos que se presentan en la ejecución de Proyectos.....	37
VII. Consideraciones relevantes extraídas de los Informes de Auditoría de los Programas 2048/OC-AR y 2613/OC-AR.....	40
VIII. Plan de Fortalecimiento Institucional de AySA para la Operación AR-L1195	44

IX. Esquema de ejecución del Programa AR-L1195 – Propuesta..... 45

Anexos

Anexo I. Detalle del Proyecto Capacitación Profesional del Plan de Fortalecimiento Institucional III Tramo propuesto por la Dirección de Recursos Humanos de AySA.

Anexo II. Resultados de la Evaluación SECI aplicada a AySA.

Anexo III. Diagramas de Flujos de Procesos elaborados con base en el Manual de Procedimientos de la Dirección de Préstamo BID para el Programa AR-L1080 (M-GPB-00-001).

Siglas y Abreviaciones

APLA	Agencia de Planificación
AySA	Agua y Saneamientos Argentinos S.A.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCLIP	Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión
CL	Contrapartida Local
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CPAR	Country Procurement Assessment Report
ERAS	Ente Regulador de Agua y Saneamiento
GdA	Gobierno de Argentina
ID	Incipiente Desarrollo
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización)
MdR	Matriz de Resultados
MD	Mediano Desarrollo
MHFP	Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas
MIOPV	Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda
OE	Organismo Ejecutor
OHSAS	Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional
PA	Plan de Adquisiciones
PEP	Plan de Ejecución del Programa
PFM	Plan Financiero Multianual
POA	Plan Operativo Anual
PMR	Reporte de Monitoreo de Progreso
RB	Riesgo Bajo
RM	Riesgo Medio
ROP	Reglamento Operativo del Programa
RS	Riesgo Sustancial
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SD	Satisfactorio Desarrollo
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Componentes/Actividades
SSRH	Subsecretaría de Recursos Hídricos
UCPyPFE	Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo
UE	Unidad Ejecutora
UEPEX	Sistema Informático para Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos

Resumen Ejecutivo

Este informe ha sido elaborado en el marco de la consultoría internacional contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de apoyar al equipo de proyecto en la etapa de preparación del tercer tramo del CCLIP AR-X1013, operación AR-L1195 - Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense, con el análisis institucional de AySA que actualmente ejecuta los programas AR-L1080 y AR-L1122, tramos uno y dos respectivamente, para los cuales en el año 2011 se llevó a cabo una Evaluación de Capacidad Institucional y Desempeño¹ dando como resultado satisfactorio desarrollo con riesgo bajo.

La presente evaluación de la capacidad institucional del Programa AR-L1195 se realizó conforme a la metodología Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dicha metodología de evaluación comprende los siguientes módulos: (i) Programación de Actividades; (ii) Organización Administrativa; (iii) Bienes y Servicios; (iv) Administración de Personal; (v) Administración Financiera; (vi) Control Interno; (v) Control Externo.

Los resultados generales de la evaluación de capacidad institucional efectuada en la Dirección de Préstamos BID y otras instancias que participan en la ejecución que se presentan en el siguiente cuadro arrojan como resultado una calificación de 94,61% equivalente a un Satisfactorio Desarrollo con un nivel de riesgo bajo, lo que indica que AySA ha logrado mantener su capacidad de ejecutar programas y proyectos.

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación		Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	95,02%	25% 23,76%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	98,50%	45% 44,33%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	88,43%	30% 26,53%	SD	RB
Total	94,61%		SD	RB

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 95,02%, lo que la sitúa en un nivel de Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo. La capacidad de Ejecución presenta una calificación del 98,50%, lo que también la sitúa en un nivel de Satisfactorio Desarrollo asociado a un Riesgo Bajo y la capacidad de Control presenta una calificación del 88,43%, lo que la sitúa en un nivel de Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo.

Como resultado del análisis, se elaboró un plan de fortalecimiento institucional y se propone el esquema de ejecución para la nueva operación AR-L1195, que se basa en el esquema que rige actualmente para la ejecución de los programas AR-L1080 y AR-L1122.

¹ Zorrilla, Silvia. Informe de Evaluación y Desempeño para el Programa AR-L1080. Septiembre, 2011.

AySA ejecutará el Programa en el marco de su actual estructura organizativa, coordinando y supervisando al interior de la empresa todas las actividades técnicas y operativas de la misma forma como lo viene ejecutando con los Programas AR-L1080 y AR-L1122.

I. Objetivo y Alcance de la Consultoría

El objetivo de la consultoría es la actualización de la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) de la Unidad Ejecutora del Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense (AR-L1195) a cargo de AySA, así como también el diseño del esquema de ejecución del Programa. Se ha definido el siguiente alcance de la actualización de la evaluación SECI al Organismo Ejecutor:

- (i) evaluación de la capacidad de Programación y Organización que incluye los sistemas de programación de componentes y actividades y el sistema y organización administrativa;
- (ii) evaluación de la capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas, que comprende el sistema de administración de personal, el sistema de administración de bienes y servicios y el sistema de administración financiera; y
- (iii) evaluación de la capacidad de control que contempla los sistemas de control interno y control externo.

El presente informe contiene los resultados del análisis y las propuestas del plan de fortalecimiento institucional y del esquema de ejecución para la ejecución del Programa AR-L1195.

II. Metodología de Trabajo

El SECI es una metodología para evaluar la capacidad institucional de una entidad o agencia ejecutora, relacionada con aspectos administrativos y de control para la ejecución de un proyecto financiado por el Banco. El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir en lo interno con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión técnica y administrativa, el sistema de control y la auditoría externa.

Para facilitar la evaluación o el diseño de la capacidad institucional se adoptó un enfoque metodológico por el cual se analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de sistemas de información agrupados en las siguientes áreas:

A. Capacidad de Programación y Organización, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta

capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.

B. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.

C. Capacidad de Control, que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otras informaciones a un examen de Auditoría practicado por una Firma Independiente o una Institución Superior de Auditoría. Dicho enfoque, también es conocido como (7) Control Externo.

A continuación se presenta la escala de resultados que aplica el SECI, así como la descripción de las categorías de riesgos y sus requerimientos asociados.

Escala de Resultados de la Evaluación

Capacidad de Desarrollo	Calificación	Nivel de Riesgo
Entre 0 y 40%	No existe desarrollo (ND)	Riesgo Alto (RA)
Entre 41 y 60%	Incipiente Desarrollo (ID)	Riesgo Sustancial (RS)
Entre 61 y 80%	Mediano Desarrollo (MD)	Riesgo Medio (RM)
Entre 81 y 100%	Satisfactorio Desarrollo (SD)	Riesgo Bajo (RB)

Categoría de Riesgo - Requerimientos

I	Riesgo Alto	Requiere medidas de carácter crítico de implementación inmediata para los proyectos en ejecución, o como condición para declarar la elegibilidad del préstamo en los Proyectos en preparación. En ambos casos, es claramente identificable un plazo máximo para implementar las acciones recomendadas.
II	Riesgo Sustancial	Requiere medidas de carácter prioritario que deben implementarse a la brevedad posible, deseable en plazos determinados. Su adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad, y es deseable que se implementen antes de iniciar la ejecución o en una fase temprana de dicho período.
III	Riesgo Medio	Requiere medidas de carácter prioritario, cuya adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad institucional. Se recomienda que estas medidas sean implementadas durante la ejecución de los proyectos.
IV	Riesgo Bajo	Requiere medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del proyecto. Estas medidas deben implementarse en el corto o mediano plazo, o se deben justificar las razones para asumir los riesgos de no hacerlo.

2.1. Participantes

La coordinación y supervisión de las labores está a cargo de Henry Moreno, Jefe de Equipo de Proyecto. Así mismo, participaron en el análisis los Especialistas Fiduciarios de la Representación en Argentina Brenda Álvarez de Adquisiciones y David Ochoa Financiero.

Para el desarrollo de la presente consultoría se desarrollaron reuniones de trabajo con los integrantes de la Dirección de Préstamos BID responsable de coordinar la ejecución de los Programas AR-L1080 y AR-L1122 y de otras dependencias de AySA que participan en los procesos de ejecución, que se citan a continuación:

#	Nombre	Área / Función
1	Omar Falvino	Dirección Préstamo BID, Director
2	Julio Moro	Gerencia Técnica, Gerente
3	Miguel Ibarra	Gerencia de Programación y Control, Gerente
4	Ma. Laura Errea	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente
5	Eugenio Macca	Dirección de Ingeniería y Proyectos, Director
6	Carlos Dacharry	Dirección de Contratos y Control de Gestión, Director
7	Laura Bacha	Dirección de Obras, Directora
8	Fabián Taylor	Gerencia de Obras de Saneamiento, Gerente
9	Rafael López de Sanzo	Gerencia de Obras Electromecánicas, Gerente
10	Miriam Iunyk	Gerencia de Obras de Agua, Gerente
11	Guido Bossio	Gerencia de Contabilidad y Activos Fijos, Gerente
12	José Luis Rossi	Activos Fijos, Jefe
13	Pablo Giménez	Gerencia de Presupuesto, Gerente
14	Fernando Roldán	Gerencia de Cuentas a Pagar y Tesorería, Gerente
15	Pablo Carneri	Gerencia de Compras, Gerente

16	Guillermo López Fontana	Gerencia de Licitaciones y Contratos, Gerente
17	Andrea Arena	Auditoría Interna, Coordinadora de Auditoría Administrativa y Comercial
18	Luis Aversano	Dirección de Recursos Humanos, Director
19	Pablo Limongelli	Gerencia de Empleos, Compensaciones y Procesos, Gerente
20	Jorge Muñoz	Gerencia de Capacitación y Desarrollo, Gerente
21	Omar Adorneti	Gerencia de Administración de Personal, Gerente
22	Georgina Bianchini	Plan Estratégico e Información de Recursos Humanos, Jefe
23	Daniel Navello	Coordinación Áreas Regionales de la Operación, Coordinador
24	Andrei Kostetski	Gerencia de Medicina Laboral, Gerente
25	Luis Alberto Gui	Asesoramiento Organizacional y equipos de trabajo

2.2. Documentos considerados

2.2.1 Documentos del SECI:

- Guía del usuario SECI.
- Cuestionarios correspondientes a las 3 Áreas de Capacidad a Evaluar (CPO, CE y CC) tomados de la versión 3.0 del SECI junto a sus respectivos documentos de apoyo.

2.2.2 Otros documentos del Banco, del país, del ejecutor:

- Convenio de Línea de Crédito Condicional AR-X1013, firmado el 31/07/2009 por la República Argentina representada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Contrato de Préstamo 2048/OC-AR del Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del conurbano bonaerense”.
- Contrato de Préstamo 2613/OC-AR del Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del conurbano bonaerense.
- Plan Estratégico 2011-2020 de AySA.
- Ayuda Memoria de la Misión de Orientación del Programa AR-L1195.
- Legislación Nacional aplicable y Resoluciones internas de AySA que afectan la ejecución
- Normativa de Adquisiciones de AySA y del BID.
- Manual de Procedimientos del Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense Préstamo BID 2048/OC-AR de la Dirección Préstamo BID del AySA, versión N° 5 vigente desde el 29/11/2013.

- Manual de Procedimientos del Segundo Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense Préstamo BID 2613/OC-AR de la Dirección Préstamos BID de AySA, versión N° 1, vigente desde el 25/10/2013.
- Instrumentos de Gestión: Planes Operativos, POA, PA y PA.
- Manuales de Procedimientos de AySA
- Informes de Evaluación de Medio Término - AR-L1122 y Final - AR-L1080
- Informes semestrales de gestión de los Programas en ejecución,
- Informes de las Auditorías Interna y Externa
- Reportes sobre RRHH de AySA.

2.3. Criterios establecidos para el Análisis y procesamiento de la información

El alcance de la evaluación se ha orientado a analizar las capacidades relacionadas directamente para la ejecución del Programa AR-L1195 previsto con financiamiento BID. La evaluación del SECI se aplicó a la Dirección de Préstamos BID y a otras instancias, conforme a los procesos de ejecución de los proyectos financiados por el BID.

2.4. Etapas cumplidas

En la semana del 26 al 29 de abril de 2016 se realizó la Misión de Trabajo de Campo y en dicha oportunidad se presentó el sistema de evaluación, se recabó información institucional sobre el funcionamiento de la organización y conjuntamente con las personas entrevistadas se procedió al llenado de los formularios con las respuestas primarias y se intercambiaron opiniones acerca de las causas de las deficiencias, riesgos y acciones de fortalecimiento que se identificaron. En el mes de mayo de 2016 se realizó el análisis de la documentación recabada como evidencia para el análisis, se procesaron los resultados del diagnóstico del SECI y se elaboró una propuesta para el Plan de Fortalecimiento Institucional, que se presentan en este informe.

III. Marco Legal e Institucional del Sector

La estructura sectorial para la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado en la Ciudad de Buenos Aires y su área metropolitana separa los roles de definición de políticas, planificación sectorial, regulación y prestación de los servicios en diferentes instituciones, aspecto que ha permitido la adecuada planificación, ejecución y control de los planes de expansión. El marco regulatorio establecido por la Ley 26.211 y su decreto reglamentario (Decreto 763) fue complementado mediante la suscripción del Instrumento de Vinculación entre el Estado Nacional y AySA en febrero de 2010. Estos instrumentos dotan a AySA de las obligaciones y derechos necesarios para realizar una adecuada gestión de los sistemas de Agua y Saneamiento.

Por Decreto 1283 del 24 de mayo de 2003 se procedió a modificar la ley de ministerios creando el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, transfiriéndose al citado Ministerio las áreas de Energía y Comunicaciones provenientes

del ex Ministerio de Economía, las de Obras Públicas, Recursos Hídricos, Desarrollo Urbano y Vivienda y Energía Atómica provenientes de la Presidencia de la Nación y las correspondientes al Sector Minero y Transporte provenientes del ex Ministerio de la Producción.

Por Decreto 304/2006 se dispone la constitución de la sociedad “Agua y Saneamientos Argentinos Sociedad Anónima”, en la órbita de la Secretaría de Obras Públicas del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, bajo el régimen de la Ley Nº 19.550 de Sociedades Comerciales. El Decreto 13/2015 del 10 de diciembre de 2015 modifica la Ley de Ministerios donde se elevó a ministerios diversas secretarías, o bien los trasladó a nuevos ministerios como la Secretaría de Obras Públicas al Ministerio de Interior, Obras Públicas y Vivienda (MIOPV), que tiene a su cargo asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en orden a sus competencias, en todo lo inherente al gobierno político interno y al ejercicio pleno de los principios y garantías constitucionales, asegurando y preservando el régimen republicano, representativo y federal, y en relación a la política de obras públicas, vivienda y hábitat; entender en las relaciones y en el desenvolvimiento con los gobiernos de las provincias y el de la Ciudad de Buenos Aires, y en las relaciones y cuestiones interjurisdiccionales y coordinar políticas que coadyuven y fomenten la formación de regiones en el territorio nacional, a los fines establecidos en el artículo 124 de la Constitución Nacional. La Secretaría de Obras Públicas forma parte del MIOPV y uno de los ejes principales de gestión es el agua potable, donde busca, por un lado, ayudar a crear conciencia sobre su uso y, por el otro, ampliar la red para que llegue a la mayor cantidad de habitantes.

Por otra parte, mediante la Ley Nacional 26.221, se crea el Ente Regulador de Agua y Saneamiento (ERAS), responsable de verificar el cumplimiento del concesionario con lo establecido en el Marco Regulatorio, fiscalizar la calidad del servicio y proteger los intereses de los usuarios. La vigilancia y control de AySA se complementa con auditorías realizadas por la Comisión Fiscalizadora de la Sindicatura General de la Nación y la Auditoría General de la Nación.

La Agencia de Planificación (APLA) se crea en el año 2007 mediante la Ley 26.221, la cual aprueba el Convenio Tripartito suscripto el 12 de octubre de 2006 entre el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, la Provincia de Buenos Aires y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La APLA tiene competencia en el área comprendida por los territorios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en los Partidos Almirante Brown, Avellaneda, Esteban Echeverría, Ezeiza, La Matanza, Lanús, Lomas de Zamora, Morón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, General San Martín, Tres de Febrero, Tigre, Vicente López, Hurlingham e Ituzaingó en los servicios de agua potable y desagües cloacales. El objetivo de la APLA es coordinar la planificación de obras necesarias para lograr un servicio de agua y cloaca de carácter universal mediante la interacción con los municipios y la Concesionaria, debiendo mediante un seguimiento individual realizar el control de las obras a los efectos de tener a la comunidad informada sobre el desarrollo de las mismas.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable es el resultado de la elevación a ministerio de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable que dependía de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, mediante el Decreto N° 13/2015 del 10 de diciembre de 2015 por el cual se modifica la Ley de Ministerios. Posteriormente con el Decreto N° 226/2016 se modifica el nombre por Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Compete a este Ministerio asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros en orden a sus competencias, en todo lo inherente a la política ambiental y su desarrollo sustentable y la utilización racional de los recursos naturales.

3.1. Agua y Saneamientos Argentinos S.A. (AySA)

Agua y Saneamientos Argentinos S.A. es la entidad concesionaria de los servicios de agua potable y saneamiento que opera en un área definida por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 17 partidos o municipios del conurbano bonaerense² de acuerdo a las disposiciones que integran el régimen regulatorio de dichos servicios. Fue creada como sociedad anónima el 21 de marzo de 2006 mediante el Decreto del Poder Ejecutivo de la Nación N° 304/2006 como consecuencia de la rescisión del contrato de concesión entre el Estado Nacional y la empresa Aguas Argentinas S.A.³ Su creación ha sido ratificada mediante la Ley Nacional N° 26.100 el 17 de mayo y promulgada el 6 de junio de 2006. Su capital accionario corresponde 90% al Estado y 10% a los empleados⁴; el mismo Decreto aprueba el Acta Constitutiva y los Estatutos Societarios de AySA.

AySA se rige por las normas y principios del Derecho Privado, por lo que no le son aplicables las disposiciones de la Ley N° 19.549 de Procedimientos Administrativos y sus modificatorias, del Decreto N° 1023 de fecha 13 de agosto de 2001 —Régimen de Contrataciones del Estado— y sus modificatorios, de la Ley N° 13.064 de Obras Públicas y sus modificatorias, ni en general normas o principios de derecho administrativo, sin perjuicio de los controles que resulten aplicables por imperio de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional y sus modificatorias, debido a que AySA se encuentra comprendido en el inciso b) del artículo 8° *“Empresas y Sociedades del Estado que abarca a las Empresas del Estado, las Sociedades del Estado, las Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria, las Sociedades de Economía Mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias”*.

En la prestación del servicio público de agua potable y desagües cloacales, AySA debe actuar conforme a los planes, programas y políticas que imparta la Subsecretaría de

² El área incluye la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los Partidos (municipios) de Almirante Brown, Avellaneda, Esteban Echeverría, La Matanza, Lanús, Lomas de Zamora, Morón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Martín, Tres de Febrero, Tigre, Vicente López y Ezeiza, respecto de los servicios del agua potable y desagües cloacales; Hurlingham e Ituzaingó, respecto del servicio de agua potable, y los servicios de recepción de efluentes cloacales en bloque de los Partidos de Berazategui y Florencio Varela.

³ Según Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 303/2006.

⁴ Los empleados son ex trabajadores de Obras Sanitarias de la Nación adheridos al Programa de Propiedad Participada en virtud del cual se incorporaron oportunamente como accionistas de la ex concesionaria Aguas Argentinas S.A.

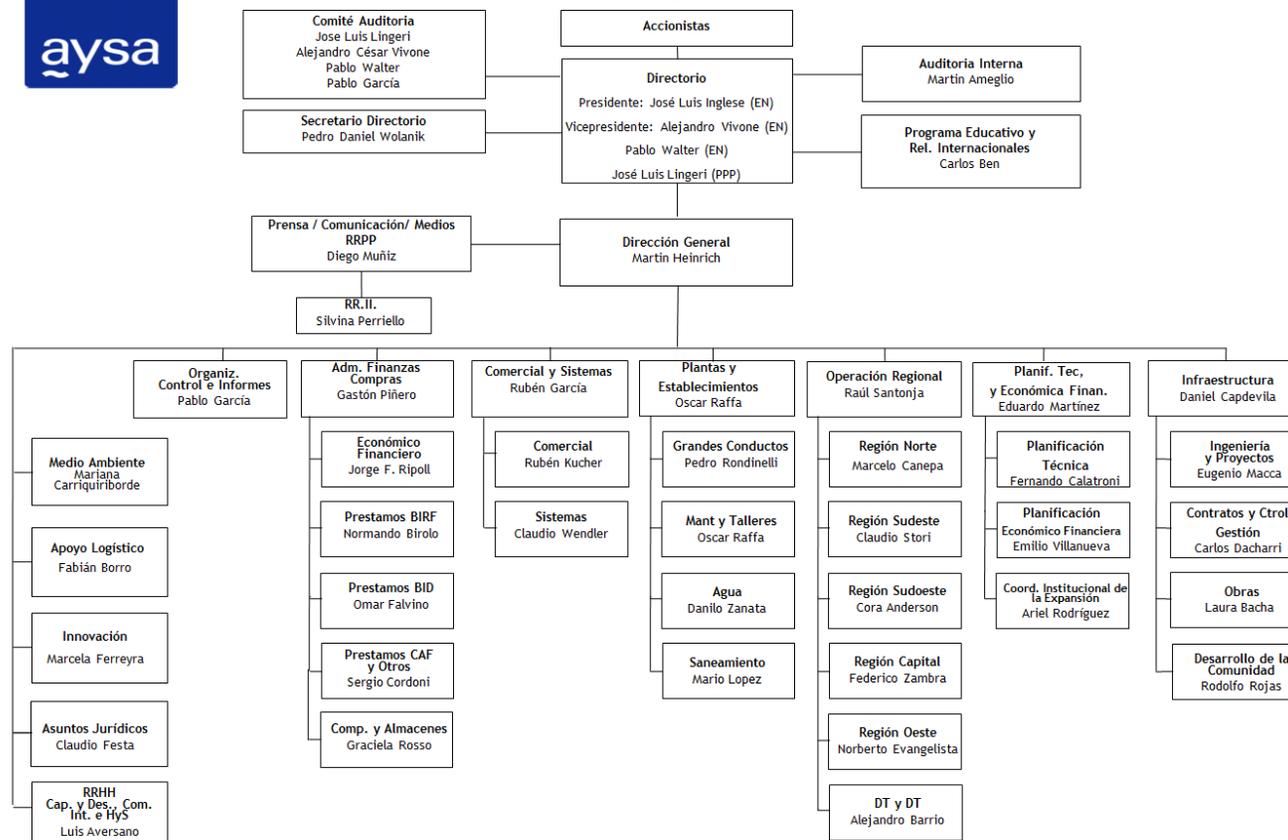
Recursos Hídricos, dependiente de la Secretaría de Obras Públicas del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. La gestión de la empresa está orientada por el Plan Estratégico 2011-2020 que incluye planes operativos de las áreas de su organización y el Plan Director de Expansión y Mejoras de los Servicios de Agua Potable y Desagüe Cloacal 2010-2020. Asimismo, AySA posee las competencias para realizar aquellas actividades complementarias que resulten necesarias para el cumplimiento de sus fines y su objeto social, o bien que sean propias, conexas y/o complementarias a la misma, tales como el estudio, proyecto, construcción, renovación, ampliación y explotación de las obras de provisión de agua y saneamiento urbano y fiscalización de los efluentes industriales así como la explotación, alumbramiento y utilización de las aguas subterráneas y superficiales.

AySA cuenta actualmente con un área de acción de 1.811 km², la longitud de la red de agua potable es de 19.383 km y la longitud de las redes de desagües cloacales de 11.878 km. Con esta infraestructura instalada tiene una cobertura del 86,3% de los servicios de agua potable y 66,9% de los servicios de desagüe cloacal, con esta cobertura tiene 1.879.393 conexiones domiciliarias y 10.733.368 habitantes como beneficiarios, operando con 6.392 empleados⁵. El Plan actual conjunto del Gobierno con AySA es extender en el conurbano los servicios: por un lado la red de agua potable que buscaría alcanzar en cuatro años el 100% de cobertura y la red de servicio cloacal al 75% de cobertura y posteriormente al cabo de 8 años lograr una cobertura del 100% en este servicio, previendo extenderse a 8 nuevos municipios del conurbano bonaerense que son: Pilar, Malvinas Argentinas, José C. Paz, Moreno, Merlo, San Miguel, Pte. Perón y Florencio Varela.

⁵ Informe "Tablero de Control Dirección de Recursos Humanos" de AySA, marzo 2016.

3.5.1. Organización de AySA

La administración de AySA está a cargo de un Directorio designado por la Asamblea de Accionistas Clase “A”, compuesto por cinco (5) Directores, pudiendo designarse igual número de suplentes, que durarán tres (3) ejercicios en sus funciones pudiendo ser reelegidos.



Según el Art. 8° del Decreto 304/2006, AySA rige las relaciones con su personal a través de la Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo y sus modificatorias, y los Convenios Colectivos de Trabajo celebrados con las asociaciones gremiales representativas de su personal.

En el siguiente gráfico se presenta el organigrama vigente de AySA en el cual se detalla la estructura de la organización con sus dependencias y áreas:

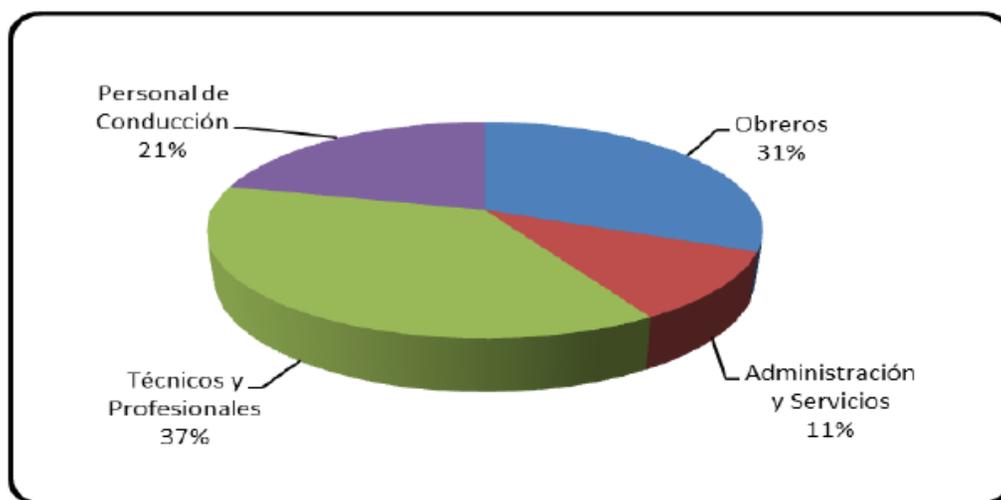
01/04/2016

3.5.2. Dotación actual de Recursos Humanos

Según información provista por la Dirección de RRHH la dotación de personal a marzo de 2016 constaba de 6.392 funcionarios permanentes de los cuales 23% son mujeres y 77% son hombres, cuyo detalle de la composición del personal por categoría se presenta en la siguiente tabla:

#	Categoría	Mujeres	Varones	Total
1	Directores y Gerentes	36	124	160
2	Personal de Conducción	248	1.079	1.327
3	Técnicos Profesionales	816	1.503	2.319
4	Administración y Servicios	386	265	651
5	Obreros	15	1920	1.935
	Total	1.501	4.891	6.392

El Personal de Conducción contempla a Responsables, Jefes, Coordinadores, Líderes de Proyecto, Supervisores y Capataces; los Técnicos Profesionales incluyen a Administradores, Analistas, Asesores, personal de Atención al Usuario, Auditores, Cajeros, Compradores, Coordinadores, Dibujantes y Proyectistas, Ejecutivos de Cuentas, Extractores, Inspectores, Operadores, Profesionales, Recepcionistas de Insumos, Responsables, Secretarias, Contratista, Programadores de Sistemas, Técnicos y Verificadores Comerciales; en Administración y Servicios se tienen a Administrativos, Almacenistas, Auxiliares, Operadores del Centro de Atención Telefónica y a Pañoleros; en cuanto a los obreros, en esta categoría se incluye a: Aprendices, Choferes, Conductores de Equipo Móvil, Oficial, Operador, Peón. La composición del personal en porcentaje por categoría se muestra a continuación:



En cuanto a la evolución de la dotación el incremento promedio del personal para el periodo comprendido de marzo de 2006 a marzo de 2016 ha sido de 249,50 personas/año y el porcentaje total del incremento en 2016 corresponde a 64% con relación a la cantidad de recursos humanos que tenía en 2006. Esta situación se presenta en el gráfico expuesto a continuación:



Las estadísticas dan cuenta del nivel de estabilidad que posee el personal de la empresa medido por la antigüedad promedio, 13 años de todo el personal y en el caso del personal de conducción superior el promedio sube a 20 años para mujeres y a 22 para hombres. En la siguiente tabla se presentan los años de antigüedad reportados para cada una de las categorías del personal, discriminado por hombres y mujeres.

#	Tipo de personal	Mujeres	Varones
1	Obreros	7	10
2	Administración y Servicios	7	9
3	Técnicos Profesionales	13	14
4	Personal de Conducción	20	22

La gestión de los recursos humanos está basada en una política de recursos humanos claramente establecida cuyo objetivo es promover el desarrollo del personal a través de procesos y prácticas que enmarcadas en la estrategia de gestión del capital humano faciliten la atracción, retención y fidelización de personal especializado y talentoso, la movilidad interna, el desarrollo de competencias laborales y el fortalecimiento de capacidades críticas, generando un ambiente de alta profesionalidad para el crecimiento organizacional.

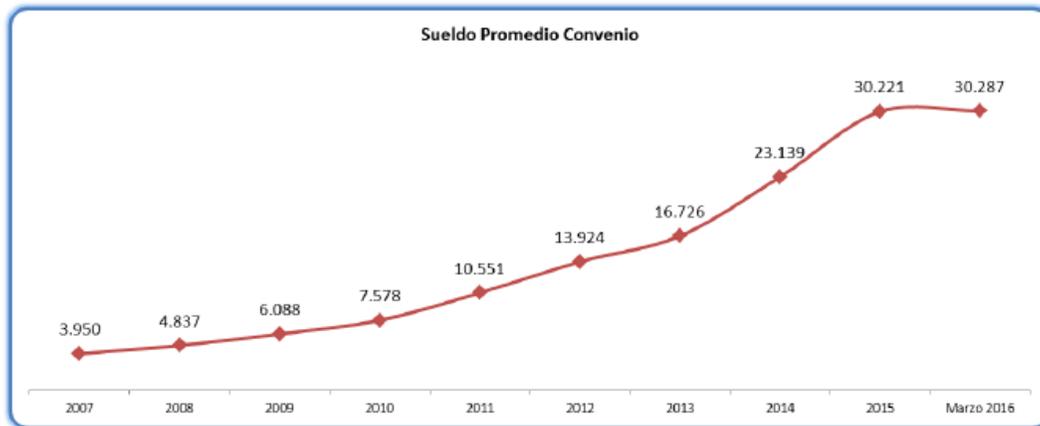
Asimismo, dentro de los compromisos de la empresa para el desarrollo del personal se encuentra implementar planes de desarrollo individual y organizacional para el personal

con potencial que incluye entre otros el establecimiento de asignaciones salariales competitivas considerando los beneficios sociales que la normativa vigente contempla.

En la tabla siguiente se presenta el detalle de los beneficios y compensaciones (en miles de Pesos Argentinos) que complementan a los sueldos del personal de AySA:

	Del Mes	Acumulado	Presupuesto Anual
Sueldo Básico Mensual	125.166	365.329	1.737.030
Artículo 41	425	1.943	25.169
Tickets incorporados al sueldo	19.261	56.358	269.759
Antigüedad	8.756	25.329	117.593
Guardias	12.421	36.234	168.337
Horas Extras	7.952	24.895	104.447
Vacaciones Devengadas	19.379	60.861	308.746
SAC Devengado	19.469	56.235	236.536
Cargas Sociales	61.343	177.913	835.619
Otros	8.249	56.854	176.780
Total	282.423	861.951	3.980.017

La evolución del sueldo promedio convenido para el horizonte temporal de 2007 a 2016 se presenta en el siguiente gráfico:



La vinculación del personal con la empresa se instrumenta en el marco de una Convención Colectiva de Trabajo en la cual se establecen las condiciones de trabajo que regirán para los empleados de la empresa que regirá desde el 01/11/2015 al 31/10/2020. La Convención actualmente vigente es la N° 1494/15 "E" formalizado el 22 de octubre de 2015. Este instrumento de vinculación es aplicable a todos los trabajadores de la empresa cualquiera sea su situación de revista o tipo de contrato que lo vincule con la actividad o imputación presupuestaria, con las excepciones de los integrantes del Directorio, dada su condición de representantes de la accionista Clase "A".

3.5.3. Certificaciones y/o acreditaciones alcanzadas por AySA

Entre los años 2009 y 2010 AySA ha iniciado una etapa de “consolidación y desarrollo” y para cual elaboró el Plan Estratégico 2011-2020 que incluye los planes operativos de sus áreas, para posibilitar la ejecución de obras y cumplir con las metas de cobertura. En ese marco ha realizado significativos esfuerzos y destinado recursos para la obtención de certificaciones de instalaciones, sistemas y procesos.

Al respecto, se puede indicar que el logro de certificaciones en una organización pueden contribuir a: i) el mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación eficiente, con responsabilidades y objetivos establecidos; ii) aumento de la productividad, mediante mejoras en los procesos internos; iii) disminución de los costos de producción y de minimización de los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos; iv) orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados; v) mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante los cambios; y vi) mejorar la gestión de riesgos; entre otros.

En este proceso, las Normas implementadas en AySA son:

- **ISO 9001** – Sistemas de Gestión de la Calidad. Se certifican procesos.
- **ISO 14001**- Sistemas de Gestión Medioambiental y **OSHAS 18001**- Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional. Se certifican sitios.
- **ISO 17025** - Competencia Técnica para Laboratorios de Calibración y de Ensayos. Se **acreditan** técnicas de ensayo o de calibración.
- **REFERENCIAL IRAM 13:2013**: - Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional. Se certifican UAI's de la Administración Pública Nacional.
- **IRAM ISO/IEC 90003**: - Tecnología de la Información. Ingeniería de software. Directrices para la aplicación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 al software. Se certifica software.

En lo que respecta a los procesos certificados dentro de cada una de las Direcciones de AySA S.A., se identifican a Abril 2016 las siguientes certificaciones vigentes:

CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008

DA Planta Potabilizadora San Martín; **DA** Planta Potabilizadora Manuel Belgrano; **DA** Planta Potabilizadora Dique Luján; **DA** Laboratorio de Planta Potabilizadora Juan Manuel de Rosas; **DA** Control Centralizado; **DA** Operación y Mantenimiento de Estaciones Elevadoras (*Caballito, Centro, Constitución, Devoto, Floresta, Lanús, La Matanza, Morón, Quilmes, Saavedra, Tres de Febrero, Villa Adelina*); **DA** Pozos de Agua (*Pozos: Norte, Oeste y Sur*); **DA** Plantas de Tratamiento de Agua Subterránea (*Barrio Uno, La Celia y Virrey del Pino*); **DS** Planta Depuradora El Jaguel/ Barrio I; **DS** Administración; **DOR** Gestión Técnica: *Gestión de los reclamos técnicos*; **DPE,CyS** y **DOR** Gestión Comercial: *Procesos de*

trámites comerciales asociados a solicitudes y/o reclamos, desde su inicio hasta su resolución integral. Proceso de emisión de la facturación incluyendo la gestión de la distribución. Proceso de incorporación para la facturación de nuevos usuarios a los servicios de agua y/o cloaca. Proceso de gestión comercial de la medición del servicio de agua para su facturación; **DSist** Gerencia Sistemas Comerciales: Desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones y servicios informáticos que soportan a la Gestión Comercial y el Sitio Web Institucional de la Compañía; **DTyDT**: Servicio de identificación, implementación y soporte de soluciones Técnicas y de desarrollo tecnológico para la prestación del servicio de Agua y Saneamiento; **DTyDT** Laboratorio Central: Prestación de los servicios de: i) extracción de muestras de agua y/o efluentes en instalaciones propias y de usuarios dentro del radio servido por AySA S.A.; y ii) recepción y análisis de muestras de aguas naturales, superficiales y profundas, aguas de bebida, aguas del proceso de potabilización, agua potabilizada en sistema de distribución, aguas residuales en colectora cloacal, aguas residuales industriales, aguas de plantas de tratamiento, barros biosólidos, suelos y control de calidad de los insumos para la potabilización; **DAL**: Mantenimiento preventivo y correctivo de toda la flota de vehículos, equipos desobstructores, máquinas viales y perforadoras para las tareas de operación y transporte de AySA: i) Servicio de proyecto, ampliación, remodelación y mantenimiento de los predios de AySA; ii) Servicio de instalación y mantenimiento de las comunicaciones de AySA; iii) Servicio de prevención y protección de recursos de AySA; **DCyA**: Servicio de compra de bienes, servicios y contratación de obras. Planificación y distribución de materiales de línea para AySA; **DAIel**: Servicio profesional de auditoría interna técnica, administrativa -contable, comercial, legal y de sistemas informáticos en la empresa Agua y Saneamientos Argentinos S.A.; **DEF** Gerencia de Administración de Riesgos: Atención de reclamos por daños y/o lesiones a terceros provenientes de la deficiencia en la operación de AySA S.A., desde la recepción del reclamo hasta el rechazo o pago del mismo (hasta el momento determinado en la franquicia con la aseguradora contratada). Inventario físico y valorizado de bienes de uso, desde la aprobación del proyecto de inversión hasta la generación del informe final.

Nuevas certificaciones ISO 9001 alcanzadas en los meses de Marzo y Abril de 2016:

Dirección de Grandes Conductos: Operación y mantenimiento de cañerías de agua de diámetro ≥ 300 mm en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y ≥ 500 mm en el resto del área regulada; Mantenimiento de cañerías cloacales de diámetro > 400 mm e impulsiones cloacales de diámetro > 100 mm y rastreo ≥ 150 mm en toda el área regulada. Mantenimiento de modelos pluviocloacales en el radio antiguo de Ciudad Autónoma de Buenos Aires; **Gestión de Redes (Dir. Saneamiento):** Inspección, medición y diagnóstico en redes cloacales troncales. Instalación y mantenimiento de equipos de medición en puntos de monitoreo. Operación de desbordes de seguridad. Tratamiento biológico en bocas de registro y cámaras. Actividades desarrolladas en todo el ámbito de la concesión; **Control Centralizado (Dir. Saneamiento):** Control centralizado y diagnóstico del estado de las redes troncales del sistema cloacal; **Planta Depuradora Sudoeste:** Captación y tratamiento de los líquidos cloacales, desde la cámara de empalme a través de las etapas de tratamiento primario y secundario, incluyendo además el vaciadero de camiones atmosféricos, la planta de pretratamiento y la planta de lavado de arenas, el transporte interno y vuelco de los

líquidos cloacales depurados a través del canal de salida al Río Matanza. Mantenimiento, funcionamiento, control de procesos y laboratorio. Actividades desarrolladas en la planta depuradora Sudoeste.

REFERENCIAL IRAM 13:2013

DAIeI: *Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional. Requisitos de Gestión de la Calidad.*

IRAM ISO/IEC 90003

DSist Gerencia Sistemas Comerciales: *Desarrollo, implementación y mantenimiento de las aplicaciones y servicios informáticos que soportan a la Gestión Comercial y el Sitio Web Institucional de la Compañía.*

ACREDITACIÓN ISO/IEC 17025:2005

DTyDT Laboratorio Central: *Proceso de evaluación y acreditación de laboratorios de ensayo para:* Determinación de Conductividad; Determinación Residuo Conductimétrico; Determinación de Turbiedad; Determinación de pH; Determinación de Nitratos; Determinación de Sulfatos; Determinación de Tricloroetileno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación Tetracloruro de Carbono por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Tetracloroetano por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación 1,4- Diclorobenceno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de 1,2- Dicloroetano por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Bacterias Heterótrofas viables a 36°C por el método de recuento en placa; Determinación de Coliformes totales y *Escherichia coli* por el método de membrana filtrante; Determinación de Trihalometanos (THM); Determinación de la demanda Bioquímica de Oxígeno DBO; Determinación de Arsénico total por horno de grafito con digestión asistida por microondas; Determinación de Plomo por horno de grafito; Determinación de Arsénico total por horno de grafito; Determinación de Coliformes totales y *Escherichia coli* por el método de membrana filtrante empleando medios cromogénicos; Determinación de cianuros totales con digestión UV baja por análisis de flujo segmentado; Determinación de 1,2- Diclorobenceno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Tolueno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Benceno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Etilbenceno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Cloruro de vinilo por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de 1,1 Dicloroetano por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de 1,1,1, Tricloroetano por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Estireno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de 1,1,2,2-

Tetracloroetano por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de o-Xileno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de m+p-Xileno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Cloruros; Determinación de Sustancias Fenólicas; Determinación de elementos traza en agua por espectrometría de plasma inductivamente acoplado y espectrometría de masas (Plomo-Arsénico-Cromo-Manganeso-Aluminio); Determinación de Monoclorobenceno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de 1,3 Diclorobenceno por Purga y Trampa Cromatógrafo Gaseoso con Detector de Masas; Determinación de Coliformes totales y Escherichia coli por el método de membrana filtrante empleando medios cromogénicos; **DTyDT** Laboratorio de Calibración de Medidores: *Calibración de medidores de agua potable fría, en instalaciones fijas y posición horizontal 15 mm < DN < 40 mm.*

CERTIFICACIÓN ISO 14001:2004

DA Planta Potabilizadora San Martín; **DA** Planta Potabilizadora Manuel Belgrano; **DA** Control Centralizado; **DA** Operación y Mantenimiento de Estaciones Elevadoras (*Caballito, Centro, Constitución, Devoto, Floresta, Lanús, La Matanza, Morón, Quilmes, Saavedra, Tres de Febrero, Villa Adelina*); **DA** Plantas de Tratamiento de Agua Subterránea (*Barrio Uno, La Celia y Virrey del Pino*); **DS** Estaciones de Bombeo de Líquidos Cloacal y Estación Elevadora de Líquido Cloacal; **DS** Establecimiento Wilde; **DS** Gestión de Redes; **DS** Planta Depuradora Santa Catalina; **DS** Planta Depuradora El Jaguel/ Barrio I; **DS** Planta Depuradora Sudoeste; **DS** Planta Depuradora Hurlingham; **DS** Planta Depuradora Norte. **DTyDT** Laboratorio Central: *Prestación de los servicios de: i) Extracción de muestras de agua y/o efluentes en instalaciones propias y de usuarios dentro del radio servido por AySA S.A.; y ii) Recepción y análisis de muestras de aguas naturales, superficiales y profundas, aguas de bebida, aguas del proceso de potabilización, agua potabilizada en sistema de distribución, aguas residuales en colectora cloacal, aguas residuales industriales, aguas de plantas de tratamiento, barros biosólidos, suelos y control de calidad de los insumos para la potabilización; DO* Gerencia de Perforaciones: *Perforaciones de pozos de explotación para el abastecimiento de agua potable y sondeos estratigráficos y de estudio. Obras civiles y electromecánicas asociadas. Actividades desarrolladas dentro del área de la concesión.*

CERTIFICACIÓN OHSAS 18001:2007

DA Planta Potabilizadora San Martín; **DA** Planta Potabilizadora Manuel Belgrano; **DA** Planta Potabilizadora Dique Luján; **DA** Control Centralizado; **DA** Operación y Mantenimiento de Estaciones Elevadoras (*Caballito, Centro, Constitución, Devoto, Floresta, Lanús, La Matanza, Morón, Quilmes, Saavedra, Tres de Febrero, Villa Adelina*); **DA** Pozos de Agua (*Norte, Oeste y Sur*); **DA** Plantas de Tratamiento de Agua Subterránea (*Barrio Uno, La Celia y Virrey del Pino*); **DS** Gestión de Redes; **DS** Planta Depuradora El Jaguel/ Barrio I. **DS** Planta Depuradora Hurlingham; **DTyDT** Laboratorio Central: *Prestación de los servicios de: i) Extracción de muestras de aguas y/o efluentes en instalaciones propias y de usuarios dentro del radio servido por AySA S.A.; y ii) Recepción y análisis de: aguas naturales, superficiales y*

profundas, aguas de bebida, aguas del proceso de potabilización, agua potabilizada en el sistema de distribución, aguas residuales industriales, aguas de plantas de tratamiento, barros, biosólidos, suelos y control de calidad de los insumos para la potabilización.

Premio Nacional a la Calidad

En el mes de noviembre del 2014 AySA obtuvo el Premio Nacional a la Calidad, siendo con ésta la primera empresa de servicios en su categoría en obtener esta distinción. La Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico fue responsable de coordinar las acciones necesarias para la presentación de la Empresa al premio.

Plan Estratégico 2011-2020 de AySA

El Plan Estratégico 2011-2020 (PE) se constituye en un documento rector para AySA. El objetivo principal del mismo es guiar su posicionamiento y la gestión empresarial inicialmente hasta el 2020. En este periodo la empresa se propone concretar un plan de expansión para alcanzar la universalización de los servicios de agua potable y saneamiento en el ámbito de su concesión.

Los objetivos de expansión, los planes de mejora y mantenimiento, así como la gestión integral requieren procesos de planificación ordenados y extensos que incluyan todos los aspectos relevantes de la actividad, debido a que los servicios de agua y saneamiento que AySA brinda son de alta complejidad. Por otra parte, el logro de los objetivos de expansión de los servicios sanitarios y la operación y el mantenimiento de las instalaciones requieren inversiones de magnitud, con plazos de ejecución de varios años y una vida útil de varias décadas. Por ello, el PE ha incorporado formalmente el mediano y largo plazo en el horizonte de planeamiento de la empresa y los servicios a su cargo.

A través del PE, la Dirección de AySA se plantea alcanzar una serie de hitos que han sido considerados esenciales para el accionar de la empresa, entre los cuales se destacan los siguientes propósitos básicos:

- i. Transmitir a los distintos sectores de la comunidad la importancia de los servicios sanitarios de agua potable y de saneamiento, para el desarrollo armónico y sustentable de toda la sociedad.*
- ii. Promover la integración de la problemática del agua potable y el saneamiento a la agenda política.*
- iii. Explicitar la complejidad implícita en la prestación de los servicios sanitarios y, al mismo tiempo, el desafío que implica el objetivo de su expansión.*
- iv. Destacar la importancia de las inversiones requeridas para la consecución de los objetivos de AySA, así como la necesidad de considerar su desarrollo con acciones constantes en un horizonte temporal de mediano y largo plazo.*
- v. Detallar las características del modelo y estructura actuales de AySA y su importancia para la prestación de servicio público esencial que sea sustentable, eficiente y de calidad.*
- vi. Comunicar el estado de situación de la empresa y sus instalaciones al momento de toma de control de la Compañía, las acciones realizadas durante la gestión 2006-2010 y los objetivos y planes propuestos para los próximos años.*

- vii. *Generar un marco que garantice la continuidad de la implementación de los planes de expansión, operación, mejora y mantenimiento propuestos por la Dirección de la compañía en función de los respectivos planes directores.*
- viii. *Mejorar y profesionalizar la gestión de la compañía, promoviendo la reflexión interna y el análisis estratégico del contexto, definiendo y seleccionando objetivos para los próximos años y dialogando con los usuarios, la población y los representantes políticos y civiles asociaciones.*
- ix. *Generar una metodología para lograr el objetivo de brindar un servicio universal, eficiente y sustentable, preparando a la compañía para el crecimiento necesario.*

Entre los principales lineamientos definidos por AySA se destacan los siguientes:

- i. *Promover el acceso universal a los servicios sanitarios de agua potable y desagües cloacales en el área de concesión.*
- ii. *Lograr los consensos para permitir la aplicación de un régimen de tarifas razonables y equilibradas que reflejen los costos operativos, así como la instrumentación de subsidios que permitan la prestación del servicio con equidad e inclusión social.*
- iii. *Fomentar el cuidado del agua y sus fuentes, resguardando la disponibilidad del recurso*
- iv. *Garantizar la sustentabilidad de los servicios de agua potable y desagües cloacales mediante la mejora y mantenimiento de la infraestructura actual, así como futuras expansiones.*
- v. *Asegurar el acompañamiento social de las acciones de la empresa, con foco principal en las obras de expansión y regularización de los servicios.*
- vi. *Encuadrar el funcionamiento de la empresa con acciones que enmarquen una política de Responsabilidad Social Empresaria.*

Con la finalidad de llevar los lineamientos estratégicos de AySA a la gestión cotidiana de la compañía, en pos de cumplir con los objetivos propuestos para el mediano y largo plazo, las distintas áreas han desarrollado un conjunto de planes operativos.

Con el objetivo de monitorear periódicamente el cumplimiento de los planes operativos, cada uno de ellos cuenta con objetivos específicos, cronograma de acciones concretas, indicadores de seguimiento y control, detalle de los recursos necesarios y responsables de su implementación. Asimismo, la compañía ha establecido un cronograma de revisión anual de su Plan Estratégico, para la actualización del contexto en que se desempeña AySA, y las consecuentes oportunidades y amenazas; del análisis interno de sus capacidades – y las consecuentes fortalezas y debilidades- así como los lineamientos estratégicos definidos.



IV. Programa de Agua y Saneamiento del Área Metropolitana y del Conurbano Bonaerense

4.1. Programa AR-L1080 (Primer Programa)

El 5 de noviembre de 2008 el Directorio Ejecutivo del BID aprobó una Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión hasta un monto de USD 720 millones⁶ vigente por 10 años, con cargo a los recursos del BID y complementados con USD 180 millones de recursos de contrapartida local. La utilización de esta línea de crédito está supeditada a la celebración de Contratos de Préstamo Individuales, siendo el primero de ellos el Contrato de Préstamo N° 2048/OC-AR. Este primer financiamiento fue otorgado por un monto de USD 200 millones, a los que se agregaron recursos adicionales por USD 50 millones de contrapartida local, destinado al *Programa de Agua Potable y Saneamiento del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense*.

El objetivo de este Programa ha sido mejorar y ampliar los servicios de agua potable y saneamiento del área metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y en 17 municipios del conglomerado bonaerense con el fin de contribuir al bienestar de la población. El programa contempla seis componentes: I. Reducción de Agua No Contabilizada (ANC); II. Rehabilitación de redes de agua potable; rehabilitación y optimización de la Planta de Potabilización San Martín; III. Construcción de colectores de aguas residuales en el municipio de Tigre; IV. Ampliación de la Planta Depuradora Norte; V. Construcción de redes de alcantarillado en los municipios Tres de Febrero, Hurlingham e Ituzaingó; y VI. Fortalecimiento Institucional, que previó financiar la implementación de un sistema de control de horario, un sistema de gestión de obras y supervisión ambiental y el desarrollo de un plan de gestión de cartera en mora en segmentos de bajos recursos.

El Informe Final de la Operación concluye que los resultados previstos han sido cumplidos y en algunos casos superados, con excepción de los días del año fuera de norma y el consumo promedio de energía en la Planta San Martín con ligeros excesos.

El Informe Semestral de Progreso del 2° Semestre 2015 indica que al 31/12/2015 se ha desembolsado el 99,75% de los recursos del préstamo, 99,51% de los recursos comprometidos y la vigencia del plazo contractual va hasta el 31/07/2016, según la última prórroga aprobada en diciembre de 2014. La obra de la Estación de Bombeo Las Tunas prevé su culminación en mayo de 2017 debido a problemas constructivos por la mala calidad de los suelos de la zona, por lo que AySA terminará la obra con recursos del aporte local a fin de cerrar este préstamo. La supervisión de la obra será financiada por el Programa AR-L1122,

⁶ CCLIP AR-X1013

4.2. Programa AR-L1122 (Segundo Programa)

El prestatario ha cumplido con las condiciones previstas en el convenio AR-X1013 para la utilización de la primera línea de crédito otorgado (AR-L1080), con las contempladas en la GN-2246-4 para el procesamiento de una nueva operación individual del CCLIP, con las cláusulas contractuales y cumpliría con las metas y los indicadores de desempeño acordados. Con dichas condiciones cumplidas, el BID ha otorgado el financiamiento para el segundo Programa por USD 200 millones complementado por USD 50 millones del aporte local, el cual tiene previsto ejecutarse hasta el 2018.

Este Programa bajo la línea de crédito AR-X1013 tiene como objetivo mejorar y ampliar los servicios de agua potable y saneamiento en el área metropolitana de la ciudad de Buenos Aires y en el Conurbano Bonaerense, incluyendo la mejora de la confiabilidad del sistema de tratamiento y distribución del agua potable, la disminución de pérdidas físicas, la ampliación del servicio de alcantarillado y la expansión de la capacidad de conducción y tratamiento de aguas residuales, beneficiando a más de 600.000 habitantes. El fortalecimiento institucional en esta etapa ha estado orientado a fortalecer la gestión de las áreas de medio ambiente, compras y almacenes, sistemas, recursos humanos, producción, tratamiento y mantenimiento logístico, y desarrollo tecnológico, a través de diversas actividades que incluyen entre otras, actividades de capacitación profesional y la actualización del sistema SCADA (Topkapi).

Este segundo programa ha tenido prórroga al plazo de desembolsos del préstamo otorgada por el BID en fecha 16 de junio de 2015 mediante la nota CSC/CAR 2334/2015 que extiende el plazo de ejecución hasta el 21 de febrero de 2018.

AySA al mes de abril de 2016⁷ ha reportado la finalización de 12 de las obras previstas en el programa, encontrándose 18 en ejecución y 2 en licitación. Las obras de agua potable financiadas en este tramo, un total de 11, se centraron en la renovación y rehabilitación de redes, reducción de agua no contabilizada, construcción de cámaras de inspección de ríos subterráneos y obras complementarias en la Planta General San Martín (automatismos, rehabilitación de baterías de filtros, decantación II y planta de cloro). Por su parte, las obras de desagüe cloacal, un total de 21, se concentraron en la ampliación de la Planta depuradora Hurlingham, el Colector Oeste Tigre tramo III, Primarias Benavidez y Pacheco y construcción de redes en los municipios de Hurlingham, Ituzaingó y Morón. Y con respecto a los recursos, AySA ha comprometido el 90% de los recursos del préstamo, habiéndose desembolsado el 62%.

Lecciones aprendidas. A continuación se presentan con base al Informe Intermedio Préstamo BID 2613/OC-AR⁸ y al Informe Final del Programa 2048/OC-AR⁹:

⁷ Ayuda Memoria de la Misión de Orientación del Programa AR-L1195 realizada del 4 al 8 de abril de 2016 en Buenos Aires.

⁸ Dirección Préstamo BID de AySA. Setiembre 2015.

⁹ Paz, Ramón Manuel. Setiembre 2015.

- i) **Proyectos considerados en el Plan de adquisiciones:** iniciar los procesos ad-referéndum a fin de contar con procesos avanzados al momento en el que el financiamiento sea elegible, especialmente en las obras, realizando los estudios relativos a éstas con la mayor actualización posible y con presupuestos actuales;
- ii) **Fortalecimiento Institucional:** para evitar demoras en las contrataciones o adquisiciones de bienes o servicios, preparar los documentos correspondientes con suficiente antelación considerando especialmente las Consultorías debido a los tiempos requeridos en los procesos de contratación;
- iii) **Imprevistos:** prever la incorporación de una línea de imprevistos, con la finalidad de cubrir actualizaciones de precios, partidas excedidas, posibles partidas adicionales, y otras eventualidades, todo en aras del cumplimiento de las metas;
- iv) **Inicios de obra:** trabajar en conjunto con los Municipios involucrados y con la Agencia de Planificación, a efectos de tomar los recaudos necesarios para facilitar el inicio de las obras en relación a la pronta obtención de los permisos correspondientes;
- v) **Uniones Transitorias de Empresas (UTE):** prever en las proyecciones de erogaciones los tiempos adicionales que puede implicar que un Contrato deba ser firmado con una UTE, en cuyo caso, los procesos de inscripción de la misma en la Inspección General de Justicia pueden representar demoras en la firma de los contratos respectivos.
- vi) **Capacitación interna:** capacitar a la mayor cantidad de personal de las Direcciones de AySA involucradas en el proceso, para evitar demoras o errores por desconocimiento.
- vii) **Control interno:** Considerar las observaciones referidas a control interno para mejorar los procesos y procedimientos;
- viii) **Demoras en la apertura de las Cuentas Corrientes Bancarias:** trabajar en conjunto con el Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda para lograr que una vez que se cuente con la firma del Contrato de Préstamo respectivo, puedan agilizarse los trámites correspondientes a las aperturas de la Cuentas Bancarias.

4.3. Organización institucional para la ejecución de los Programas AR-L1080 y AR-L1122

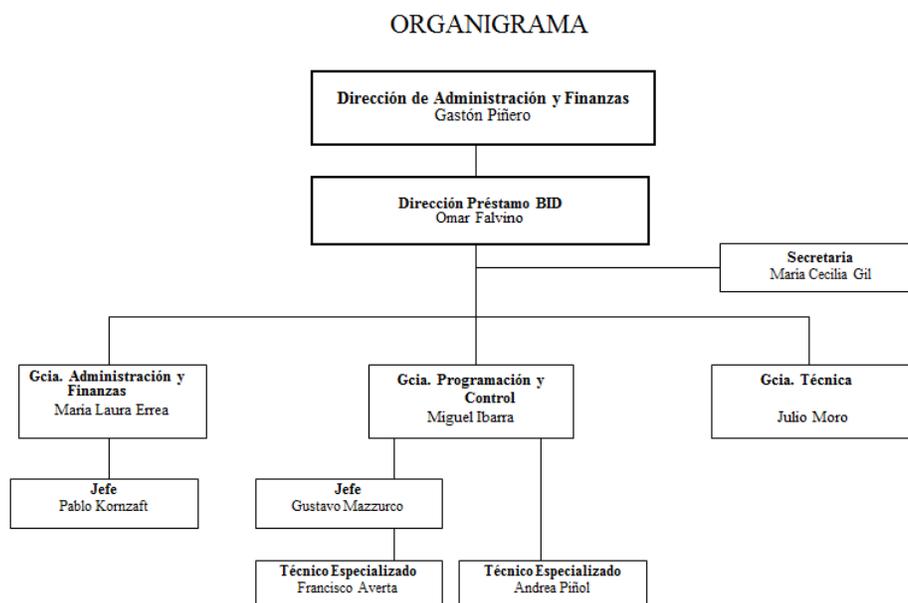
La Dirección Préstamo BID dependiente de la Dirección de Administración, Finanzas y Compras, es la instancia dentro de AySA que tiene la responsabilidad de gerenciar, coordinar y administrar operativa y administrativamente los Préstamos con financiamiento del BID.

Sus funciones son:

1. *Supervisar la marcha general del Programa, manteniendo las relaciones con las autoridades del MIOPV, el MHFP y el BID.*

2. Informar a la Dirección de Administración y Finanzas y a la Dirección General de AySA sobre la ejecución del ciclo del Proyecto, posibles riesgos y proponer alternativas de solución ante la presentación de eventuales problemas.
3. Velar por la debida ejecución del Programa, orientando sus actividades al logro de los resultados estratégicos de la operación.
4. Efectuar revisiones periódicas sobre la ejecución del Programa en cuanto a sus avances, proponer acciones que busquen asegurar la ejecución orientada a los objetivos estratégicos de cada componente y del Contrato de Préstamo.
5. Verificar el grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales.
6. Asegurar el adecuado cumplimiento de los procedimientos del Contrato de Préstamo aplicables para la ejecución del respectivo componente, en materia de adquisiciones, contrataciones de consultores y desembolsos.
7. Mantener apropiadamente los registros estadísticos y contables del Programa.
8. Elaborar y presentar a las autoridades del BID para su aprobación: informes periódicos de avance, estados financieros del Programa y del AySA, solicitudes de desembolso, justificación de anticipos, antecedentes y documentos correspondientes a las contrataciones que requieran No Objeción.
9. Dirigir y coordinar las tareas del personal asignado a la Dirección
10. Impulsar el cumplimiento de la ejecución de las actividades previstas en los informes de seguimiento del Programa.

La estructura y composición de la Dirección es la siguiente:



Esta Dirección ha logrado un adecuado nivel de avance en la ejecución de ambos Programas. En la siguiente tabla se presenta en detalle la progresión de la ejecución y los desembolsos del Programa realizado entre los años 2010 y setiembre del 2015.

Año	Ejecutado			Desembolsado		
	BID	CL	Total	BID	CL	Total
2010*	7.797.191	11.072.566	18.869.757	27.153.891	12.765.422	39.919.333
2011	38.446.464	5.479.473	43.925.937	37.435.879	18.391.614	55.827.493
2012	59.216.403	11.509.569	70.725.973	59.808.048	23.697.943	83.505.991
2013	46.190.912	14.439.322	60.630.234	47.147.129	25.617.426	72.764.555
2014	25.362.069	12.570.718	37.932.787	17.946.983	18.320.377	36.264.360
2015*	14.423.887	6.639.848	21.063.735	5.000.000	9.865.175	14.865.175
Totales	191.436.926	61.711.496	253.148.423	194.491.930	108.657.957	303.146.907

Fuente: elaboración propia con datos del Informe Final del Programa AR_L1080.

*Datos corresponden a un semestre del año correspondiente.

Con respecto al Programa AR-L1122, con base en el Informe de Evaluación Intermedia, se ha elaborado la siguiente tabla en la cual se presentan la ejecución y desembolso por año:

Año	Ejecutado			Desembolsado		
	BID	CL	Total	BID	CL	Total
2013*	4.267.420	798.723	5.066.143	23.500.000	4.251.926	27.751.626
2014	20.040.767	3.251.111	23.291.878	40.000.000	5.681.163	45.681.163
2015*	43.722.639	6.318.345	50.040.984	-	5.133.029	5.133.029
Totales	68.030.826	10.368.179	78.399.005	63.500.000	15.066.118	78.565.818

Fuente: elaboración propia con datos del Informe Final del Programa AR_L1080.

*Datos corresponden a un semestre del año correspondiente.

En conclusión, el siguiente cuadro expone la ejecución de ambos Programas y evidencia la capacidad se ha dado de la siguiente manera:

Año	AR-L1080		AR-L1122		Totales	
	Ejecutado	Desembolsado	Ejecutado	Desembolsado	Ejecutado	Desembolsado
2010*	18.869.757	39.919.333			18.869.757	39.919.333
2011	43.925.937	55.827.493			43.925.937	55.827.493
2012	70.725.973	83.505.991			70.725.973	83.505.991
2013	60.630.234	72.764.555	5.066.143	27.751.626	65.696.377	100.516.181
2014	37.932.787	36.264.360	23.291.878	45.681.163	61.224.665	81.945.523
2015*	21.063.735	14.865.175	50.040.984	5.133.029	71.104.719	19.998.204
Totales	253.148.423	303.146.907	78.399.005	78.565.818	331.547.428	381.712.725

4.4. Programa AR-L1195 (Tercer Programa)

Las condiciones establecidas en el CCLIP AR-X1013 para dar continuidad a la utilización de los recursos de la tercera línea de préstamo son: (i) un desempeño satisfactorio en términos de la ejecución de los tramos precedentes y una alta probabilidad de alcance de los objetivos de desarrollo del CCLIP; (ii) compromiso de mínimo el 75% de los recursos del proyecto o desembolso de un 50% de los mismos; (iii) cumplimiento de las condiciones contractuales; y (iv) oportunidad y calidad en la entrega de los informes de gestión financiera y operativa; el cumplimiento de estas condiciones se mantiene y sería satisfactorio¹⁰. El monto de esta tercera operación será de US\$ 400 millones, de los cuales US\$ 320 millones provendrán de un préstamo del BID con cargo a la línea CCLIP AR-X1013 y US\$ 80 millones de aporte local.

Con base a lo establecido en la Ayuda Memoria de la Misión de Orientación realizada del 4 al 8 de abril de 2016, el Programa contará con los siguientes componentes:

- i) **Optimización del sistema de potabilización y distribución de agua potable**, que incluirían tres obras de rehabilitación y optimización de la Planta General San Martín, cuatro obras de renovación y rehabilitación de redes de distribución (127 km) según las prioridades identificadas bajo el programa de control ANC y el suministro e instalación de macro y micro medidores;
- ii) **Ampliación del sistema de saneamiento**, que propone ampliar las redes cloacales en las cuencas de la Planta Hurlingham y de la Planta Norte, y la capacidad de depuración de ésta última, incluyendo la construcción de redes secundarias, nuevos colectores y estaciones de bombeo en los Municipios de Escobar, Hurlingham, Morón e Ituzaingó y la construcción del tercer módulo de la Planta Depuradora Norte; y
- iii) **Fortalecimiento institucional**, que se encuentra en estudio, contemplaría acciones para mejorar la productividad de la empresa mediante intervenciones como: a) formación de capacidades del personal; b) el fortalecimiento del Ente Regulador y de la Agencia de Planificación; c) adaptación del esquema empresarial para atender los retos de una posible expansión del área de cobertura; d) Montaje de un Sistema de Control de la Calidad del Agua en la Cuenca del Plata; e) un mejoramiento del Sistema de Administración de Riesgos; f) un Sistema de Información para la Gestión de Proyectos; y g) obras civiles con equipamiento incluido.

¹⁰ Ayuda Memoria de la Misión de Orientación del Programa AR-L1195.

V. Evaluación de la Capacidad Institucional de AySA

5.1. Aplicación del SECI a AySA

Como resultado del estudio de los siete sub-sistemas detallados a continuación, se obtiene la calificación de las tres capacidades analizadas. De la ponderación de estas capacidades finalmente se conoce el grado de desarrollo de la capacidad institucional y el nivel de riesgo en la situación actual para la implementación del nuevo Programa.

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%) el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 94,61%, indicando *un Satisfactorio Desarrollo (SD) de su capacidad institucional y un nivel de Riesgo Bajo (RB)* para la ejecución de los programas del BID, conforme se indica a continuación:

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación		Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	95,02%	25% 24%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	98,50%	45% 43%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	88,43%	30% 27%	SD	RB
Total	94,61%		SD	RB

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 95,02 % para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Satisfactorio Desarrollo de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Bajo*. Por otra parte, al evaluar la capacidad de ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 98,50%, lo que indica un *Satisfactorio Desarrollo y un nivel de Riesgo Bajo*. Finalmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 88,43%, lo cual también demuestra un *Satisfactorio Desarrollo, asociado a un Riesgo Bajo*.

A continuación se exponen los resultados de la aplicación de la metodología SECI en los diferentes sistemas y sub-sistemas.

5.1.1. Capacidad de Planificación y Organización

Esta capacidad mide la habilidad de la Institución para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Incluye los siguientes Sub-Sistemas: Programación de Componentes y Actividades y de Organización Administrativa.

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 95,02%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio con un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	93,75%	50%	46,88%	SD	RB
	SOA	96,30%	50%	48,15%	SD	RB
Total		95,02%			SD	RB

5.1.1.1. Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades (SPA)

El SPA ha arrojado una calificación de 93,75% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Las fortalezas que se identificaron en este Sub-Sistema son: i) existen en la práctica mecanismos de trabajo para la planificación y monitoreo de actividades; ii) se elaboran e implementan planes operativos anuales alineados al Plan Estratégico de AySA 2011-2020 (documento rector de la empresa) ; y iii) la estructura organizacional ha sido ajustada para alinearla al PE utilizando el enfoque de gerencia por resultados con metas y acciones monitoreadas mediante indicadores objetivos incluidos en tableros de control (instrumento de monitoreo en el modelo de gestión de AySA)

La oportunidad de mejora, causa, riesgo identificado y acciones de mejoras en el SPA se presentan en la siguiente tabla:

#	Oportunidad de mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	No existen procedimientos (formales) de programación definidos, tales como: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación	Si bien existe un mecanismo de trabajo que permite una adecuada programación y monitoreo del programa y de los proyectos, esto no está reflejado en un procedimiento formalmente establecido	Falta de integralidad de la información de programación y monitoreo del programa	Media	Desarrollar procedimientos formales para la programación y el monitoreo de programas y proyectos con base a la experiencia actual y buenas prácticas internacionales en la materia.

AySA cuenta con matrices de planificación en forma agregada se recomienda que adicionalmente se implemente la preparación de un Plan de Ejecución del Programa (PEP) detallado que integre la programación en un solo documento para asegurar la integralidad de la información de programación, de tal manera a que el PEP del programa exponga la lógica vertical (componentes, productos, actividades, recursos) con un diagrama que presente el orden necesario e interdependencia existente, el tiempo para cada actividad,

los responsables por ejecutar y coordinarlas, los indicadores de resultados y medios de verificación, así como los riesgos y acciones necesarias para mitigarlos.

5.1.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

El SOA ha arrojado una calificación de 96,30% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Con respecto a las fortalezas principales en este sub-sistema se identifican: i) para la gestión de los programas AySA pone a disposición su estructura organizacional y recursos humanos que desarrollan los procesos conforme a sus competencias y especialización; ii) cuenta con la Dirección de Préstamos BID que se encarga de coordinar y gerenciar la ejecución de las actividades de los programas financiados por el BID exclusivamente; y iii) cuenta con manuales que definen responsabilidades en las diferentes áreas y ha desarrollado un manual para la ejecución de los programas del BID actualmente en ejecución. En todos los casos, dichos instrumentos deben contar con opinión favorable de la Dirección de Auditoría Interna antes de su aprobación. En cuanto a la oportunidad de mejora, causa, riesgo identificado y acciones de mejoras en el SOA, son las siguientes:

#	Oportunidad de mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	El Manual M-GPB-00-002 requiere actualización.	Debido a cambios de autoridades a nivel Nacional (cambios de Ministerio de Planificación, Inversión Pública y Servicios por Interior, Obras Públicas y Vivienda) y a los cambios internos de la organización recientes que se encuentran en proceso.	Falta de definición clara de responsabilidades y autoridad	Media	Realizar una actualización del Manual M-GPB-00-002, según las definiciones que se aprueben en cuanto a los cambios organizacionales de AySA e instituciones involucradas.

Adicionalmente, en el marco del análisis realizado por AySA se ha identificado que se requiere revisar y actualizar las competencias de gestión de los distintos cuadros de la organización.

5.1.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera. La capacidad de Ejecución del organismo

ejecutor presenta una calificación del 98,50%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio asociado a un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	95,00%	30%	28,50%	SD	RB
	SABS	100,00%	30%	29,12%	SD	RB
	SAF	100,00%	40%	39,02%	SD	RB
Total		98,50%			SD	RB

5.1.2.1. Sistema de Administración de Personal (SAP)

El SAP ha arrojado una calificación de 95,00% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas: i) la empresa cuenta con políticas y programas para el Desarrollo del Personal, de Empleos, de Capacitación, de Calidad, de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional, de Compensación y de Comunicaciones Internas; ii) el Plan de Recursos Humanos es considerado un componente importante para el desarrollo de la organización y el objetivo de “empresa saludable y segura” es un eje estratégico del mismo; iii) el vínculo del personal con la empresa se establece a través de una convención colectiva de trabajo; iv) la empresa cuenta con personal estable: el 97% es personal permanente y cuenta con 13 años de antigüedad en promedio; v) la conducción superior tiene una antigüedad promedio de 20 años; y vi) estructura de la dirección de la empresa es altamente técnica. La oportunidad de mejora, causa, riesgos identificados y acciones de mejoras son:

#	Oportunidad de mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	Las políticas y procedimientos existentes no incluye evaluación del desempeño	Si bien hubieron esfuerzos anteriores para implementar evaluación de desempeño, hasta la fecha no ha sido desarrollado	Que no se cuente con un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones y, en otras ocasiones, despidos y una comunicación adecuada a los empleados de cómo marchan en su trabajo y qué deben cambiar en su comportamiento, habilidades o conocimientos.	Alta	Desarrollar e implementar un programa de evaluación de desempeño

Adicionalmente, en el marco del análisis realizado por AySA se ha identificado que:

- i. demanda el incremento cuantitativo y cualitativo de la dotación total de la empresa debido al crecimiento, mantenimiento y mejora de los servicios, y por las bajas vegetativas en las diferentes familias de puestos;
- ii. la escasez de oferta especializada en el mercado laboral representa un aspecto de vulnerabilidad a su vez la promoción y rotación de nuevos cuadros calificados requiere de estrategias de formación e inversión en tiempo y recursos para alcanzar los conocimientos y la autonomía que los habilite al ejercicio del rol.

Por ello, resulta necesario fortalecer las capacidades de gestión de los niveles de conducción actuales y potenciales preparándolos para asumir de manera efectiva, en el mediano y largo plazo, las posiciones técnicas y/o administrativas de relevancia, y por otro lado, proveer y reforzar los conocimientos y habilidades necesarios para el ejercicio laboral y su aplicación en el corto plazo mediante capacitaciones a través de los ejes: Técnico, Comercial y Administrativo. Con base a estas necesidades, AySA ha elaborado el Proyecto de Capacitación que se propone para el Fortalecimiento Institucional del Tercer Préstamo BID AR-L1195 y que se presenta en el apartado VIII como complemento del Plan de Fortalecimiento.

5.1.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

El SABS ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. En este sub-sistema se han identificado como principales fortalezas: i) se cuenta con manuales de procedimientos; ii) la Dirección de Compras y Almacenes cuenta con la certificación ISO 9001:2008 para los procesos de Servicio de compra de bienes, servicios y contratación de obras y Planificación y distribución de materiales de línea para AySA; iii) se han impartido capacitaciones sobre temas de adquisiciones con Políticas del BID (5 talleres de adquisiciones entre los años 2013 y 2015); y iv) existe estabilidad en los equipos que gestionan las adquisiciones.

No se han determinado oportunidades de mejora y se recomienda de acuerdo a los tipos de procesos de adquisiciones y contrataciones que se requieran en el marco de la ejecución de la nueva operación, en particular contratación de consultorías, dar continuidad al proceso de capacitación en la aplicación de Políticas de Adquisiciones del BID.

5.1.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*.

Las fortalezas identificadas en esta área son las siguientes: i) existen manuales de procedimientos para la gestión; ii) el personal ha sido capacitado sobre políticas del BID (1 taller fiduciario en 2015 y 5 seminarios de administración financiera entre los años 2009 y 2012); iii) existe estabilidad en los equipos; iv) la Dirección de Préstamos BID cuenta con una coordinación administrativa financiera que coordina y supervisa todos lo inherente a la gestión administrativa-financiera en el marco de la ejecución de los programas del BID;

y v) la utilización del sistema para Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos (UEPEX) para las tareas de administración, gestión y registro de las Unidades Ejecutoras de financiamiento externo, establece una metodología común de registro de las transacciones, generadas una única vez en lenguaje propio de la Unidad Ejecutora según Convenio de Préstamo y mediante la aplicación de tablas de conversión automáticas obtiene su expresión en términos de la ejecución del Presupuesto Nacional conforme a la Ley de Administración Financiera Integrada.

No se han identificado oportunidades de mejora, no obstante tal como se ha indicado en el Sub-Sistema SOA, se recomienda actualizar el Manual de Procedimientos del Programa AR-L1122 y en oportunidad de la redacción del Manual de la nueva operación AR-L1195, incluir un apartado que detalle referencialmente los Manuales de Procedimientos de las demás áreas que participan en la ejecución del Programa.

5.1.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la Institución en forma interna y externa. La capacidad de Control de AySA presenta una calificación del 84,86%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio con un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	84,00%	50%	42,00%	SD	RB
	SCE	92,86%	50%	46,00%	SD	RB
Total		88,43%			SD	RB

5.1.3.1. Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 84,00% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo Asociado a Un Riesgo Bajo*.

Las fortalezas identificadas en este sub-sistema son: i) la Dirección de Auditoría Interna e Información está fortalecida con personal capacitado que trabaja en los ámbitos de auditoría interna técnica, administrativa-contable, comercial, legal y de sistemas informáticos; ii) la DAI se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2008 y con la normativa IRAM N° 13 “Unidades de auditoría interna del sector público nacional – Requisitos de gestión de calidad”.

Las oportunidades de mejora, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras en el SCI, son las siguientes:

#	Oportunidad de mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
---	-----------------------	-------	--------	-----------	----------

1	No se cuenta con un código de conducta (ética) o instructivo equivalente formalmente establecido	Si bien en el pasado se han hecho esfuerzos para desarrollar un Código de Ética de la empresa, hasta la fecha no se ha concluido	Deterioro de valores	Media	Desarrollar, aprobar e implementar un Código de Ética para AySA
2	No disponen de informes mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo	No ha sido previsto	No se logra mejoramiento continuo	Media	Formalizar la práctica de evaluaciones, por parte de la Alta Gerencia y del personal que participa en los procesos, promoviendo un alto grado de adhesión a normas y procedimientos de control
3	No se cuenta con un Sistema Integrado de Gestión de Proyectos	Se cuentan con varios sistemas que son modulares pero que no están integrados	Falta de integralidad de la información	Alta	Contar con un Sistema Integrado de Gestión de Proyectos que incluya la programación, la ejecución y brinde información física y financiera, para el monitoreo y control.
4	No se disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno ¹¹	No ha sido previsto	No se pueden detectar oportunamente riesgos asociados al funcionamiento de los sistema de control interno del Proyecto	Alta	Se sugiere analizar la pertinencia que la Auditoría Interna emita informes que revelen que se hayan cumplido los requisitos detallados en cada uno de los cinco componentes del control interno con base al enfoque COSO

¹¹ Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades o Procedimientos de Control, Información y Comunicaciones, y Monitoreo

5.1.3.2. Sistema de Control Externo (SCE)

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 92,86% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*.

La oportunidad de mejora, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras en el SCE identificada es:

#	Oportunidad de mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	No existen procedimientos formales para la administración de los servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)	Desconocimiento de la necesidad de contar con procedimientos documentados y detallados para todos los procesos	Limitaciones a la hora de ejecutar las auditorías externas por falta de provisión de información oportuna.	Alta	Desarrollar procedimientos internos para la administración de servicios de auditoría externa.

Con base a lo definido durante la Misión de Análisis, se verifica que AySA ha cumplido con la presentación de los EFA's. No obstante, por un tema coyuntural se ha verificado que el Colegio de Auditores de AGN hasta la fecha no ha dado cuórum para que se reúna la Asamblea del Colegio, que permita el envío de los EFAs al Congreso Nacional.

VI. Aspectos Técnicos que se presentan en la ejecución de Proyectos

Complementando el análisis realizado a través de la metodología SECI, durante las sesiones de trabajo mantenidas con el equipo técnico que participan en la ejecución del Programa (responsables de la elaboración de los diseños, realización de los procesos de contratación, supervisión y administración de los contratos de obras), se recabó información sobre los aspectos técnicos que se presentan y afectan la ejecución del Programa identificados por los responsables de tramitar dichos procesos.

Gestiones que se realizan para la ejecución de obras. Principales consideraciones

1. Las actividades se realizan en la vía pública, en contacto directo con las personas que transitan normalmente por ella (peatones, ciclistas, carritos) y en lugares críticos para la movilización de las personas (escuelas, entradas de autos, lugares públicos, etc.).

2. Ejecución de 2 préstamos en paralelo, que cada uno implica la gestión de 30 a 40 obras específicas no simultáneas, ejecutadas por empresas con experiencia técnica muy específica, siendo algunas de ellas de gran complejidad.
3. La Auditoría General de la Nación ejerce control sobre las actividades de la empresa (de acuerdo a lo que establece el inciso b) del Art. 8° de la Ley N° 24.156¹²), y debido a esto AySA debe cumplir una serie de exigencias administrativas en todos los procesos, desde el inicio de los llamados, la contratación de obras, el arranque y desarrollo de las obras y cierre de los contratos.
4. Altas exigencias y/o requerimientos en la documentación solicitada por AySA en las licitaciones y contrataciones
5. Previo al inicio de las obras se realiza una reunión entre el equipo técnico de AySA y la contratista, que incluye el control de pólizas, revisión del contrato profesional de ingeniería, verificación del organigrama, coordinación con las subcontratistas, revisión del plan de trabajo, re-determinación de precios (en casos necesarios) curva de inversión, temas de ingeniería, trámites y permisos, programa de higiene y salubridad, plan de gestión ambiental y social y solicitud de interferencias; al terminar se labra el Acta de Reunión de Pre-Construcción.
6. Durante la ejecución de la obra, las gestiones necesarias para otorgar la certificación del avance a contratistas, subcontratistas y otros, incluyendo el control de pólizas, la revisión de los aportes de cargas sociales, a la UOCRA,¹³ IERIC¹⁴, cobertura ART¹⁵, fondo de desempleo, seguro de vida obligatorio, el contrato de representante técnico pago, autorización para subcontratar y otros aplicables. Asimismo, en esta etapa se deberá cumplir con la Resolución 503 de marzo de 2014 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, a través de la cual se reglamenta la actividad para excavaciones superiores a 1,20 metros de profundidad y todos los aspectos que se debe considerar: las responsabilidades del personal técnico permanente, la confección del permiso de trabajo seguro (que se hace diariamente) y el establecimiento de charlas diarias de seguridad documentada en el Legajo Técnico de la Obra.

Dificultades identificadas para la Ejecución de Proyectos en general

- i. Complicaciones administrativas para importar o ingresar al país elementos importados necesarios a la obra, como cañerías, herramientas, equipos, válvulas, piezas especiales y accesorios.
- ii. Externalidades negativas por devaluación del tipo de cambio afectan la importación de insumos.

¹² Entidades y Sociedades del Estado que abarca a las empresas del Estado, las Sociedades del Estado, las Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria, las Sociedades de Economía Mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en las formación de las decisiones societarias.

¹³ Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina

¹⁴ Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción

¹⁵ Aseguradora de Riesgo de Trabajo

- iii. Coyunturalmente no ha contado oportunamente con índices para la re-determinación de los precios en el periodo octubre 2015 – abril 2016.
- iv. Demoras en la obtención de permisos (municipales, ferrocarriles, viales, etc.).
- v. Cambios en la reglamentación municipal aplicable para realizar trabajos de reparación de pavimentos y veredas.
- vi. Limitación por parte de municipios para trabajar en épocas de elecciones y fiestas de fin de año.
- vii. Demoras en la obtención de energía eléctrica para la operación de las instalaciones.

Dificultades identificadas para la Ejecución de Proyectos de Redes de Agua

- i. Ajustes a los proyectos ejecutivos como consecuencia de diferencias respecto de los planos de archivo.
- ii. Los refuerzos sobre cañerías existentes que se deben realizar para soportar las piezas a instalar.
- iii. Los refuerzos que se deben realizar sobre la estructura existente para acceso al montaje y mantenimiento del caudalímetro.

Dificultades identificadas para la Ejecución de Proyectos de Redes Cloacales

- i. Cambios en la metodología constructiva, ocasionados por el atraso en la importación de la tunelera.
- ii. Modificaciones de los proyectos resultantes de la ingeniería ejecutiva (por ejemplo cambios de traza, fundaciones indirectas –pilotes- a mayor profundidad en función de los estudios de suelo realizados in-situ).
- iii. Imprevistos presentados (por ejemplo inundación en el pozo de ataque de la tunelería por rotura de un colector en servicio).
- iv. Superposición de colectoras en obras de redes, debido principalmente a interferencias no previstas en la elaboración del pliego.
- v. Diferencias de cómputo entre los datos del pliego y los resultantes de la medición real de la obra.
- vi. Solicitudes de ampliación de obra a solicitud pedido regional o municipios.

Dificultades identificadas en obras de las Estaciones de Bombeo y Plantas

- i. Apertura de calles para acceso a las estaciones de bombeo
- ii. Mayor tamaño en tanques antiarriete como consecuencia del cálculo final que se realiza posterior a la definición de los perfiles de la impulsión.
- iii. Aparición de interferencias subterráneas no incorporadas en el pliego
- iv. Mayor plazo de ejecución debido a problemas operativos que restringen realizar determinados trabajos
- v. Entrega oportuna de sectores donde se deben realizar modificaciones.

- vi. Cambios solicitados por el usuario final de las instalaciones con referencia a algún equipo o modificación del lay out de la misma.
- vii. En particular para Planta Hurlingham el cambio de condiciones de proceso: (limitación de la DBO a 15 con respecto a 30 mg/l previsto inicialmente) y mayor volumen de obra (hormigón, excavación) a ejecutar producto de la diferencia entre lo requerido para el proyecto en el pliego de licitación y el Proyecto Ejecutivo final.

VII. Consideraciones relevantes extraídas de los Informes de Auditoría de los Programas 2048/OC-AR y 2613/OC-AR

A continuación se presentan extractos del informe de la auditoría externa practicada por la Auditoría General de la Nación (AGN) al Programa 2048/OC-AR para el ejercicio 2015¹⁶, que se refieren a puntos observados durante el análisis así como las opiniones emitidas por AySA sobre los mismos que se incluyen en el presente Informe a requerimiento:

- i. En la LPI 0001/15 se ha emitido la orden de inicio **sin contar con el apto ambiental aprobado por el municipio y Organismo Provincial para el Desarrollo Sustentable**, cuando la reglamentación aplicable exige que se cuente con el apto antes de iniciar obras públicas.

Opinión de AySA: “se tendrá en consideración la recomendación efectuada”, adicionalmente indica que las presentaciones correspondientes al Estudio de Impacto Ambiental fueron oportunamente presentadas por AySA ante la Municipalidad de Quilmes por medio de la Nota 239754/15 del 25 de marzo de 2015 emitiendo dicha municipalidad el permiso correspondiente el 19 de agosto de 2015, y ante el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS), por medio de la Nota 240451/15 del 9 de abril de 2015, sin haberse expedido los mismos hasta el día de la fecha.

- ii. La contratación de un consultor individual para elaborar el Informe de Evaluación Final del Programa, siendo el mismo Coordinador General del COREBE. **Se ha cuestionado la elegibilidad del consultor por el tipo de vínculo que posee con un ente del estado**; el informe menciona la interpretación realizada por el ejecutor de que el ámbito de actuación del COREBE no implicaba impedimento para que el consultor realice el informe final y que el mismo ha presentado la DDJJ sobre incompatibilidades y conflictos de intereses (artículo 1° del Decreto 8566/61 y modificatorios). Sin embargo, el comentario realizado por la AGN indica que la presentación de DDJJ no exime al ejecutor del control de cumplimiento de

¹⁶ Incluidos en el apartado “Informe de Auditoría sobre Sistemas de Control Interno” del Informe Estados Financieros del Programa al 31/12/2015.

requisitos establecidos por las normas legales y que el Decreto 8566/61 no plantea ninguna extensión/salvedad que habilite la interpretación que alude AySA.

Opinión de AySA: Se ha cumplido con lo establecido en el Manual de Procedimientos Préstamo BID 2048/OC-AR, en cuanto a la contratación de consultores individuales, habiendo el consultor seleccionado presentado la DDJJ sobre incompatibilidades y conflictos de intereses firmada; sobre la elegibilidad del consultor se interpretó que siendo el ámbito de actuación del organismo al cual pertenece de la región localizada en el norte del territorio argentino, no implicaba impedimento alguno en la realización del Informe Final del Préstamo BID 2048/OC-AR del Área Metropolitana de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense; teniendo además en consideración que las disposiciones del Art. 11 del Dto. 304/2006 aprobado por Ley 26.100, establecen que Agua y Saneamientos Argentinos SA habiendo sido creada como Sociedad Anónima regida por las normas del Capítulo II, Sección V, arts. 163 a 307 de la Ley 19550, se rige por las normas y principios del derecho privado, no siéndole aplicables las disposiciones de la Ley 19549, las del Dto. 1023/2001, las de la ley 13064 y modificatorias de Obras Públicas y en general normas o principios del derecho administrativo, sin perjuicio de la aplicación de la Ley 24156 en cuanto a los controles que esta última establece. En relación a la Actuación 62517/80 mencionada por la Auditoría General de la Nación en su comentario, será a su vez analizada en oportunidad de efectuar futuras contrataciones de consultores individuales.

- iii. Ejecución de obras, se **advierten algunos incumplimientos de procedimientos específicos en casos puntuales** (contratos CA380, NC477 y NC4763), a citar: i) inconsistencias entre los certificados de obra y actas de medición; ii) inconsistencia en los datos de los partes diarios de avance de obras; iii) cumplimiento parcial de procedimientos relativos a certificaciones de trabajos especiales, diagramas de cuadra incompletos y actas de reunión de obra; iv) falta de formalización de ampliación de plazo de ejecución de obras (adendas); v) cumplimiento parcial de la frecuencia mensual de inspecciones ambientales; vi) inicio de obras sin aprobación del Plan de Gestión Ambiental; y vii) desvíos en los plazos de presentación del Plan de Gestión Ambiental.

Opinión de AySA: Se ha incorporado los comentarios emitidos por la Auditoría en los Formularios de Opinión del Auditado del Informe N° 11-4 elaborado en el mes de noviembre de 2015 por la Dirección de Auditoría Interna de AySA, en el cual también se detallan las acciones a tomar según aplique. De la exposición de conclusiones efectuadas por la Dirección de Auditoría Interna de AySA sobre este proceso se destaca que *“En función de lo expuesto en el presente informe, se ha verificado que la Dirección de Programación y Ejecución de Obras, dependiente de la Dirección de Expansión e Infraestructura, mantiene un ambiente de control en la gestión de las Obras,*

tanto de Infraestructura como Redes de Agua y Saneamiento, en el cual se puede destacar que:

- Con respecto a la medición y certificación de las Obras se constató lo estipulado en los procedimientos vigentes sobre la confección y aprobación de los Certificados analizados, verificándose observaciones de baja significatividad.
- En relación a la gestión de las comunicaciones contractuales, se verificó el cumplimiento de los procedimientos vigentes, en lo referente a su conformación y seguimiento, y se ha comprobado una mejora en los aspectos relativos a los mismos (Actas de Reuniones, Partes Diarios, Órdenes de Servicio y Notas de Pedido, etc.), resultando una menor cantidad de observaciones emitidas al respecto.
- Podemos concluir que el proceso de Inspección, Recepción y Certificación de Obras se desenvuelve en un razonable ambiente de control, evidenciando la existencia de autocontroles que permiten atenuar los principales riesgos del proceso."

En cuanto al Programa 2613/OC-PR, se le ha practicado la auditoría cuyos resultados se presentaron en el informe "Estados Financieros del Programa al 31-12-2015" en el apartado Informe de Auditoría sobre el Sistema de Control Interno, presentado en abril de 2015, de cual se han obtenido las observaciones principales surgidas durante el análisis que se presentan a continuación conjuntamente con las opiniones del ejecutor:

- i. **Errores en los pliegos de licitaciones:** a) el índice de cláusulas de las IAO no concuerda con el contenido; b) en diversos documentos licitatorios se hace referencia y/o se invoca a cláusulas equivocadas o inexistentes (LPI 0006/14 y LPI 0011/14).

Opinión de AySA: se mantuvo el Índice de cláusulas incluido en el documento base del BID. Se modificará este Índice en posteriores licitaciones; en el caso de comentarios relativos a dos licitaciones (LPI 0006/14 - Obra OC477 y LPI 0011/14 - Obra OC70037/70038/70039) que ya estaban presentes en el informe anterior de auditoría no pudieron ser tenidos en cuenta en por haberse encontrado estas licitaciones ya emitidas y licitadas al momento de recibir dicho informe. Estos comentarios sí fueron tomados en cuenta en la emisión de la LPI 0003/15 - Obra NC70021 "Colector Oeste Tigre Tramo III Red Primaria Cloacal Colector Oeste Tigre 3C Terminación". Se indica además que se reforzarán los controles de supervisión para evitar estos errores.

- ii. **Incumplimiento de plazo para presentación de documentación y garantía de cumplimiento contractual** (60 días), no obrando en el expediente constancias formales de reclamos por parte de AySA para el efecto (LPI 0006/14).

Opinión de AySA: Se ha expuesto los detalles de las comunicaciones con la contratista, mencionando que el 16 de enero de 2015 se remitió un correo electrónico a la Contratista reclamando novedades respecto de la inscripción del contrato de Unión Transitoria de Empresas (UTE) en la Inspección General de

Justicia (IGJ); con fecha 19 de enero de 2015, la Contratista informó que tendría la documentación requerida en 20 días a contar desde esa fecha. (Folio 337 del legajo). Entre esta última fecha y principios de marzo se hicieron reiterados reclamos telefónicos a la Contratista, hasta que el 4 de marzo de 2015 presentó el contrato de UTE inscripto en IGJ e informó por nota de esa fecha que iniciaba los trámites para obtener el CUIT (Folio 346 del legajo). Con fecha 18 de marzo de 2015, la Contratista presentó constancia de CUIT de la UTE y de Ingresos Brutos e informó que se encontraba en trámite la obtención del Certificado Fiscal de la UTE, y la apertura de la cuenta corriente bancaria (Folio 373 del legajo). Cabe destacar que durante todo el tiempo transcurrido se fueron obteniendo conformidades respecto del mantenimiento de garantía de oferta de todos los oferentes. Durante el período febrero-marzo de 2015 se efectuaron diversos reclamos a la Contratista, de los cuáles no se ha formalizado evidencia, manteniendo la constancia de continuar con los reclamos en función de considerar oneroso, ineficiente y perjudicial en cuanto al programa de financiamiento acordado el hecho de anular la adjudicación efectuada, considerando además que en los casos en los cuáles se requiere inscripción de UTEs, los plazos se extienden considerablemente. Se procederá a dejar constancia formal y escrita de todo reclamo e intimación que se efectúen para que las Contratistas cumplan con los plazos requeridos en los documentos licitatorios.

- iii. **Expedientes que no cuentan con acuse de recibo de diversas notificaciones** efectuadas a los oferentes en distintas etapas del proceso contractual (LPI 0011/14).
Opinión del ejecutor: Se efectuaron notificaciones por medio de correos electrónicos, se hace notar que en todos los casos se exige el acuse de recibo y/o respuesta a los licitantes. En este caso en particular, han existido licitantes que dejaron de participar de hecho en la licitación, al no retirar comunicaciones a pesar de haber sido informados vía correo electrónico y telefónicamente.
- iv. **Incumplimiento de políticas de adquisiciones del BID** en cuanto a la publicación en el sitio del UNDB de aviso de segunda prórroga del llamado a licitación LPI 0011/14.
Opinión del ejecutor: Con respecto a la omisión involuntaria de la publicación en el sitio UNDB de la segunda prórroga correspondiente a la LPI 0011/14, indica que sí fue debidamente anunciada en los medios locales y en la página web de AySA, ha constituido una excepción extraordinaria al acatamiento por parte del Organismo Ejecutor de las normas previstas en materia de Adquisiciones, habiendo notificado al BID esta situación por medio de las Notas N° 240657/15 y 241284/15, reafirmando en las mismas el compromiso de redoblar los esfuerzos para evitar este tipo de omisiones. El Banco tomó conocimiento por medio de la nota CSC/CAR 1600/2015.

VIII. Plan de Fortalecimiento Institucional de AySA para la Operación AR-L1195

1	Actividades del Plan de Fortalecimiento propuestas a partir del análisis SECI	Indicador de Producto	Costo (USD)	FF	Plazo	Responsable
1.1	Actualización del Manual de Procedimientos del Programa BID AR-L1122	Manual de Procedimientos del Programa BID actualizado y aprobado	N/A		A definir	Director Préstamo BID
1.2	Elaboración/ajustes de Instrumentos de Planificación: PEP (Plan de Ejecución o Director del Programa)	PEP elaborado y aprobado	N/A		A los 60 días del inicio de la ejecución del Programa	Gerencia de Programación y Control
1.3	Desarrollo de un Programa de Evaluación de Desempeño	Programa de Evaluación de Desempeño elaborado y aprobado	(a definir)		Al final del año 1 del proyecto	Dirección de Recursos Humanos
1.4	Elaboración e implementación de un Código de Ética	Código de ética aprobado e implementado	(a definir)		Al final del año 1 del proyecto	Dirección de Recursos Humanos
1.5	Realizar un estudio técnico para determinar la necesidad y posibilidad de desarrollar un Sistema Integrado de Gestión de Proyectos para AySA	Informe técnico elaborado	(a definir)		Al final del año 1 del proyecto	Innovación / Dirección Préstamo BID
1.6	Sistema de Información para la Gestión de Proyectos de la Dirección de Ingeniería y Proyectos	Sistema informático desarrollado	200.000		Al final del año 2 del proyecto	Innovación / Director de Ingeniería y Proyectos
2	Actividades de Fortalecimiento Institucional propuestas por la Dirección de RRHH	Indicador de Producto	Costo (USD)	FF	Plazo	Responsable
2.1	Proyecto Capacitación Profesional, incluye formación para Directores de 1° y 2° Nivel, Gerencial y Mandos Medios, y Gestión por Competencias (ver alcance en el Anexo I.1)	Listas y/o Certificados de Participación	920.000	BID	Al final del año 2 del proyecto	Dirección de Recursos Humanos

IX. Esquema de ejecución del Programa AR-L1195 – Propuesta

Prestatario y Ejecutor. El prestatario será la República Argentina y el organismo ejecutor será AySA quien administrará los recursos del préstamo y gestionará el oportuno financiamiento de los aportes de contrapartida.

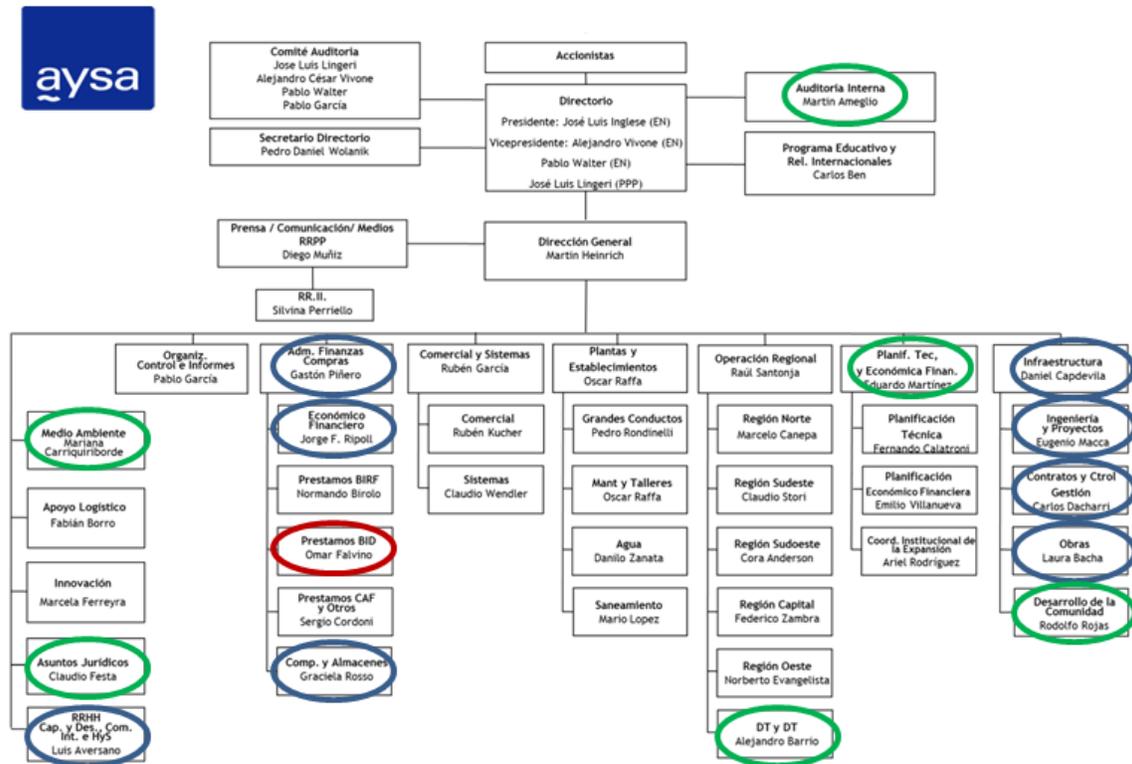
AySA ejecutará el Programa en el marco de su actual estructura organizativa, coordinando y supervisando al interior de la empresa todas las actividades técnicas y operativas de la misma forma como lo viene ejecutando con los Programas AR-L1080 y AR-L1122, a través de la Dirección de Préstamo BID, que cuenta con una Gerencia Técnica, una Gerencia de Programación y Control y una Gerencia Administrativa Financiera, con personal de apoyo totalizando 9 personas.

Existen Direcciones y Gerencias de AySA que participan directamente en la ejecución del Programa: Dirección de Administración Finanzas y Compras y sus Direcciones Económico Financiera y de Compras y Almacenes; Dirección de Infraestructura y sus Direcciones de Ingeniería y Proyectos, de Contratos y Control de Gestión y de Obras, y Dirección de RRHH Capacitación y Desarrollo Com. Int. e Higiene y Seguridad. Existen Direcciones que participan indirectamente como parte de sus responsabilidades propias: Dirección de Planificación Técnica y Económico Financiera, Dirección Técnica y de Desarrollo Tecnológico, Dirección de Desarrollo de la Comunidad; Dirección de Medio Ambiente; Dirección de Asuntos Jurídicos y Dirección de Auditoría Interna.

Entre las responsabilidades principales de la Dirección de Préstamos BID se encuentran:

- i) administrar en estrecha coordinación con los responsables de componentes y otras áreas de la empresa los procesos necesarios para la ejecución de adquisiciones de obras, bienes, servicios y consultorías;
- ii) solicitar la No Objeción al BID en los casos necesarios;
- iii) gestionar oportunamente la asignación de los recursos de la contrapartida local;
- iv) elaborar los informes semestrales de progreso para el BID y otros informes de avance para la alta dirección de AySA;
- v) efectuar los pagos a proveedores;
- vi) tramitar las solicitudes de desembolso;
- vii) llevar los registros contables, financieros y administrativos del Programa y los documentos de soporte de las transacciones;
- viii) mantener un sistema de administración de contratos y de archivo de documentación de respaldo de los gastos;
- ix) disponer la apertura y mantenimiento de cuentas bancarias específicas y separadas para el manejo de los recursos de financiamiento del Banco;
- x) elaborar los Estados Financieros del programa para su posterior auditoría por parte de una entidad de auditoría independiente o firma de contadores públicos aceptables por el Banco, que realizará la auditoría anual de los estados financieros;

- xi) presentar dentro del período acordado los estados financieros auditados de la entidad.



Referencias:

- Oval rojo:** Coordinador de la ejecución de Programas BID
- Oval azul:** responsables directos en la ejecución de Programas BID
- Oval verde:** Dirección con participación indirecta en la ejecución de Programas BID

A continuación se presentan las funciones de las Gerencias que forman parte de la Dirección de Préstamos BID:

- **Gerencia de Programación y Control.** Es responsable de: i) elaborar y mantener actualizado el Plan de Ejecución del Programa (PEP), el Plan Operativo Anual del Programa (POA) y el Plan de Adquisiciones (PA) incluyendo el SEPA); ii) preparar anualmente el presupuesto consolidado correspondiente a las actividades proyectadas para el ejercicio; iii) realizar apertura de proyectos de inversión; v) emitir disponibilidad de fondos para avanzar en el proceso licitatorio; vi) realizar tramitaciones en los sistemas informáticos; vii) verificar el avance de las actividades contratadas para liberar la documentación para efectuar los pagos; viii) llevar el registro de información económica y de cantidades físicas; ix) elaborar el informe semestral de progreso; x) efectuar el seguimiento del cumplimiento de la Matriz de Resultados (PMR) y emitir alertas tempranas ante posibles incumplimientos facilitar la aplicación de la metodología de gestión de riesgos; y

- xi) controlar los certificados de obra en lo relativo a condiciones BID y participar en su gestión a través del registro en el Sistema Oracle EBS y UEPEX, entre otros.
- **Gerencia Técnica.** Tiene las siguientes responsabilidades: i) realizar el seguimiento del desarrollo de los proyectos incluidos en el programa desde su generación, licitación, contratación, ejecución y entrega del servicio; ii) participar en las gestiones de adquisición y en preparar la documentación necesaria para solicitar No Objeción al BID; iii) verificar la calidad de los pliegos y/o documentos de llamado; iv) realizar el seguimiento del avance de las obras con relación al plan previsto incluyendo la documentación de registro; v) verificar el cumplimiento de requisitos necesarios para la firma de contratos; vi) realizar el seguimiento de la inspección de los trabajos realizados por los contratistas, de las actas de mediciones y avance de obras; vi) efectuar la recepción provisoria y definitiva de las obras para su oportuno traspaso al área de servicios, entre otros.
 - **Gerencia de Administración y Finanzas.** Tiene a su cargo: i) elaborar el calendario de desembolsos y el registro de ingresos y gastos del proyecto; ii) mantener al día los registros contables en el Sistema UEPEX, de acuerdo con el Plan de Cuentas adoptado; iii) atender los requerimientos y observaciones de las auditorías interna y externa, entre otros.

Las funciones de otras instancias de AySA que participan en la ejecución del programa son las siguientes:

- a. **Dirección de Recursos Humanos.** Es la instancia responsable de gestionar los talentos humanos de la empresa requeridos y la contratación de consultores individuales vinculados con el Programa.
- a. **Dirección Económico Financiera,** dependiente de la DAFC
 - **Gerencia de Presupuesto y Control de Gestión.** Esta dependencia es responsable de: i) incluir el Plan Operativo Anual (POA) informado por la Dirección Préstamo BID en el Presupuesto Total del AySA; ii) informar a la Dirección Préstamo BID los montos aprobados por el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas y realizar la carga del Presupuesto en los sistemas Oracle EBS y UEPEX; iii) proporcionar a la Dirección Préstamo BID la documentación para poder demostrar al BID la disposición de recursos de aporte local.
 - **Gerencia de Tesorería y Cuentas a pagar.** Esta dependencia tiene las siguientes responsabilidades: i) informar a la Dirección Préstamo BID la recepción de los fondos transferidos por la UCPyPFE – MHFP; ii) gestionar la recepción de las facturas y la carga de información en los sistemas OF y UEPEX; iii) registrar en los sistemas correspondientes los movimientos de cuentas bancarias del programa y los pagos efectuados a proveedores y contratistas.
 - **Gerencia de Contabilidad y Activos Fijos.** Es responsable de realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas operativas en pesos abiertas por AySA.

- b. **Dirección de Compras y Almacenes.** Es responsable de realizar las gestiones tendientes a efectuar la adquisición de bienes y la contratación de consultores.
- c. **Dirección de Infraestructura,** Es responsable de la programación, coordinación, licitación, control de la ejecución y control de gestión de las obras a través de:
 - **Dirección de Ingeniería y Proyectos.** Es responsable de la gestión técnica de las obras y del seguimiento y monitoreo del avance de las mismas.
 - **Dirección de Contratos y Control de Gestión.** Esta dependencia es responsable de realizar las gestiones tendientes a efectuar las contrataciones de obras vinculadas al Contrato de Préstamo.
 - **Dirección de Obras.** Es responsable de la gestión integral, técnico-administrativa-contractual de cada obra, desde la firma del contrato o convenio hasta la recepción definitiva de las obras.

Principales procesos realizados por la Dirección de Préstamo BID para la ejecución del Programa

En el Manual de Procedimientos de la Dirección Préstamo BID¹⁷ elaborado para el Programa 2048/OC-AR se han desarrollado diagramas de flujo que ilustran los procesos llevados a cabo al interior de AySA en el marco de la ejecución de los Programas del BID y son: i) Gestión de requerimientos y órdenes de compra gestionados a través de la Gerencia de Licitaciones y Contratos; ii) Gestión de requerimientos y órdenes de compra gestionados a través de la Dirección de Compras y Almacenes; iii) Administración de Contratos de obras financiados por Préstamos del BID; y iv) Administración de Contratos de bienes y servicios financiados por Préstamos del BID

En el Anexo III de este documento se han incluido los flujogramas elaborados por esta Consultoría a partir de los diagramas de flujo contenidos en dicho Manual.

¹⁷ M-GPB-00-001

ANEXO I

Anexo I.2 Detalle del Proyecto Capacitación Profesional del Plan de Fortalecimiento Institucional III Tramo propuesto por la Dirección de Recursos Humanos de AySA

Ref.	DIRECCION	PROYECTO	PROYECTO DESCRIPCIÓN	Estimación Abril 2016 U\$\$	Totales Abril 2016 U\$\$
FIRH	Recursos Humanos	Capacitación Profesional (1a)	Programa de formación para Directores de 1er. nivel	270.000	775.000
FIRH	Recursos Humanos	Capacitación Profesional (1b)	Programa de formación para Directores de 2do nivel	505.000	
FIRH	Recursos Humanos	Capacitación Profesional (2)	Programa de formación para nivel Gerencial y Mandos Medios	100.000	100.000
FIRH	Recursos Humanos	Capacitación Profesional (3)	Gestión por Competencias: Desarrollo e Implementación del Programa	45.000	45.000
		Capacitación Profesional (1 a 3)			920.000

ANEXO II

Resultados de la Evaluación SECI aplicada a AySA

Abril – Mayo 2016

II.1 Sistema de Programación de Componentes / Actividades (SPA)

CUESTIONARIO: SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE COMPONENTES/ACTIVIDADES					
Calificación Final BID					
#	PREGUNTA	RESPUESTA			NOTAS
		SI	NO	N/A	
1	Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad?	1			
2	Existen procedimientos de programación definidos, tales como: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación?		1		Si bien existe un mecanismo de trabajo esto para planificación y monitoreo esto no está reflejado en un procedimiento
3	Se han diseñado mecanismos o procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: el cumplimiento de indicadores; la existencia de eventuales desvíos entre las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?	1			
4	Se ha preparado un Programa de Operaciones Anual (POA), o documento equivalente, consistente con la Planificación general?	1			Se recomienda implementar la preparación de Plan de Ejecución del Programa (PEP) que integre la programación (física, de actividades, de costos, de tiempos, de responsables) de todos los productos previstos en el programa, un solo documento para integralidad de la información de programación
	El Documento de Planificación (POA) establece :				
5	Los objetivos generales y específicos (componentes) y las metas (indicadores)?	1			Si bien todos estos puntos son desarrollados y considerados en AYSA,

6	Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos y metas?	1			en el marco del procesos de Gestión de la Integración, se recomienda integrarlos en un solo documento de conforme a lo indicado en la nota del punto 4, de tal manera a que el PEP del programa con base a la estructura programática (componentes y productos), actividades con un diagrama que presente el orden necesario e interdependencia, el tiempo para cada tarea, los responsables por ejecutar y coordinar las actividades, los indicadores de resultados y medios de verificación, así como los riesgos y acciones necesarias para mitigarlos
7	Un diagrama o flujo grama que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?	1			
8	El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?	1			
9	Los Responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?	1			
10	Los indicadores de resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas?	1			
11	Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos ?	1			
Ejecución:					
12	Se está emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas?	1			
13	Cuando en los informes se identifican incumplimientos o riesgos apreciables de eficacia, se formalizaron acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?	1			
14	En la práctica, la ejecución es una demostración de la puesta en marcha de las acciones mencionadas anteriormente?	1			
15	Si se han presentado modificaciones a los POA, disponen de evidencia que justifique tales cambios?	1			
16	Disponen de evidencia formal de que los cambios a los POA fueron aprobados por el Banco?	1			
Total		15	1	0	94%

II.2 Sistema de Organización Administrativa (SOA)

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA					
Calificación Final BID					
#	PREGUNTA	RESPUESTA			NOTAS
		SI	NO	N/A	
1	Disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente?		1		El programa BID cuenta con un Manual que define la organización para la ejecución del programa y las funciones de las principales dependencias/áreas que intervienen en la ejecución, pero no incluye a todas y por otro lado, debido a cambios recientes que se han tenido en la estructura organizacional del AYSA requiere ser actualizado. Se sugiere realización una actualización que incluya la nueva estructura organizacional, la identificación de todas las áreas que intervienen en la ejecución y la descripción de la funciones inherentes a cada una de ellas
2	Existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO?	1			
3	El MO incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo?	1			
4	El MO incluye la descentralización y delegación de autoridad y de funciones a los niveles inferiores?	1			
5	Las funciones manuales fueron asignadas de tal forma que se mantenga independencia entre los encargados de autorizar, ejecutar, registrar transacciones y custodiar bienes y valores?	1			
6	El MO o el Organigrama y las funciones fueron divulgados a todo el personal vinculado?	1			

7	De ser así, cada empleado firmó una constancia mediante la cual expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?	1			
8	El MO y el Organigrama están debidamente autorizados por el Consejo Directivo o autoridad competente relacionada con el OE?	1			
El Organigrama indica:					
9	Las áreas de desempeño y su relación funcional (Dirección General, Finanzas, Personal, Adquisiciones, Producción de bienes y servicios, etc.)	1			
10	Los niveles de autoridad y supervisión?	1			
11	Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)	1			
12	Las líneas de comunicación?	1			
Perfiles de los cargos:					
13	Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)	1			
14	Estos perfiles han sido asociados con niveles de remuneración equivalentes al valor de mercado?	1			
15	El clima organizacional es un reflejo de lo previsto en el MO? (Tomar en cuenta las declaraciones de debilidades y fortalezas de quienes presenten este sub-sistema y las impresiones obtenidas de las distintas entrevistas)	1			
16	La delegación de funciones permite que cada nivel tome decisiones y cumpla las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas?	1			
Ejecución:					
17	Se definió y formalizó el carácter administrativo (autonomía), organizacional y jurídico del Organismo Ejecutor, y en su caso el de los Co-ejecutores?	1			
18	Se ha dotado al OE de los mecanismos legales y financieros para su desarrollo autónomo o independiente?	1			
19	El MO y el Organigrama del OE y sus componentes fueron diseñados de acuerdo con las necesidades establecidas en la Programación y en el POA?	1			

20	Se están cumpliendo las funciones y responsabilidad identificadas en el informe de proyecto para la ejecución del mismo?	1			
21	En la práctica, todas las Unidades Organizacionales están en funcionamiento y con el personal previsto?	1			
Reglamento Operativo(RO), Reglamento de Crédito(RC):					
22	Si aplica, se ha preparado un RO o un RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?			N/A	
23	El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?			N/A	
24	Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?			N/A	
25	Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?			N/A	
26	El RO/RC diseñado, describe los procedimientos de autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto?			N/A	
En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:					
27	Propósito y definiciones ?	1			
28	Objetivos y Descripción del Programa ?	1			
29	Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?	1			
30	Asignación de recursos del Programa?	1			
31	Mecanismo de traspaso de los recursos, desembolsos, fondo rotatorio, y rendición de cuentas?	1			
32	Seguimiento (informes) ?	1			
En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:					
33	Propósito y definiciones ?			N/A	
34	Objetivos y Descripción del Programa ?			N/A	
35	Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS?			N/A	
36	Criterios de elegibilidad de los sub-prestarios y de los sub-			N/A	

	préstamos?				
37	Términos y condiciones de los sub-préstamos?			N/A	
38	Formalización de los sub préstamos ?			N/A	
39	Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			N/A	
Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, se ha previsto por parte de la UCP:					
40	Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la UCP y de los co-ejecutores?			N/A	
41	Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la entidad gerenciadora, cuando se prevé la participación de una firma privada o agencia especializada?			N/A	
42	Sistemas de monitoreo y reporte para hacer un seguimiento del uso de los recursos por parte de dichos co-ejecutores?			N/A	
Total		26	1	0	96%

II.3 Sistema de Administración de Personal (SAP)

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL					
Calificación Final BID					
#	PREGUNTA	RESPUESTA			NOTAS
		SI	NO	N/A	
1	Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			
2	La(s) persona(s) encargada(s) de las funciones de administración de personal, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en el manejo de Recursos Humanos?	1			
3	La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente, sobre la administración del personal?	1			
	Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como:				
4	Búsqueda y Selección?	1			
5	Inducción y entrenamiento?	1			
6	Capacitación?	1			
7	Evaluación del desempeño?		1		
8	Clasificación de cargos y niveles de remuneración?	1			
9	Seguridad social?	1			
10	Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			
	Otros Requerimientos				
11	Existen procedimientos para el control de asistencia del personal?	1			
12	Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?	1			
13	Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1			
14	Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?	1			

15	Se han fijado los montos asegurables?	1			
16	En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1			
Ejecución:					
17	Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica?			N/A	
18	Se ha contratado para la ejecución del proyecto el personal identificado en el informe de proyecto?	1			
19	Se siguió el proceso de selección y contratación recomendado en el informe de proyecto y contrato de préstamo para el personal vinculado al mismo?	1			
20	Los empleados/consultores contratados, cumplen con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos, aprobados previamente por el Banco?	1			
21	La contratación de empleados/consultores por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?			N/A	
22	Los niveles de remuneración que surgen de la clasificación de cargos del OE y el monto del rubro de servicios personales en el presupuesto del Programa son compatibles?	1			
Total		19	1	0	95%

II.4 Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS					
Calificación Final BID					
#	PREGUNTA	RESPUESTA			NOTAS
		SI	NO	N/A	
1	Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en unidad organizacional o equivalente) en materia de administración de los procesos de adquisición de obras, bienes y Servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará ?	1			
2	Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en una unidad organizacional o equivalente) por los procesos de recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará ?	1			
3	La Unidad cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente?	1			Según la cantidad de productos que sean definidos en el componente de Fortalecimiento Institucional, se debe evaluar la magnitud de las contrataciones previstas y complejidad de las consultorías para determinar si se requiere fortalecer los en materia de RRHH en el área de Compras y Almacenes
4	La Unidad tiene claramente establecidos los procedimientos, las responsabilidades y asignado el personal a las siguientes tareas: • Planificación de adquisiciones • Publicidad y anuncios de licitaciones • Precalificación de contratistas, proveedores y consultores • Preparación de documentos de licitación y contratos • Recepción y apertura de ofertas • Análisis y evaluación de ofertas • Adjudicación y entrada en vigor de los contratos • Administración de contratos durante su ejecución	1			

5	El personal de adquisiciones recibió entrenamiento en relación con las políticas y procedimientos de adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría, de acuerdo con las políticas y procedimientos operativos del Banco y la legislación local?	1			
6	Existe evidencia formal relativa al suministro de entrenamiento sobre políticas y procedimientos de adquisiciones al personal responsable de tales funciones en los Co-ejecutores?	1			
7	Se han previsto y reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad?	1			
8	El sistema de administración de adquisiciones contempla que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)	1			
9	En aspectos de forma, la documentación mencionada en la pregunta anterior, permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción y en particular, establecer la concordancia con los procedimientos de contratación y adquisición de bienes y servicios convenidos o a convenir con el Banco?	1			
10	Los procedimientos de adquisiciones definen una segregación de funciones incompatibles, que permita diferenciar claramente las atribuciones del personal participante en cada una de las diversas fases del proceso? (Reglamento de Contrataciones o equivalente)	1			
11	Los procedimientos contemplan que las solicitudes para adquisición de bienes y servicios estén debidamente fundamentadas en un pedido justificado de la persona o área responsable?	1			
12	Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestarios identificados y disponibles?	1			
13	Se dispone de un sistema de formularios con numeración preimpresa (deseable en forma electrónica) que sustente todas las actividades de adquisición?	1			
14	El sistema incluye el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas?	1			

15	Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?	1			
16	El sistema de inventario incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario?			N/A	
17	Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?	1			
18	El sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad?	1			
19	Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?	1			
20	Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?	1			
21	Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?	1			
22	Las verificaciones son practicadas por empleados independientes del manejo y registro de dichos bienes?	1			
23	Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?	1			
24	Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?	1			
25	Se dispone de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta?	1			
26	Dichas instrucciones son concordantes con las normas legales vigentes?	1			
27	Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?	1			
28	Se dispone de una política para formalizar a cada Área Administrativa y en su caso a los empleados la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos?	1			
29	Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?	1			

30	Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?	1			
31	Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos, con las Ordenes de Compra emitidas?	1			
32	El sistema incluye la codificación para identificar los activos fijos?	1			
33	Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría y de contratación de obras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoria de las mismas como lo requiere el Banco?	1			
34	El OE está cumpliendo adecuadamente y en forma secuencial con las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco (listas cortas, preparación de términos de referencia, no-objeciones, evaluaciones, etc.)?	1			
35	En caso de proyectos de ejecución descentralizada con la participación de múltiples co-ejecutores, se han establecido procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación soporte de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del proyecto?			N/A	
36	Las adquisiciones realizadas por el OE están contempladas en el plan de adquisiciones del proyecto?	1			
37	Si se utilizaron recursos del proyecto a título de reconocimiento de gastos o financiamiento retroactivo, con relación a gastos elegibles efectuados con anterioridad a la aprobación de la operación, se efectuó una revisión de los gastos propuestos en lo que se refiere a su elegibilidad y cuantificación, de acuerdo a los procedimientos requeridos por el Banco? (que tales gastos resulten de procedimientos de contratación de servicios de consultoría o de adquisiciones de bienes y servicios que hayan cumplido con condiciones substancialmente análogas a las posteriormente establecidas en el contrato de préstamo)			N/A	
Total		34	0	0	100%

II.4 Sistema de Administración Financiera (SAF)

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA					
Calificación Final BID					
#	PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
		SI	NO	N/A	
1	Se asignaron formalmente en una Unidad o equivalente con nivel jerárquico y autoridad suficiente, los asuntos relacionados con la Administración Financiera? (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad)	1			
2	La(s) persona(s) encargada(s) de tales funciones, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en la administración financiera?	1			
3	El personal está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso?	1			
4	Disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera?	1			Si bien existe un Manual para la ejecución del Programa 2048/OC-AR para la ejecución de la nueva fase se requiere de una actualización
5	Disponen de un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?	1			
6	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?	1			
7	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un sistema contable integrado que permita identificar recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?			N/A	

8	Demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y sub-categoría de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, como así también el progreso de las obras?	1			
9	La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), o la Unidad Coordinadora (UC), como corresponda, ha preparado y cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto ?	1			
10	Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?			N/A	
11	Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones?	1			
12	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP?			N/A	
13	Existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?	1			
14	Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?	1			
15	Se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado?	1			
16	Existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria?	1			
17	Para programas de ejecución descentralizada, se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores? (unidades descentralizadas)			N/A	
18	Un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.?	1			

19	La apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento o contribución del Banco destinados al mismo?	1			
20	La apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos de la contrapartida local, destinados al mismo?	1			
21	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local, destinados al mismo?			N/A	
22	Se preparen programaciones de caja (cash flow) integrando las necesidades de todas las Unidades?	1			
23	La preparación de registros, informes y conciliaciones periódicos que muestren los saldos y el movimiento de las cuentas bancarias y obligaciones?	1			
24	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			
25	Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?	1			
26	Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?	1			
27	Efectuar conciliaciones periódicas del Fondo Rotatorio entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se explican debidamente las partidas conciliatorias o se efectúan los ajustes pertinentes?	1			La modalidad actual de desembolsos se denomina Anticipo de fondos
28	Mecanismos para la preparación y presentación de informes semestrales sobre el Fondo Rotatorio, dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre?	1			*Anticipo de Fondos
29	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se dispone del flujo de fondos entre el Banco (u otros co-financiadores), la UCP y los co-ejecutores (esquemas gráficos) ?			N/A	

30	Para programas de ejecución descentralizada, existen procedimientos que regulen el mecanismo de rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso?			N/A	
31	En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			N/A	
32	Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el RC?			N/A	
33	El registro, control y uso de las recuperaciones?			N/A	
34	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el RC?			N/A	
35	Todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?	1			
36	Por cada transacción financiera, (ingresos y egresos) se emita un comprobante oficial mediante un formulario de numeración preimpresa con la información necesaria para su identificación, clasificación y registro contable?	1			
37	Los ingresos se depositen total e íntegramente en las cuentas bancarias autorizadas?	1			
38	Tales depósitos se hagan diariamente o a más tardar el día hábil siguiente de recibidos?	1			
39	Cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, constancia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de egreso?	1			
40	Responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos?	1			
41	Excepto los pagos por caja menor, o los casos en que la Ley lo disponga, todos los pagos se efectúen mediante cheque intransferible a nombre del beneficiario o transferencia electrónica?	1			

42	La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1			
43	Permita generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?	1			
44	Existen plazos definidos para la preparación y presentación oportuna de los Estados e informes financieros requeridos por el Banco?	1			
45	Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados?	1			
46	Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable?	1			
47	Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero?	1			
48	Existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable?	1			
49	Se tienen documentados los programas y aplicaciones?	1			
50	Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?	1			
51	Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con los Documentos AF-100 Política del Banco para Estados Financieros de Entidades y Proyectos, y AF-300 Guía para la preparación de Estados Financieros ?	1			
52	Los Estados Financieros y demás información financiera requerida por las normas y procedimientos del Banco, se han entregado al Banco con la periodicidad y fechas previstas en el contrato?	1			
Total		41	0	0	100%

II.5 Sistema de Control Interno (SCI)

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO					
Calificación Final BID					
#	PREGUNTA	RESPUESTA			NOTAS
		SI	NO	N/A	
	Ambiente de control				
1	Se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?		1		
2	Se ha previsto la inducción del personal al código de conducta?			N/A	
3	Los empleados certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?			N/A	
4	Los empleados declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?			N/A	
5	Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad por evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control?			N/A	
6	El estilo de administración de la Entidad está basado en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (Verificar existencia formal y conocimiento del personal de un código institucional de valores, y la existencia de elementos representativos de medición permanente del desempeño, definición de Visión, Misión, POA, Indicadores y estándares, etc.)	1			
7	Disponen de informes o equivalentes, mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo?		1		No hay informes en relación a la auto-evaluación del ambiente de control.
8	Se ha diseñado una función de Auditoría Interna o equivalente (sin responsabilidad por funciones en línea)?	1			
9	La administración toma en cuenta y corrige oportunamente las inconsistencias en actividades de control reportadas por AI?	1			
	Valoración de Riesgos				

10	Existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1			
11	El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas participó en su diseño o recibió una inducción apropiada sobre los mismos?	1			
12	Disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo 'AR'?	1			
13	Disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?	1			
Actividades o Procedimientos de Control					
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?	1			
15	Se han formalizado procedimientos para establecer que los datos que se procesan son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos?	1			
16	En cada proceso importante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?	1			
17	Existe constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control?	1			
Información y Comunicación					
18	El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?		1		No se cuenta con un sistema integrado de gestión de proyectos
19	Se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas?	1			
20	Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)?	1			
21	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1			

Monitoreo					
22	Se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes?	1			
23	Disponen de constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica (identificar evidencias sobre documentos e informes que revelen la participación de los niveles de dirección en la revisión de la calidad de los procesos)	1			
24	Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad?	1			
25	Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionados con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI?	1			
26	Si se ha formalizado la creación y funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, esta fundamenta sus labores de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI'? (Verificar la existencia de Manual de AI, tamaño de la Unidad, conocimiento de sus miembros de las NAI, Alcance de las auditorías)	1			
27	Se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI?	1			
28	Los niveles de responsabilidad y autoridad, revelan satisfacción por los servicios que reciben de la AI?	1			
29	Disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones de este cuestionario?		1		
Total		21	4	0	84%

II.6 Sistema de Control Externo (SCE)

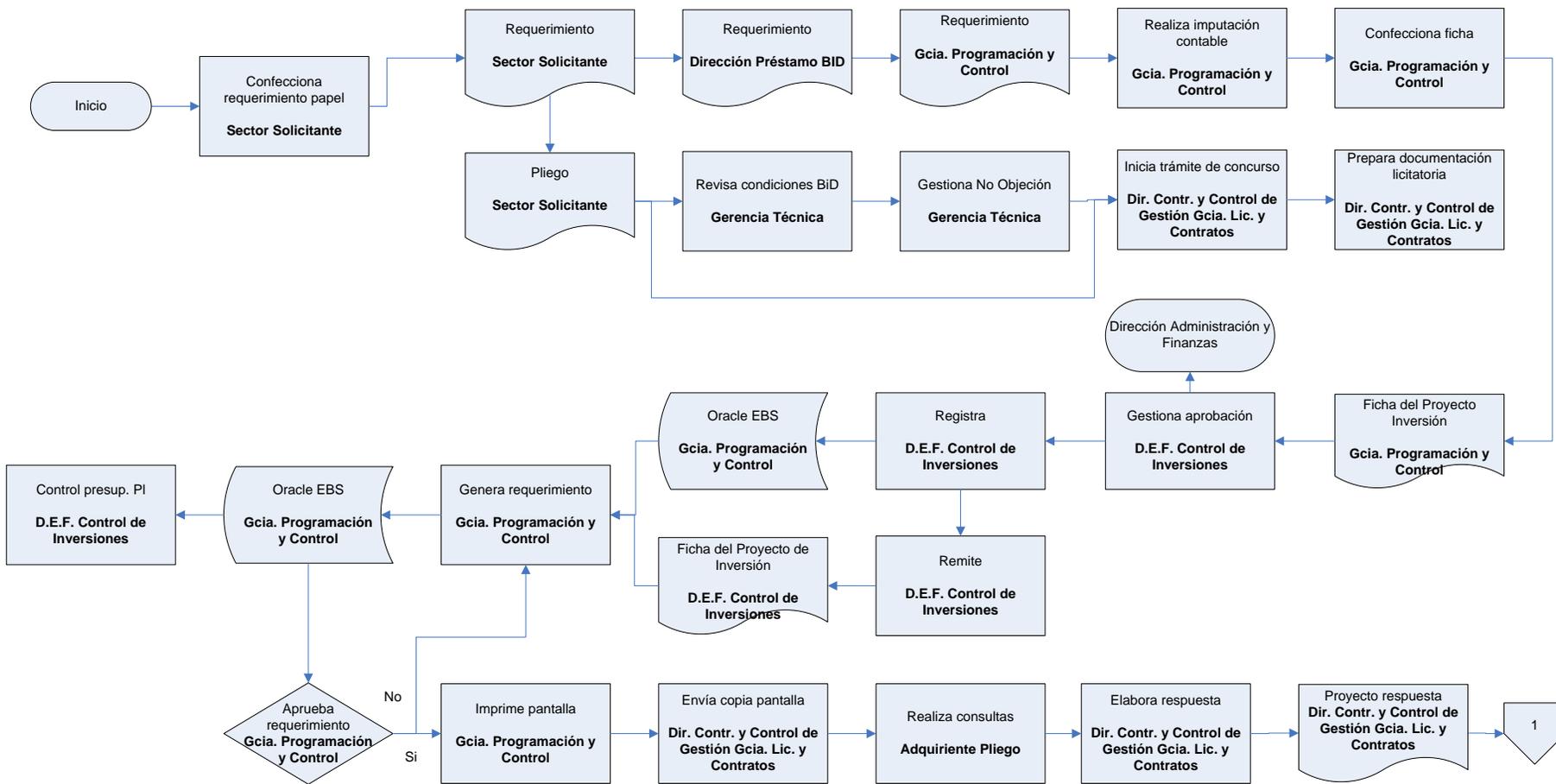
CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL EXTERNO					
Calificación Final BID					
#	PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
		SI	NO	N/A	
1	Si la Entidad está sujeta a Auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?	1			
2	Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)?		1		El Manual de Procedimientos no lo incluye
3	Disponen de un contrato formal o equivalente, para la realización de la Auditoría externa?	1			
4	Las declaraciones de naturaleza y alcance de los servicios de Auditoría, reflejan con claridad los beneficios que se espera obtener de este servicio?	1			
5	Las estimaciones de honorarios están basadas en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre, en función de los alcances y la naturaleza del trabajo? (verificar si existe una sustentación formal de estos cálculos)	1			
6	Los honorarios se han venido pagando de acuerdo con lo previsto en el contrato?	1			
7	Si ha habido retrasos en los pagos de honorarios, estos están justificados, por razones atribuibles a incumplimientos de la FAI?	1			
8	La Firma de Auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?	1			

9	Los informes de la Auditoría contratada, o de la Auditoría de una ISA, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?	1			
10	Si en los informes, los dictámenes se apartaron de la opinión limpia o estándar, y se reportaron hallazgos y recomendaciones de Control Interno, la Entidad ha producido oportunamente, acciones formales dirigidas a solucionar tales problemas?	1			
11	Si hubo limitaciones al alcance del auditor, estas representan un desconocimiento de la Entidad sobre los apoyos necesarios para cumplir los objetivos de la Auditoría?	1			
12	Disponen de evidencia sobre la corrección efectiva de los asuntos reportados en el informe?	1			
13	La naturaleza de las correcciones está dirigida a solucionar las causas de los problemas, para que no continúen repitiéndose las observaciones de la Auditoría Externa?	1			
14	Si subsisten asuntos por resolver, provenientes de los Informes de Auditoría Externa, ello se puede atribuir a desconocimiento de los beneficios o falta de voluntad de la administración para aplicar las soluciones?	1			
Total		12	2	0	86%

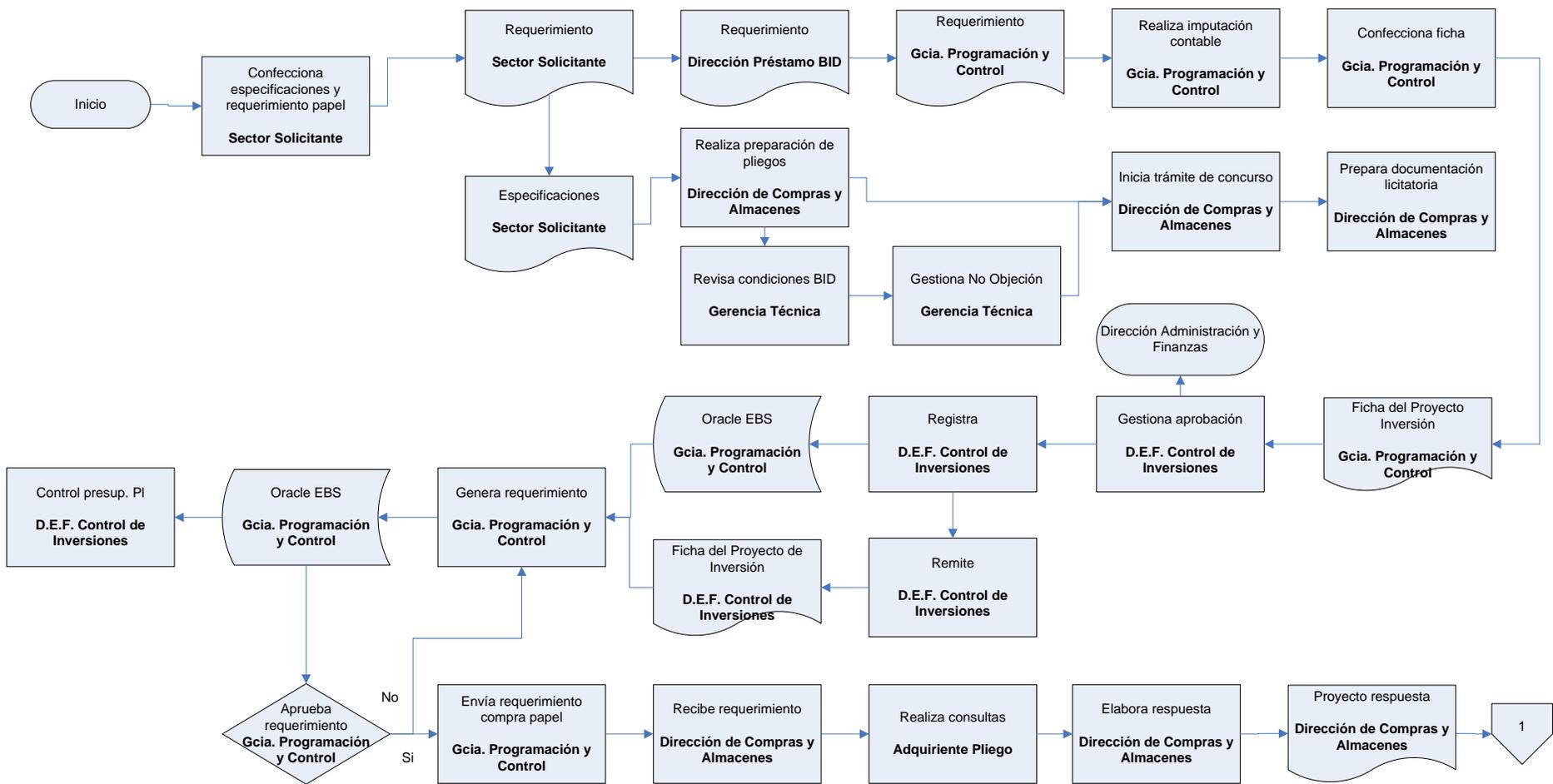
ANEXO III

Diagramas de Flujos de Procesos elaborados con base en el Manual de Procedimientos de la Dirección de Préstamo BID para el Programa AR-L180 (M-GPB-00-001)

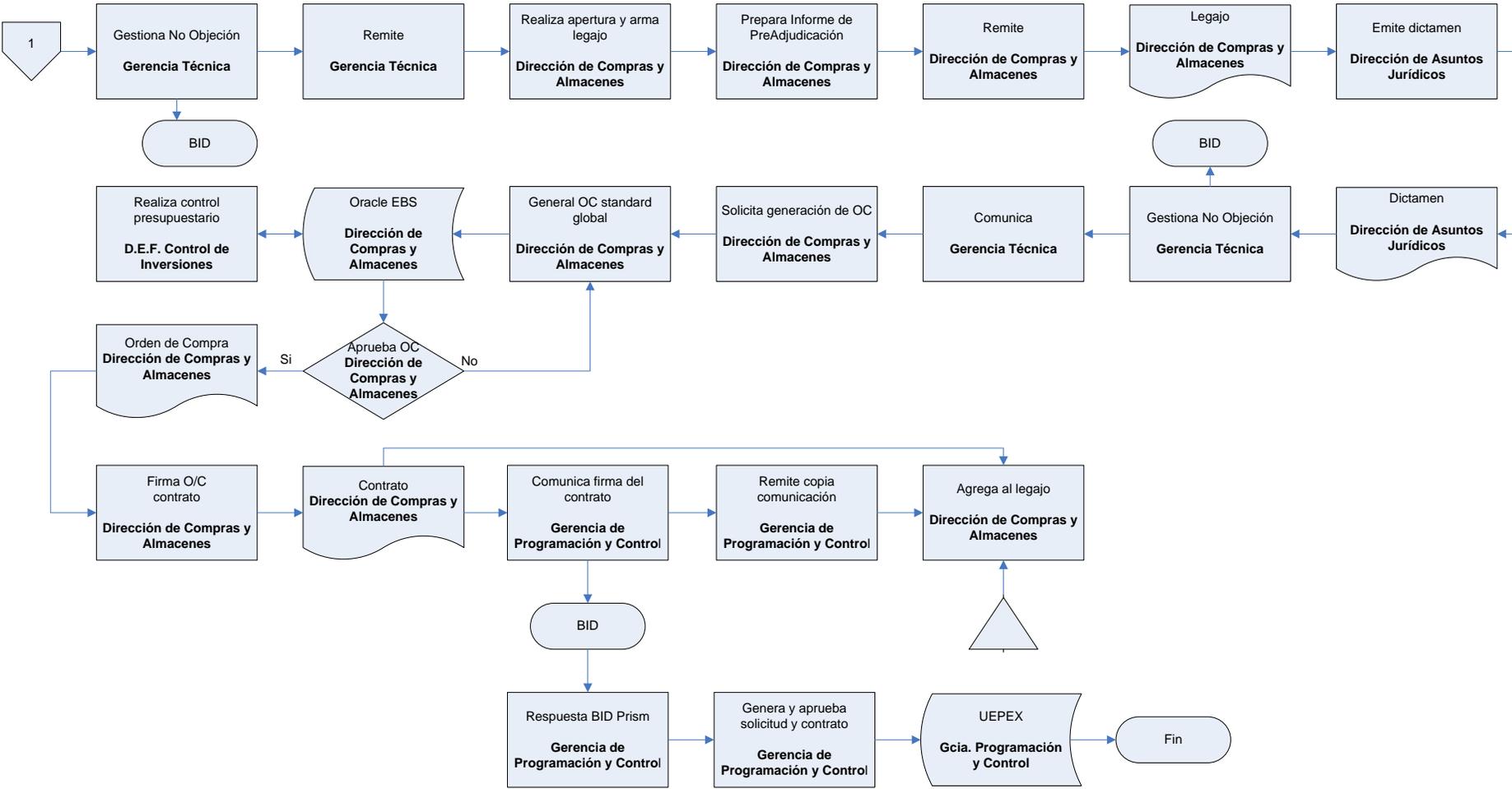
III.1 Diagrama de Flujo de Gestión de requerimientos y órdenes de compra gestionados a través de la Gerencia de Licitaciones y Contratos – Parte I



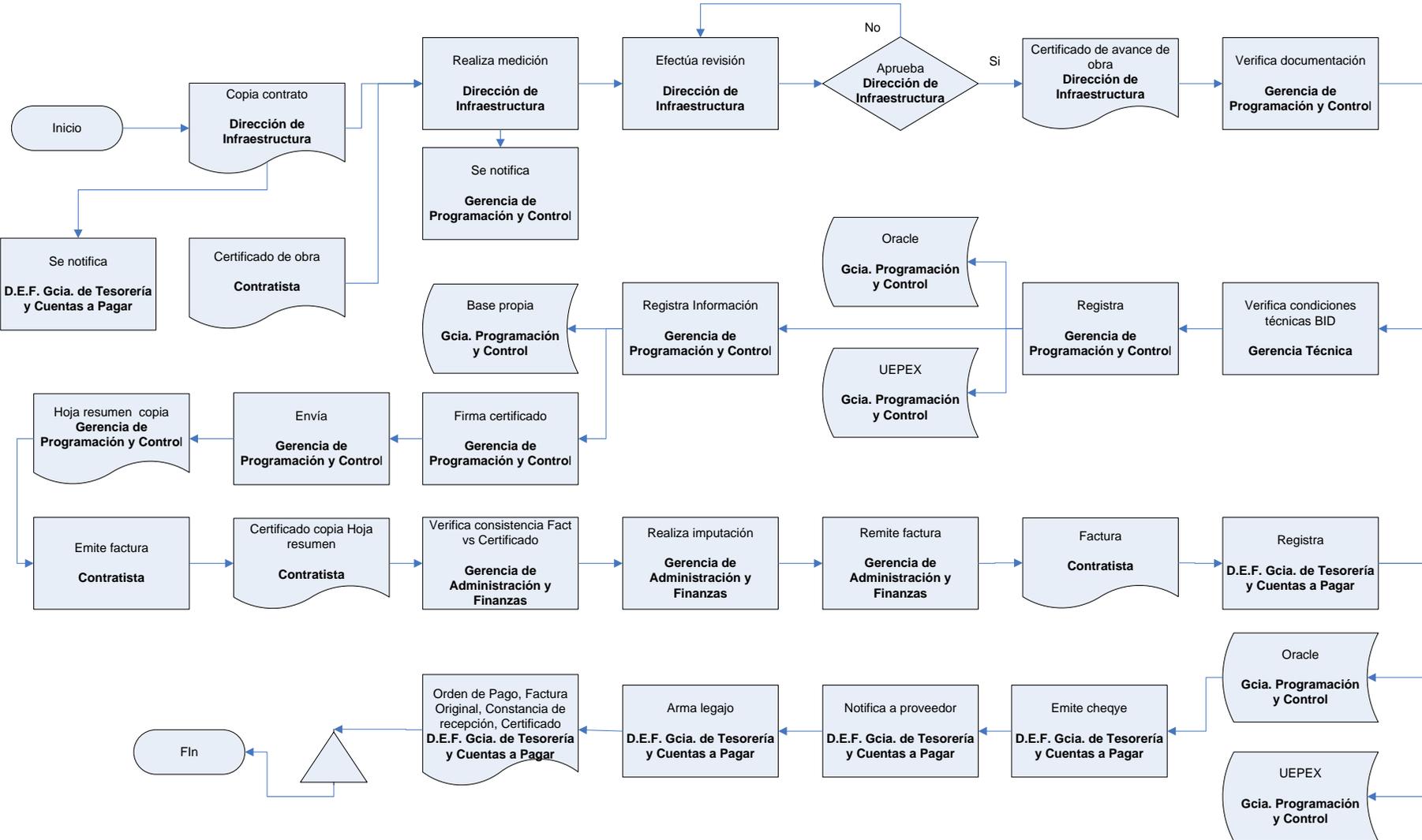
III.2 Diagrama de Flujo de Gestión de requerimientos y órdenes de compra gestionados a través de la Dirección de Compras y Almacenes – Parte I



III.2 Diagrama de Flujo de Gestión de requerimientos y órdenes de compra gestionados a través de la Dirección de Compras y Almacenes – Parte II



III.3 Diagrama de Flujo de Administración de Contratos de Obras financiados por Préstamos del BID



III.4 Diagrama de Flujo de Administración de Contratos de Bienes y Servicios financiados por Préstamos del BID

