

31238

Buenos Aires, 15 de abril de 1986

Señores
Consejo Federal de Inversiones
San Martín 871
Capital Federal

Ref.: "Estado de situación del sector y
proyecto de modelos de funciona-
miento sectorial" Subprograma
Empresas y organismos de sanea-
miento. Expte. 1058-001

EXPEDIENTE N°	
Agregado N°	16 ABR 1986
5347	FECHA

De mi consideración:

Conforme a lo establecido en el contrato de referencia, acompaño a la presente original y tres copias del informe de avance correspondiente al período transcurrido entre el 10/2/86 y el 31/3/86, según modificación establecida por acta suscripta el 27 de febrero ppdo.

Debo asimismo solicitar excusas, por la demora en que se incurre en esta presentación, que fue motivada por el tiempo insumido en la revisión del informe parcial de las tareas 1.1, 1.2 y 1.3, según fue establecido en el acta arriba mencionada.

Debo también informar que no se ha registrado durante el período comprendido por este informe ninguna solicitud de asesoramiento, razón por la cual no se detalla ninguna actividad en tal aspecto.

Saludo a Uds. atentamente.

Ing. Oscar R. Velez

6
71.311.1
B11-V
V

INFORME DE AVANCE

Período 10/2/86 al 31/3/86

A. Proyecto de Modelos de funcionamiento Sectorial

(Actividad 2 según Plan de Trabajos)

En el desarrollo de esta tarea se consideran tres niveles de intervención. Ellos son, el nivel político, el vinculado al planeamiento sectorial y el que hace estrictamente a la faz de ejecución. Estos tres niveles se despliegan, a su vez, en tres ámbitos jurisdiccionales: nacional, provincial y municipal, admitiendo asimismo la posibilidad de un ámbito interjurisdiccional. Las posibles combinaciones pueden explorarse en una matriz del tipo siguiente:

<div>Nivel de intervención</div> <div>Ambito Jurisdiccional</div>	POLITICO	SECTORIAL	EJECUCION
Nacional			
Provincial			
Municipal			
Interjurisdiccional			

Tal cuadro, por su parte, admite mayores aperturas. Puede considerarse así, dentro del nivel político distinto orden de decisiones, como ser el grado de prioridad que se asigna al sector o bien la política tarifaria a aplicar. En el ámbito jurisdiccional, se admite también una

subdivisión que considere las distintas instancias involucradas; los roles de las áreas obras y servicios públicos y de salud pública, tienen en tal sentido un carácter relevante.

En este aspecto se definen distintas funciones que deben ser cubiertas: el planeamiento, tanto sectorial como operativo, la normatización, el seguimiento y control, el desarrollo de mecanismos de financiamiento, el desarrollo tecnológico, la asistencia y cooperación técnica, la formación de recursos humanos, el desarrollo institucional, la operación de un sistema de información. Muchas de estas funciones -que no pretenden constituir un listado exhaustivo y de las cuales se han excluido aquellas que específicamente se vinculan al nivel de ejecución, que son tratadas en particular en el punto 3- admiten tanto distintas variantes para su instrumentación, como diferentes niveles de realización. La cuestión fundamental es identificar las alternativas que mejor se adecuen a la conformación institucional del Sector y los mecanismos interinstitucionales, interjurisdiccionales y de vínculo entre los distintos niveles de intervención, que posibiliten un desarrollo sectorial viable en todo el país.

Para la realización de este análisis, se han considerado distintas experiencias desarrolladas en América Latina y fundamentalmente las posibilidades que brinda el marco institucional del país, tanto a nivel nacional como provincial. Desde esta visión, se están definiendo cuáles son las funciones que deberían realizarse en cada posición de la matriz previamente detallada, las correspondientes interrelaciones y los mecanismos que deberían perfeccionarse para un funcionamiento eficaz. En este detalle, se toman en cuenta las distintas modalidades a que pueden recurrir las provincias en lo que hace a la faz ejecutiva (organismo provincial o descentralización a nivel de munici-

pios), así como las que pueden derivarse de las particulares estructuras funcionales adoptadas.

B. Modelos de estructura de organismos de servicios

(Actividad 3 según Plan de Trabajo)

Según surge del análisis que se está realizando, la mayoría de los organismos de saneamiento en las distintas provincias del país fueron creados a partir de 1980 y en casi todos todavía hay procesos de ajustes en su organización. Partiendo de la necesidad imperiosa de producir un despegue en el sector como factor de consenso y considerando la conveniencia de que los mismos no estén organizados y administrados de manera empírica, aleatoria y con un cierto grado de improvisación, en esta parte del proyecto se procura presentar una orientación en cuanto a modelos de organización. En este sentido es útil y necesario el establecimiento de modelos organizacionales que guíen las actividades de los organismos y que aseguren defensas eficaces contra los impactos perturbadores de la gestión. Por supuesto que no bastarán los instrumentos de gestión. Es preciso que además exista una conciencia empresarial fundamentada en la responsabilidad profesional de los hombres que integran sus cuadros y en los compromisos asumidos por la empresa con los usuarios y con las entidades con que se relaciona.

Siendo la explotación de los sistemas de agua y cloaca una actividad de carácter industrial, es indispensable que las empresas de saneamiento se adopten para actuar dentro de esa característica, sin dejar de considerar su finalidad social.

Un aumento de la eficiencia traducido por mayor productividad y mayor flexibilidad operacional son condiciones esenciales en el desenvolvimiento organizacional de las empresas. Esto requiere la revisión de las estructuras, siste-

mas, normas y procedimientos. Será necesario cambiar la administración tradicional de los servicios por una con un sentido más amplio de administración integrada de un conjunto de sistemas, lo que puede exigir la adopción de nuevos principios gerenciales, capaces de garantizar el comando global y la eficiencia de los servicios prestados.

En base a estas condiciones, se ha entendido convenientemente que el enfoque sistémico aplicado desde la teoría de los sistemas sirva como marco de referencia para la descripción y formulación de la organización.

Considerando un organismo tipo de agua y Saneamiento como una actividad industrial, surgen cinco sistemas organizacionales. Son ellos: Planificación, operacional, comercial, financiero y administrativo. Este grupo de sistemas está basado en las funciones que ejecutan normalmente las empresas del sector. Cada uno de ellos a su vez está conformado por diferentes subsistemas.

Los subsistemas funcionales, que componen cada sistema organizacional tal como se presentarán, han sido agrupados convenientemente para su análisis, sin embargo se destaca que no necesariamente corresponderán a una estructura organizacional. En general, teniendo en cuenta que cada subsistema cumplirá con las actividades correspondientes a una función, permite que su agrupación por funciones sea compatible con diferentes alternativas de estructura organizacional, siempre que sean respetados sus procesos, informaciones, entradas, salidas, interacciones e interconexiones. Este enfoque permite flexibilizar el modelo de organización de acuerdo a cada realidad provincial y al modelo de organismo seleccionado.

El sistema administrativo de apoyo, en realidad es un grupo de sistemas de diferente orden que permitirán el mantenimiento del sistema empresarial alimentándolo con los recursos humanos, de materiales, transporte y otros necesarios para su actividad.

A continuación se describen sintéticamente cada uno de los cinco sistemas: operacional, comercial, financiero, administrativo de apoyo y planificación, en que se está trabajando:

Sistema operacional

Dicho sistema comprenderá el conjunto de recursos y actividades necesarias para administrar la elaboración de proyectos y la construcción de obras, así como operar los sistemas de agua y cloacas y mantener las instalaciones y equipos utilizados en los sistemas.

Este sistema recibe planes y programas del sistema de planificación, establecidos en función de la demanda y dentro de los recursos disponibles.

Sistema comercial

Se encargará de la venta y cobro de los servicios proporcionados a los usuarios. Sus actividades características serán: Comercialización, catastro de usuarios, medición consumos, facturación y cobranza.

Sistema financiero

Comprenderá el conjunto de políticas y normas establecidas por el organismo para la realización de sus operaciones financieras, así como los procedimientos y métodos utilizados para registrar y evaluar la gestión financiera, e informar

sobre sus resultados. La acción de este sistema la determina las metas financieras fijadas en el presupuesto-programa.

Sistema administrativo

Estará constituido por el sistema de administración de recursos humanos, administración de suministros, administración de patrimonio y administración de transporte.

Sistema de planificación

Dentro del enfoque sistémico de la organización surge la necesidad de establecer el sistema de planificación como instrumento básico para la alta conducción del organismo, cuya función se desarrollará en forma diferente a las otras funciones organizacionales descriptas para alimentar el proceso de decisión. Tiene como objetivo general elaborar y controlar planes y programas que permitan al organismo alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En el informe final se definirá claramente cada sistema, sus objetivos, el funcionamiento del sistema y se dibujará un diagrama.

