



Dirección de Recursos Humanos
Estrategias Organizacionales y Equipos de Trabajo

Comunidad de Práctica
“Desarrollo de la Innovación”

Participantes

AHUMADA, Florencia, Dirección Región Oeste
BALICE, Sergio, Dirección Comercial
BRACHT, Marlene, Dirección Región Capital
CÉSPEDES, Yamila, Dirección de Innovación
JANIKOW, Jeremías, Dirección de Innovación
LENCINA, Andrés, Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
MARTÍNEZ AZEVES, María Soledad, Dirección Programa Educativo
NUÑEZ, Erica, Dirección de Sistemas
PALADINO, Analía, Dirección Desarrollo de la Comunidad
RAMÍREZ, Stella, Dirección Región Sudeste
SOTELO, Mariela, Dirección Región Sudoeste
VILLEGAS, Adriana, Dirección Región Norte

Facilitadores

GUI, Luis Alberto
NUEVO, Susana

Dirección Solicitante

Dirección de Innovación

Mayo 2017

Índice

1. Consideraciones generales	3
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo general	3
2.2 Objetivos específicos	3
3. Planteamiento del problema	4
4. Acerca de las perspectivas de los Usuarios	6
5. Relevamiento en Grupos Espontáneos de Trabajo	9
5.1. Usuarios	10
5.2 Comunicación interna y externa	11
5.3 Recursos y Herramientas	11
5.4 Capacitación.....	12
5.5 Procesos Comerciales y Técnicos.....	12
5.6 Propuestas surgidas en los grupos espontáneos.....	14
5.6.1 Usuarios	14
5.6.2 Comunicación interna y externa	14
5.6.3 Recursos y herramientas.....	15
5.6.4 Capacitación.....	16
5.6.5 Procesos comerciales y técnicos	16
6. Propuestas de la Comunidad de Práctica	17
6.1 Compromiso Social.....	17
6.1.1 Acceso al servicio: micro créditos y asesoramiento integral para instalaciones internas	18
6.1.2 Asignación directa de Tarifa Social a los habitantes de UREM	20
6.1.3 Prevención de conflicto para realidades particulares del cambio social.....	21
6.1.4 Investigación en temas vinculados al acceso al agua potable y acceso a sistemas de desagües	22
6.1.5 Programa de integración para Adultos Mayores	23
6.1.6 Programa integral infantil.....	24
6.1.7 Museo itinerante	25
6.1.8 Mega evento para la comunidad.....	26
6.2 Accesibilidad	27
6.2.1 Mini CAU	27
6.2.2 Turnos online para trámites en los CAU.....	28
6.2.3 Tutoriales audiovisuales	29
6.2.4 Encuestas Auto administradas	29
6.2.5 Televisores con videos institucionales	30
6.2.6 Actualización del canal de atención virtual de AySA	31
6.3 Nodos tecnológicos.....	33
6.3.1 Tarjeta AySA	33
6.3.2 Telegram	35
6.3.3 Centros de Interpretación: Realidad Virtual (CARDBOARD).....	36
6.3.4 Terminales de Autogestión	37
7. Conclusiones	38

1. Consideraciones generales

En un contexto social dinámico, una empresa prestadora de servicios públicos esenciales para la vida como lo son el agua y el saneamiento, debe incorporar nuevas herramientas que permitan flexibilizar su relación con el usuario, como un factor importante que contribuya al cumplimiento de los objetivos definidos por AySA.

El desarrollo de la innovación se encuentra enfocado, en facilitarles a los Usuarios el acceso a los servicios a través de diferentes dispositivos desde un lugar diferenciado a los establecidos hasta el momento, haciendo un especial énfasis en el componente social. De esta manera, se pretende generar mecanismos innovadores que fortalezcan el día a día de la relación Empresa/Usuario.

Debido a la necesidad de contribuir a la creación y gestión de estos dispositivos innovadores, se dispuso la convocatoria para reunir a un grupo de profesionales de distintas direcciones y áreas de la empresa (bajo el dispositivo Comunidad de Práctica), los que cuentan con estudios, trayectorias y experiencias diferentes, para formar así un grupo de trabajo interdisciplinario.

Durante la experiencia, se identifica que la intervención se constituye en un proceso continuo de trabajo a través de redes horizontales y dinámicas, que favorecen la problematización, reflexión y producción de ideas.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

1. Diagramar mecanismos o acciones **innovadoras** a través de propuestas que favorezcan, fortalezcan y sostengan el vínculo **Usuario/Empresa**.

2.2 Objetivos específicos

1. Innovar en el relacionamiento con el usuario actualizando o mejorando canales existentes y/o desarrollando nuevos canales, proyectos y procesos.
2. Crear mecanismos que faciliten la comprensión del servicio en relación a los derechos y obligaciones de los usuarios derivados de las normas que regulan la prestación del servicio.
3. Generar propuestas creativas para el logro de los objetivos.

3. Planteamiento del problema

Al analizar las diferentes formas de intervención de la empresa AySA S.A. con los usuarios en el área de concesión, se observa que la misma ha intentado adaptarse a las diferentes realidades y contextos en los que se desarrolla su acción. En este sentido se reconocen las acciones focalizadas de la compañía para acercarse a los beneficiarios actuales y futuros.

Sin embargo, esto no implica la ausencia de problemáticas para reconocer las diversas realidades en el universo de usuarios con los que se trabaja, así como las dificultades para articular las acciones que se deciden llevar a cabo.

Si bien el análisis de estas problemáticas podría realizarse a través de una dimensión externa de adaptación a las necesidades del usuario y una interna de índole organizacional, lo cierto es que se verifica que muchas de ellas se encuentran atravesadas y repercuten en ambas esferas. Desde esta concepción, es posible identificar cinco ejes temáticos transversales:

Dificultad en la identificación de los tipos de usuarios y el trato diferenciado que requieren

1. Dificultades en el reconocimiento de los diversos **tipos de usuarios** con los que trabaja AySA S.A. y evaluación de las necesidades de cada grupo en particular.
2. Obstáculos para reconocer el **tratamiento diferenciado** que merecen, dado el contexto complejo por el que están atravesados, las **Urbanizaciones Emergentes**¹ de los barrios denominados residenciales, en lo referente a la aplicación de los procesos comerciales y/o técnicos.
3. Falta de **adaptación de procedimientos internos** existentes en la compañía a las distintas realidades del usuario y de los contextos en los que vive.

Distancia entre la misión y las prácticas cotidianas de la empresa

1. Bajo nivel de conocimiento interno de la **misión de la empresa**.
2. **Percepción parcial**, por parte de algunos sectores que no poseen trato directo con los usuarios, del **impacto** que sus **acciones** tienen sobre los mismos.

Cultura comunicacional no orientada a la respuesta operativa al usuario

1. **Canales de comunicación inadecuados**, dificultades para poner a disposición de los usuarios el medio más eficaz para evacuar sus consultas y reclamos.
2. **Dificultades** en el **flujo de información descendente**, que incide en la toma de decisiones y prácticas frente al usuario.
3. **Heterogeneidad de criterios** para dar respuestas a consultas de los usuarios, ante la multiplicidad de herramientas de comunicación.

¹ Villas, asentamientos y conjuntos habitacionales.

4. **Demoras para responder las consultas** en los diferentes canales de atención al usuario, ante la creciente demanda.
5. **Interrelación ineficaz en los circuitos de derivación para la resolución las consultas** que exceden el ámbito estrictamente de atención.
6. **Herramientas de difícil acceso** de comunicación e información actualizada, para brindarle al usuario (por ejemplo, radio de obras de expansión de los servicios).
7. **Falta de información y formación adecuada** por parte del personal que trabaja en contacto directo con el usuario sobre las diferentes acciones que la empresa lleva a cabo en la zona donde se está interviniendo.
8. **Deficiencia en la comunicación interna** respecto a los programas y proyectos que AySA lleva adelante en relación al usuario.

Desconocimiento de las implicancias jurídicas sobre los derechos y obligaciones del Usuario

1. Desconocimiento por parte de los usuarios de sus derechos y obligaciones.
2. **Prácticas no consecuentes** con una mirada o perspectiva de derecho al acceso de agua potable y saneamiento (UREM: soluciones paliativas prolongadas sin proyecto de resolución; facturación en zonas con altas deficiencias en la provisión de servicios).
3. **Inexistencia de un reglamento del usuario.**
4. Falta de respuesta de la empresa ante las dificultades para adecuar las **instalaciones internas y conectarse a los servicios**, especialmente al de desagües cloacales por el alto costo económico que requiere la instalación y el alto nivel de complejidad constructivo.

Tensión entre la planificación técnica/comercial y las prioridades políticas

1. **Planificación política vs. planificación estratégica:** las tensiones entre una y otra repercuten en barrios donde las redes quedan finalizadas sin servicio por periodos prolongados donde los usuarios exigen respuestas a la empresa.
2. **Imagen de AySA perjudicada por programas implementados sin la articulación institucional necesaria.** Falta de planificación en la toma de decisiones y estrategias organizacionales que presentan problemas que no se resuelven rápidamente (Vida Líquida).

4. Acerca de las perspectivas de los Usuarios

En el presente informe se recolectaron datos respecto a la perspectiva de los usuarios sobre algunos aspectos particulares de su relación con AySA. La recolección de los mismos se llevó a cabo mediante la técnica "bola de nieve"² donde los integrantes del grupo seleccionaron a los encuestados dentro del radio de acción de AySA. La herramienta de recolección utilizada es una encuesta semi-estructurada compuesta por preguntas cerradas en categorías y preguntas abiertas que han sido codificadas según criterios de área temática. A continuación analizamos las principales variables de interés en este estudio.

Cuadro 1. Nivel de conocimiento de la empresa

¿CONOCE LA EMPRESA AYSA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	99	99,0	99,0	99,0
	NO	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Cuadro 2. Nivel de conocimiento respecto a los servicios que brinda AySA

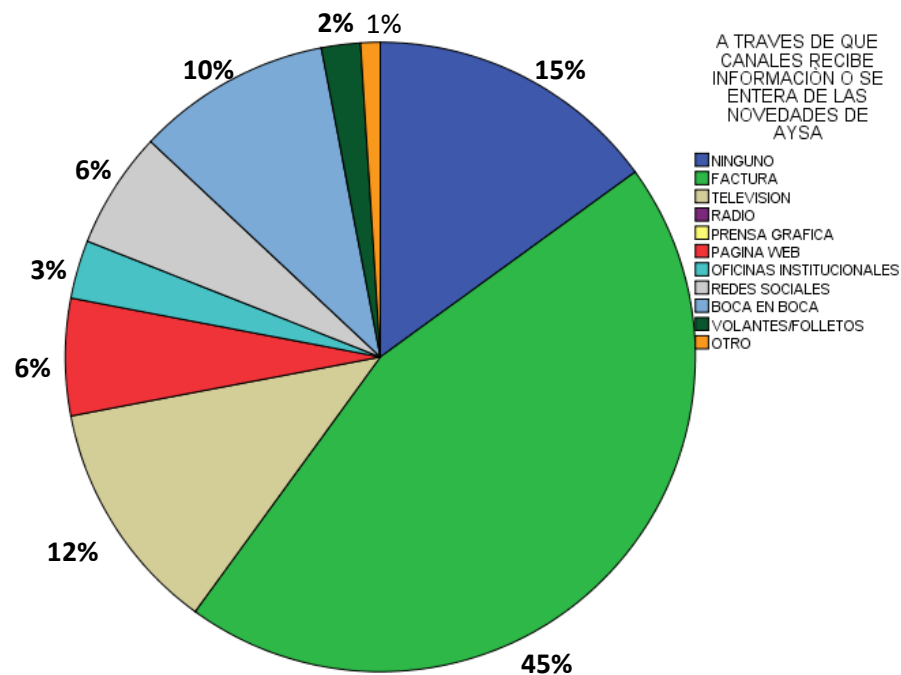
¿CONOCE CUÁLES SON LOS SERVICIOS QUE SE BRINDAN?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	AGUA	26	26,0	26,0	26,0
	CLOACA	2	2,0	2,0	28,0
	AGUA Y CLOACA	64	64,0	64,0	92,0
	NS/NC	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

De un total de 100 entrevistados el 99% tiene conocimiento de la empresa. No sucede lo mismo cuando se indaga respecto a los servicios que se brindan ya que solo un 64% vincula a AySA con los servicios de agua y cloaca, mientras que un 26% declara que la empresa solo presta servicio de agua. Es pertinente destacar que a pesar de conocer la empresa un 8% desconocía que servicios brindaba.

² Método de selección del encuestado.

Cuadro 3. Canales de recepción de información de AySA

¿A TRAVES DE QUÉ CANALES RECIBE INFORMACIÓN O SE ENTERA DE LAS NOVEDADES DE AYSA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NINGUNO	15	15,0	15,0	15,0
	FACTURA	45	45,0	45,0	60,0
	TELEVISION	12	12,0	12,0	72,0
	PAGINA WEB	6	6,0	6,0	78,0
	OFICINAS	3	3,0	3,0	81,0
	REDES SOCIALES	6	6,0	6,0	87,0
	BOCA EN BOCA	10	10,0	10,0	97,0
	FOLLETOS	2	2,0	2,0	99,0
	OTRO	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

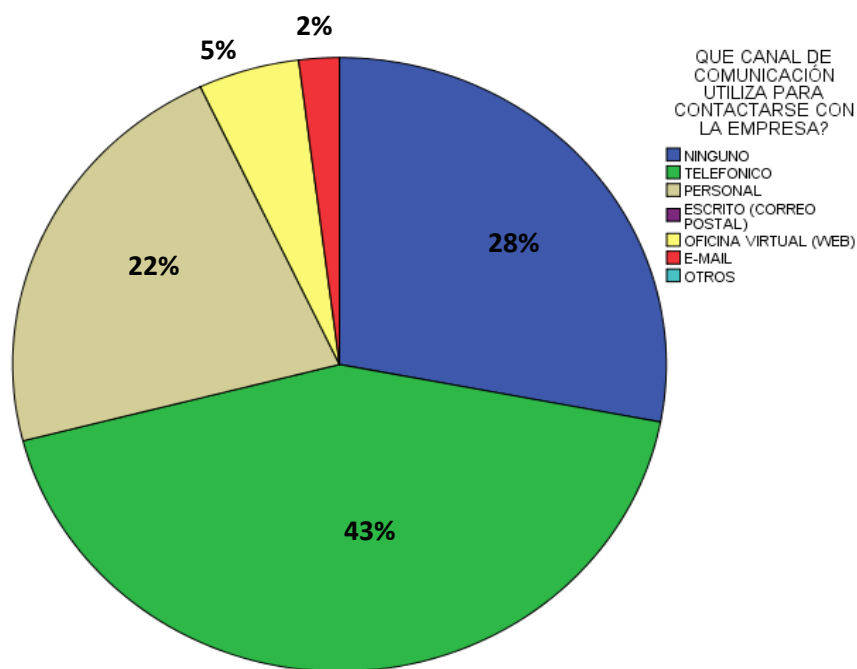


Del total de encuestados, el 85% se entera de las novedades de AySA, mientras el 15% declara desconocerlas. Entre aquellos que reciben información de la empresa la mayoría es mediante la factura (45%), seguido por la televisión (12%). Menor cantidad de los encuestados se entera por otros medios como redes sociales, sitio web u oficinas institucionales. En tanto ninguno expresó enterarse por radio y

prensa gráfica. Es interesante destacar que el porcentaje de los usuarios que se enteran de las novedades mediante la denominada boca en boca (10%) constituye un importante porcentaje que queda por fuera de las acciones de comunicación institucional de la prestadora.

Cuadro 4. Canal de comunicación preferido para contactarse con la empresa

¿QUÉ CANAL DE COMUNICACIÓN UTILIZA PARA CONTACTARSE CON LA EMPRESA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NINGUNO	28	28,0	28,0	28,0
	TELEFONICO	43	43,0	43,0	71,0
	PERSONAL	22	22,0	22,0	93,0
	OFICINA VIRTUAL (WEB)	5	5,0	5,0	98,0
	E-MAIL	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Del total de encuestados 72% se contacta por algún medio con la empresa mientras que el 28% declara no tener contacto directo con la empresa. Entre quienes se contactan con la empresa el canal telefónico es el preferido con un 43% de preferencia, seguido por la atención personal 22%. Mínimo es el uso de la oficina virtual (5%).

Por último, con respecto a los comentarios de los usuarios los más recurrentes tienen que ver con la demanda de expansión del servicio y comunicación de las novedades de la empresa. Entre estas recomendaciones y otras se destacan:

1. Acortar plazos de resolución de reclamos técnicos
2. Extender el servicio medido
3. Controlar el derroche del agua
4. Mejorar el servicio
5. Recibir las novedades de la empresa en formato accesible (braille)
6. Boletín informativo de las novedades de la empresa
7. Reducir el valor de la factura
8. Realizar obras de expansión

5. Relevamiento en Grupos Espontáneos de Trabajo

Para poder ampliar el diagnóstico preliminar realizado por los integrantes de la CoP, se llevaron a cabo una serie de actividades con grupos espontáneos de trabajo integrados por compañeros de las Direcciones Centrales y las Direcciones Regionales, en cuya selección se procuró la diversidad de áreas, experiencias y antigüedad en la empresa. Los grupos fueron siete y tuvieron una convocatoria total de setenta empleados.

Estas actividades tuvieron un doble objetivo: en primera instancia, validar las problemáticas detectadas por la CoP y, en segundo lugar, recabar otras situaciones conflictivas que estos grupos espontáneos pudieran percibir como determinantes en el desarrollo actual de la relación usuario-empresa, así como sus posibles soluciones.

Durante el trabajo con los grupos espontáneos, se verificó que las problemáticas halladas por la CoP eran compartidas por muchas otras áreas de la empresa, surgiendo además un gran número de cuestiones novedosas que por su especificidad habían escapado al diagnóstico preliminar realizado. Es de destacar el alto grado de compromiso demostrado por todos los compañeros convocados para con la actividad planteada, quienes se mostraron agradecidos por haberles brindado un espacio en donde poder compartir sus experiencias y opiniones, y contribuir de esa manera a la búsqueda de mejores estrategias para la interacción con el usuario.

A los efectos de permitir la integración de estas nuevas problemáticas con los ejes temáticos trabajados en el diagnóstico inicial, se las agrupó en las siguientes dimensiones: **Usuarios** (5.1), **Comunicación Interna y Externa** (5.2), **Recursos y Herramientas** (5.3), **Capacitación** (5.4), y **Procesos Comerciales y Técnicos** (5.5).

5.1. Usuarios

Acorde a lo trabajado en los grupos espontáneos, surgen las siguientes aproximaciones:

1. “El usuario es un sujeto de derecho al acceso del servicio de agua potable y saneamiento, es decir, es una persona que usa los servicios”.
2. “Al tener derechos también asume obligaciones, además de responsabilidad sobre ese uso”.
3. “Es una persona que reside en el área de concesión, que puede tener o no esos servicios”.
4. Es una persona que demanda nuevas tecnologías para su vinculación con la empresa, pero que también tiende a utilizar mayormente la atención personalizada como único canal de atención.
5. “No es sólo un número de cuenta de servicios, ni una factura”.
6. Se debe otorgar al usuario un lugar privilegiado en tanto destinatario de nuestro esfuerzo cotidiano, cuyo fin primordial es garantizar el acceso a un servicio vital y esencial para el desarrollo y la reproducción de la sociedad civil, en su conjunto.

Principales variables que se consideran para definir a los usuarios

1. Acceso a los servicios de agua potable y desagües cloacales.
2. Planificación/ejecución de obra de expansión de servicios.
3. Conexión a las redes.
4. Facturación de servicios.
5. Pago de factura.
6. Uso de lote.
7. Necesidad de servicio ininterrumpido.
8. Nivel socioeconómico.
9. Características urbanas y de infraestructura de los barrios.

Universo de usuarios que se desprenden del trabajo grupal

1. **Usuarios residenciales:** viviendas en barrios con diversas características urbanas, con distintos niveles de acceso a los servicios públicos. Dentro de esta categoría se encuentran las UREM (usuarios en urbanizaciones emergentes).
2. **Usuarios no residenciales:** fábricas, baldíos, cocheras, hospitales, comercios, escuelas, organizaciones de la sociedad civil.

3. **Usuarios sensibles:** son usuarios no residenciales a quienes no se les puede cortar el servicio. No están contemplados los usuarios residenciales agua-dependientes, que necesitan un servicio ininterrumpido de agua.
4. **Usuarios con tarifa social:** aquellos que no pueden afrontar el pago de la factura, luego de la adecuación tarifaria.
5. **Usuario Potencial:** todos aquellos que poseen la necesidad de los servicios pero aún no se encuentran contemplados en ningún plan de expansión de obras.
6. **Usuario Futuro:** su barrio está proyectado, se haya incluido en obras de expansión.
7. **Usuario “Gris”:** posee red (conectado o no conectado) pero no está empadronado, motivo por el que no figura en el sistema comercial ni el técnico, no tiene cuenta de servicios, utiliza los servicios pero no se le factura.
8. **Usuario Desvinculado:** posee los servicios mediante la prestación de otra empresa o cooperativa de servicios.
9. **Red vecinal, informal o clandestina:** vecinos conectados a una red de AySA de manera informal, no certificada por la empresa.

5.2 Comunicación interna y externa

Comunicación Interna

1. Falta de comunicación entre los sectores, desconocimiento de áreas de trabajo y responsabilidades, “se produce información diversa, diferentes discursos”.
2. Empresa fragmentada y sectorial, incide en la visión que tiene del usuario y también repercute en la respuesta que se le brinda a los usuarios.
3. No existe una visión múltiple e integral del usuario.
4. No hay un sistema que nuclee toda la información de la empresa, que permita anticiparse a las consultas de los usuarios y que contemple una guía simple de las responsabilidades de cada Dirección.

Comunicación Externa

1. Desconocimiento del usuario sobre la empresa, desde su nombre hasta los servicios que ofrece, los canales existentes de comunicación y los derechos y obligaciones de la empresa y los usuarios.
2. Falta de campañas masivas de comunicación (TV, radio, diarios, gráficas y redes sociales).
3. Ausencia de segmentación de públicos, que configuren una imagen global de la empresa enfocadas no sólo en los servicios brindados por AySA sino también en el impacto ambiental.

5.3 Recursos y Herramientas

1. Falta de optimización de los recursos y herramientas, y poca apertura a la posibilidad de desarrollarlos en base a la experiencia cotidiana del personal que los utiliza.

2. Imposibilidad de dar respuesta a los reclamos de los vecinos por falta de información y formación adecuada.

5.4 Capacitación

1. Falta de conocimientos técnicos por parte del personal comercial que tiene contacto con el usuario (*front*, inspectores), así como la falta de nociones comerciales básicas por parte del personal de las cuadrillas. Se complejiza en el caso del personal que ha ingresado recientemente a la empresa, que carece de experiencia sobre la terminología que se maneja en los procesos técnicos y comerciales.
2. Demanda de capacitación continua, en tiempo y forma, tendiente a que los conocimientos del personal, se encuentren permanentemente actualizados.

5.5 Procesos Comerciales y Técnicos

1. Procesos y procedimientos complejos, poco flexibles para el tratamiento de situaciones que escapan a la rutina cotidiana y que merecen un trato especial. Esto es visible principalmente en los requisitos que se imponen para determinados trámites, que dificultan o imposibilitan la gestión a ciertos tipos usuarios.
2. Las distintas Direcciones se rigen por reglas y procedimientos propios, o bien otorgan su propia interpretación a los procedimientos existentes, ocasionando que no existan criterios unificados. Una muestra de ello es la existencia de usuarios que, ante la inconsistencia en la información brindada a sus consultas o la disconformidad con la resolución de sus trámites, terminan transitando por los distintos canales de atención de la empresa (CAU, CAIU, Oficina Virtual, UMAU) buscando una suerte de “foro de conveniencia” en donde poder obtener una respuesta favorable a su reclamo o consulta.

Procesos Comerciales

1. Ausencia de una tipificación y procedimientos para los usuarios con conexiones informales y/o clandestinas: AySA no le da una respuesta formal.
2. No recepción de la factura por fallas en la distribución del correo e inconvenientes en el acceso a ciertos barrios que requieren que la distribución sea llevada a cabo mediante referente comunitario y/o institucional.
3. Adecuación tarifaria: la información no es propagada de manera oficial y uniforme hacia el interior de la empresa, lo que provoca incertidumbre en la ejecución de las tareas relacionadas a la atención al usuario, afectando la imagen de la empresa. Tampoco se dimensionó adecuadamente el aumento en la carga de trabajo del personal que supondría. Impacto sobre propiedades horizontales no medidas, no residenciales y usuarios no medidos. Falta de comunicación pre y post aumento. “La fórmula de cálculo es compleja”.
4. Régimen Tarifario: no se encuentra implementada la tipificación de los usuarios no residenciales de acuerdo al uso que realicen del servicio.

5. Tarifa Social: Fórmula compleja, alta demanda de ingreso al programa, el mecanismo de renovación no plantea un posible cruce entre AFIP y ANSES.

Procesos Técnicos

1. Falta de integración técnico/comercial, ya que en los Centros de Atención al Usuario no existe personal técnico que realice atención al usuario. El personal comercial del *front* no dispone de los conocimientos ni referentes técnicos para poder dar una respuesta certera y rápida al usuario.
2. No existe en la Oficina Virtual la posibilidad de realizar un seguimiento del estado de los reclamos técnicos realizados.
3. Deficiencias estructurales en las redes de agua y cloaca, que ocasionan inconvenientes de baja presión de agua, y desbordes o taponamientos en los desagües cloacales. Estos problemas son recurrentes. Debe considerarse que, en esta etapa de expansión del área de acción, la imagen de la empresa está muy expuesta.
4. Falta de un procedimiento específico de contingencia para los usuarios sensibles, se demora la atención y respuesta para este segmento de usuarios. Esto conduce a que, ante la premura de una solución, deban recurrir en la mayoría de los casos a canales informales (contactos dentro de la empresa).
5. Respecto de las UREM, por sus características muchas veces resulta dificultoso poder dar respuesta a los reclamos técnicos dentro de los plazos establecidos. Asimismo, no existe un procedimiento para formalizar los reclamos de los usuarios denominados “grises”.
6. No hay un control riguroso de los servicios tercerizados (contratistas) que intervienen en los reclamos técnicos y obras en general. En el caso de los reclamos técnicos, ello se aprecia particularmente en la ejecución de las refacciones en vereda, donde se incumplen los plazos y el cierre de la reparación muchas veces no respeta el estado que tenía originalmente la vereda. Asimismo, cuando hay reclamos pendientes a la espera de la intervención de la contratista, el usuario no siempre es debidamente comunicado sobre las tareas que se van a ejecutar.
7. Respecto de las obras tercerizadas, se verifica que las deficiencias en ejecución generan que, una vez habilitadas, sean los Distritos quienes deban ocuparse de los reclamos de los usuarios.
8. La empresa carece de potestades sobre los usuarios que derrochan agua, como sucede en algunos municipios del interior, donde se aplican multas.
9. No hay un procedimiento de búsqueda activa de casos de vuelcos (industriales o domiciliarios) no autorizados a las redes de AySA.
10. Existe un universo de usuarios que son frentistas a la red pero no se conectan al servicio por diferentes motivos: barrios sin necesidad concreta de los servicios, falta de recursos económicos, dificultades técnico-constructivas y dudas sobre la calidad de los servicios.

5.6 Propuestas surgidas en los grupos espontáneos

Como corolario de la actividad, se invitó a los participantes a proponer soluciones innovadoras, tanto a las problemáticas ya halladas por la CoP como a las que ellos mismos aportaron, focalizando en la vinculación de la empresa con el usuario. Estas propuestas fueron agrupadas en las dimensiones anteriormente empleadas, a saber:

5.6.1 Usuarios

1. Construcción de tipologías de usuarios.
2. Relevamiento en el terreno de las características de cada uno de los usuarios, para su posterior incorporación en una base de datos que permita organizar la sensibilidad y el tratamiento que cada grupo debería tener.
3. Mayor acercamiento hacia los usuarios sensibles (centros de salud, escuelas, etc.) para informarles que poseen prioridad en la resolución de las problemáticas que presenten con el servicio.

5.6.2 Comunicación interna y externa

Comunicación interna

1. Establecimiento de un procedimiento que contemple un programa comunicacional para informar a todos los sectores de la empresa, que tienen contacto directo con los usuarios de las acciones a realizar por AySA (similar a la comunicación “AySA en 1 minuto”), previo a hacerse público.
2. Creación en el sitio web de AySA de un espacio de comunicación interna de acceso exclusivo para los empleados de la empresa, en el que puedan visualizar novedades, recibir alertas de afectación del servicio y disponer de un foro para realizar comentarios y consultas.
3. Implementación para el personal del *front* de un sitio similar a la intranet del CAIU, en el que se disponga de toda la información necesaria para poder brindar respuesta a las consultas de los usuarios, incluyendo un manual de soporte básico con cuestiones técnicas generales y tutoriales como los que se encuentran en el Campus.
4. Mayor simplicidad en la interfaz de consulta de *Loyal*.
5. Mayor acercamiento por parte de quienes toman decisiones previo a la adopción de medidas, tomando en cuenta las experiencias de las áreas que se verán impactadas.
6. Implementación de un chat online entre distintas áreas de la empresa, para facilitar y agilizar la realización de consultas.
7. Hacer reuniones entre sectores involucrados en los mismos proyectos, para evitar divergencia en la tarea.
8. Capacitación del funcionamiento de las distintas áreas.
9. Aprovechar la foto de la credencial para incluirla en el Lotus.

Comunicación externa

1. Mayor inserción en los medios de comunicación masivos acerca de los proyectos, obras, trabajos de mantenimiento. Se puede utilizar la factura como vía de comunicación.
2. Campaña de difusión a través de distintos medios sobre la importancia del servicio que brinda la empresa para la salud y la calidad de vida de la población.
3. Incorporación de nuevas teorías de la comunicación respecto al trato con los usuarios, para promover procesos empáticos en la atención.
4. Flexibilización del lenguaje empleado en la comunicación, sin perder la formalidad y el profesionalismo en la atención.
5. Dar datos básicos para orientar al usuario. Por ejemplo: número de contacto, lugar donde hacer reclamos, entre otros.
6. Campaña de información para los usuarios de barrios ex desvinculados sobre las ventajas de conectarse al servicio de AySA y las desventajas de continuar utilizando el servicio que les proveía la cooperativa.
7. Campaña el “Día de las Plantas” (Símil noche de los Museos).
8. Ampliar las actividades sociales, incluir al usuario y que se sienta parte de la importancia del servicio, como por ejemplo talleres educativos. Buscar canales de comunicación para educar al usuario, darnos a conocer.

5.6.3 Recursos y herramientas

1. Ante la identificación de un número significativo de reclamos originados como consecuencia de la acción u omisión de determinado sector, generar un programa para que el mismo pueda tomar conciencia al respecto.
2. Incorporación de atención a través de canales digitales (*Facebook, Twitter*) que permitan ahorrar tiempo en la gestión, sin desatender a los usuarios que prefieren continuar concurriendo a los CAU.
3. Fortalecer el conocimiento de la empresa en los trabajadores a través de charlas o cursos. Inducción. Canales de comunicación que realmente sean usados y pensados para las características de cada trabajador.
4. Implementación de la facturación electrónica, para favorecer además el ahorro de papel, y de la posibilidad de impresión desde la Oficina Virtual de facturas vencidas para su pago.
5. Puestos móviles con acceso a internet para gestionar la tarifa social y otros trámites comerciales y técnicos que pueden descomprimir la atención en los CAU.
6. Mejorar la funcionalidad de la Oficina Virtual.
7. *App* para celular, que muestre información de la empresa y seguimiento de trámites.
8. Disponibilidad en la web de una base de formularios para usuarios.
9. Televisor *Smart* a modo de terminal de consulta en los CAU. Tutoriales de procesos en los CAU (televisores).
10. Expendedoras de comida y/o bebida, café, en los CAU para amenizar la espera de los usuarios. Música ambiental.

11. A través de inspectores controlar el derroche de agua, volcamiento a la vía pública (pluviales), y/o vaciamiento indebido a la red cloacal, labrando actas, advertencias y multas.

5.6.4 Capacitación

1. Existencia de un equipo de profesionales que se ocupe de capacitar al personal de atención al usuario para que dispongan de mejores herramientas y les brinden estrategias para el manejo del stress que supone el trato con los usuarios.
2. Campaña de difusión sobre la misión y visión de la empresa a través de reuniones dentro de cada sector, charlas y carteleras institucionales en los lugares de trabajo que apunte a reforzarlas desde su relación con las tareas cotidianas.
3. Inducción para un conocimiento general de la empresa.
4. Establecimiento de un programa por el cual los empleados que no poseen contacto directo con los usuarios puedan compartir un día de trabajo con las áreas que sí lo tienen (*front*, CAIU, cuadrillas, inspectores, etc.) y viceversa, para ampliar su mirada sobre el impacto que cada uno tiene frente a los usuarios.
5. Actividades intersectoriales. Talleres para conocer las actividades de la empresa.
6. Continuando con las acciones en los barrios, llevadas a cabo por las UMAU, consideramos que es importante capacitar aún más al personal acerca de las zonas en las cuales desarrolla su actividad laboral cotidiana. Es decir, efectivizar un programa permanente de trabajo de características y conocimiento regional.

5.6.5 Procesos comerciales y técnicos

1. Inclusión de todos los tipos de usuarios al sistema (SAP/SAR).
2. Armado de un procedimiento identificando tipos de usuarios y sus problemáticas para que todos utilicemos el mismo lenguaje.
3. Común acuerdo en el marco informativo al usuario o futuro usuario para el tiempo o fecha de conexión.
4. Posibilidad de pago anual con descuento para los usuarios del régimen no medido, para incentivar el pago y mejorar la recaudación.
5. Revisión de la matriz de regularización de deuda para adecuarla a la realidad actual y a las posibilidades de pago que poseen los usuarios.
6. Estandarización para determinados trámites (ej. Factibilidad técnica) de los requisitos a presentar a fin de implementar su ingreso en formato digital en una base de datos única, permitiendo además el ahorro de papel.
7. Filtro de las oficinas comerciales: un puesto adicional empleado de la empresa que pueda orientar al usuario a la hora de actuar dentro de la oficina. “Puesto de orientación”. Persona o sistema.
8. Creación de un *front* Técnico en las oficinas comerciales.
9. Tener contacto con referentes de otras empresas para poder dar respuestas a los usuarios por trabajos de las mismas.

10. En los vallados de obras incluir número de contactos por consultas. Imagen de la empresa reflejada e identificada en los vallados en vía pública.
11. Creación de un departamento para la atención de casos particulares, que realice un seguimiento de problema y solución del conflicto. Historial de los usuarios actualizados. Atención personalizada.

6. Propuestas de la Comunidad de Práctica

En torno a las problemáticas y propuestas planteadas por los miembros de la CoP y los diferentes actores consultados (empleados de AySA y usuarios) se proponen una serie de acciones enfocadas en los nudos problemáticos considerados a lo largo del trabajo.

Las propuestas se estructuran en los siguientes ejes: compromiso social, núcleos tecnológicos, accesibilidad e institucionalidad social referida a procesos organizacionales referida a procesos organizacionales. Éstas consisten en mejoras de procesos existentes, acciones complementarias a programas en marcha y acciones novedosas.

Cabe destacar que como parte de la esfera de las Políticas Sociales Urbanas la visión de programas integrales tiene repercusiones a nivel general dentro del universo de acción de AySA. Desde nuestra perspectiva se apuesta a la conformación de programas en los que se unifiquen gestiones de la empresa hoy por hoy fragmentadas.

6.1 Compromiso Social

Las actividades propuestas tienen en cuenta una mayor inserción de la empresa en la comunidad, no sólo como prestadora de servicios, sino también como un actor social promotor de iniciativas comprometidas con los entornos en los que se desenvuelve.

En este sentido se desarrollan las siguientes ideas:

1. Acceso al servicio: micro créditos y asesoramiento integral para instalaciones internas.
2. Asignación directa de Tarifa Social a los habitantes de UREM
3. Equipo de prevención de conflicto para realidades particulares del cambio social.
4. Investigación en temas vinculados al acceso al agua potable y acceso a sistemas de desagües.
5. Acompañamiento integral de adultos mayores
6. Programa integral infantil
7. Museos itinerantes
8. Eventos para la comunidad

6.1.1 Acceso al servicio: micro créditos y asesoramiento integral para instalaciones internas

Objetivo

Promover el acceso a los servicios básicos de agua y saneamiento a aquellos usuarios que presenten dificultades económicas para efectuar y/o adecuar las instalaciones internas.

Desarrollo

A partir del diagnóstico de problemáticas planteadas en la CoP, y como problemática común en los usuarios que son parte de la expansión de los servicios, resulta necesario identificar y proponer una herramienta que favorezca el acceso a los servicios a aquellos usuarios que por dificultades económicas no pueden adecuar o efectuar las instalaciones internas una vez habilitadas las obras.

Desde la Dirección Desarrollo de la Comunidad, AySA cuenta con la herramienta de “Relevamiento de conexión” que permite obtener datos cualitativos y cuantitativos acerca de la conexión a los servicios de agua potable y/o desagües cloacales. Una de las variables analizadas con esta herramienta es el “Motivo de la no conexión al servicio” y una de las principales causas que surgen de este relevamiento es “la dificultad económica” que presentan los usuarios como obstáculo para el conexiónado.

Este proyecto se enmarca dentro de la visión integral de salud a través de los servicios básicos que brinda AySA y al mismo tiempo promueve un trato igualitario frente al derecho al acceso al agua potable y al saneamiento de todos los usuarios que se encuentran bajo la órbita de la empresa.

La propuesta tiene como eje una línea de microcréditos para conexiones domiciliarias de agua y cloaca adaptada a la realidad socio económica de los usuarios. Se aplicaría en los casos en los cuales los usuarios tengan la red de agua o de cloaca habilitada para su uso, pero que por su situación económica no logren conectarse formalmente a las mismas.

Atendiendo a las limitaciones impuestas regulatoriamente que limitan la responsabilidad a la línea municipal, se propone que AySA actúe como mero intermediario y facilitador entre los vecinos y organismos oficiales que implementan políticas de microcréditos, tales como:

1. Convenio con el Ministerio de Desarrollo Social, dicho ministerio cuenta con políticas Sociales orientadas a la Economía Social y desde allí a otorgar diferentes modalidades de microcréditos.³

³Fuente: <http://www.desarrollosocial.gob.ar/economiasocial>

2. Convenio con entidad bancaria pública, junto con la supervisión o promoción por parte del municipio o intendencia correspondiente. Existen experiencias en diferentes provincias como Córdoba, Mendoza y Bs. As. donde se aplican microcréditos mediante entidades bancarias (Banco Provincia/Banco Nación/Bancos Provinciales)⁴
3. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda, dentro de las medidas sociales que aplica el ministerio desarrolla la política de microcréditos de hasta \$ 15.000 para hacer la conexión a los servicios de agua y cloacas. Están dirigidos a quienes perciben menos de dos salarios mínimo, vital y móvil.⁵
4. Dicha propuesta permitirá obtener:
5. Datos específicos del estado de las instalaciones internas (relevamiento del conexionado 2014 en Lomas de Zamora arrojó que un 43% de los usuarios no estaba conectado por dificultades económicas)⁶
6. Evitaría incidencia en reclamos, por ej. de olores por problemas en las instalaciones internas de los desagües cloacales (CoP olores) entre otros.⁷
7. Intensificar la concientización sobre el uso responsable de los servicios (Intervención social en el desarrollo del Plan)

Recursos y Herramientas

1. AySA: las nociones técnicas y el acompañamiento social
2. Ministerios: la política de microcréditos adaptada a la reglamentación de AySA
3. Cooperativas de trabajo: AySA cuenta con la experiencia de trabajo basado en el cooperativismo (Agua+Trabajo). La adaptación o ejecución de las obras de las conexiones internas podrían estar a cargo de cooperativas por municipio.
4. Diseño del plan crediticio.
5. Diseño del plan de comunicación.
6. Relevamiento del conexionado.

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Desarrollo de la Comunidad
3. Dirección de Innovación
4. Dirección de Operaciones Regionales

4 <https://www.bancoprovincia.com.ar/web>

5 <https://www.mininterior.gov.ar/medidas-sociales/medidas-sociales.php>

6 Relevamiento del conexionado a la red de agua potable. Informe Final 2014. DDCC/Gcia. de PC. Lazos de Agua Ediciones. Sep. 2016. AySA S.A

7 Comunidad de Práctica “Calidad del Aire/Control de Olores” Segunda Parte, Segundo Informe de Avance - 2016.

6.1.2 Asignación directa de Tarifa Social a los habitantes de UREM

Objetivos

Agilizar, Optimizar y Efectivizar el acceso al beneficio de Tarifa Social y los procesos comerciales asociados.

Disminuir la cantidad de usuarios morosos por motivo de imposibilidad de afrontar los costos de los servicios de agua potable y desagües cloacales, a partir de la adecuación tarifaria.

Desarrollo

La Dirección de Desarrollo de la Comunidad, en un primer momento, en el año 2013 junto con la Universidad Nacional de La Matanza –UNLAM-, y luego, con los Departamentos de Relaciones con la Comunidad de las Direcciones Regionales, ha llevado adelante el Relevamiento de los barrios correspondientes a las Urbanizaciones Emergentes –UREM- de los municipios del área de concesión de la Dirección Regional Norte, Oeste, Sudeste y Sudoeste.

Dicho relevamiento constituye una herramienta de gestión fundamental para el desarrollo de políticas adecuadas y efectivas de expansión, mantenimiento y provisión de los servicios de agua potable y desagües cloacales en los barrios más vulnerables del área de concesión. Es un insumo esencial al momento de tomar decisiones, elaborar planes, programas, proyectos y ejecutar acciones acordes a las necesidades de los usuarios actuales y futuros de los servicios. Asimismo, responde a la necesidad de la Empresa de contar con información actualizada y establecer criterios homogéneos, sobre aquellos barrios que por sus características urbanísticas, sociales y técnicas, requieren de procedimientos comerciales y/o técnicos específicos que contemplen sus particularidades.

Es importante destacar que, se prevé una actualización sistemática del Relevamiento en su totalidad cada tres años con el fin de contar con información precisa sobre los barrios pertenecientes a las UREM.

A partir de lo expresado, se considera que dicha herramienta debería ser el principal insumo para asignar automáticamente el beneficio de tarifa social a todos los usuarios residentes de barrios pertenecientes a la categoría UREM.

Actualmente, el beneficio de tarifa social se asigna a los usuarios a través de la demanda individual y en base a las normativas vigentes. Por otra parte, la base UREM clasifica barrios que incorporan un universo de Usuarios a los que les corresponde una tarifa diferencial teniendo en cuenta el bajo nivel socio-económico al que pertenecen, las precarias condiciones de infraestructura que padecen, en relación a los servicios básicos, la condición dominial del terreno en el que habitan, la accesibilidad y condiciones urbanísticas y ambientales que presentan.

A fin de adjudicarles el beneficio de tarifa social a los usuarios habitantes de las UREM, sería necesario adecuar y compatibilizar los sistemas que poseen la información relativa a las UREM con los sistemas comerciales de la empresa.

Recursos y Herramientas

1. Base de Gestión de Urbanizaciones UREM
2. Gis Obras
3. SAP

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Sistemas
3. Dirección de Desarrollo de la Comunidad
4. Dirección de Operaciones Regionales

6.1.3 Prevención de conflicto para realidades particulares del cambio social

Objetivo

Implementar una planificación estratégica en pos de prevenir y atenuar conflictos sociales en relación al abastecimiento de agua y desagües cloacales.

Desarrollo

En el marco del desarrollo de esta propuesta entendemos a la planificación estratégica como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante, y que tiene como objetivo la ciudadanía y como corolario el bien común. En tal sentido el criterio de eficiencia se traslada hacia lo social, lo económico y lo político.⁸

Se propone la conformación de un grupo interdisciplinario de profesionales que efectúe su enfoque teniendo en cuenta los cambios sociales como eje para la prevención de problemáticas y contingencias. El objetivo principal es complementar las acciones llevadas a cabo por la empresa en relación a la prevención de conflictos por la falta de provisión de uno o ambos servicios.

A raíz del diagnóstico efectuado, dicho equipo se enfocaría en las problemáticas en común que actualmente pueden surgir en las comunidades que se encuentran dentro de las áreas denominadas FRS (fuera del radio servido) Desvinculados, UREM, Áreas de vulnerabilidad social, y con especial énfasis en la población “NO

⁸ Planificar para gobernar : el Método PES : entrevista a Carlos Matus / B. Franco

Huertas. - 1a ed mejorada.. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Fundación CiGob, 2016.

Usuaría”, entendiéndolo a este universo como sujetos de derechos y sobre los que AySA tiene o tendrá obligaciones y compromisos que atender.

Dicha propuesta de conformación de un área permitirá:

1. Efectuar un diagnóstico situacional
2. Encausar los posibles conflictos entre la empresa y los usuarios
3. Proponer proyectos sustentables de acceso a los servicios
4. Acompañar social y técnicamente a las comunidades manteniendo informada a la población.

Recursos y Herramientas

1. Profesionales con conocimientos en planificación estratégica social y técnica
2. Diseño del plan del área o equipo interdisciplinario

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección de Desarrollo de la Comunidad
2. Dirección de Operaciones Regionales
3. Dirección de Planificación Técnica y Económico Financiera
4. Dirección de Infraestructura

6.1.4 Investigación en temas vinculados al acceso al agua potable y acceso a sistemas de desagües

Objetivo

Promover la investigación en temas vinculados al acceso al agua potable y acceso a los sistemas de desagües cloacales para consolidar la imagen institucional como una empresa de servicios con fuerte compromiso social

Desarrollo

El fomento y la participación en el ámbito académico del desarrollo de diferentes investigaciones permitirán la consolidación de la imagen institucional y el acceso a bases de datos que nos permitan realizar nuevos diagnósticos para la intervención social. Se incluyen entre los beneficios la posibilidad de desarrollo de herramientas que permitan hacer un monitoreo y evaluación de los programas que ya se implementan en AySA (por ejemplo Plan A+T/C+T- Programas de instalaciones internas)

Recursos y Herramientas

1. Convenios con organismos internacionales interesados en realizar investigaciones vinculadas

2. Convenios con institutos de investigación locales para la construcción de dispositivos de recolección y diagnóstico
3. Participación de congresos y seminarios para divulgación de resultados

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
2. Dirección de Desarrollo de la Comunidad
3. Dirección de Medio Ambiente

6.1.5 Programa de integración para Adultos Mayores

Objetivo

Promover la atención especializada a adultos mayores y reconocer el rol que pueden desempeñar mediante la participación en la Intervención Social de AySA.

Desarrollo

En la Argentina, los mayores de 65 años y más, representan hoy el 10,4 % de la población y se calcula que en los años venideros su participación aumentará significativamente⁹. De acuerdo a las experiencias compartidas por los empleados de AySA se ha destacado que los adultos mayores son quienes más cooperación tienen en las actividades de la empresa, tanto en las oficinas comerciales como en las actividades en el territorio (reuniones vecinales, mesas de gestión y mesas de consulta).

Considerar al adulto mayor solo como destinatario de políticas de cuidado no da cuenta de la multiplicidad de situaciones del grupo. Algunos expertos en las políticas destinadas a los mayores sostienen que se los debe considerar en las ciudades modernas –cada vez más envejecidas– como un recurso imprescindible para la comunidad (a través del trabajo voluntario, transmitiendo sus experiencias y conocimientos, ayudando a sus familias en las responsabilidades del cuidado o participando en el mercado laboral).

Teniendo en cuenta lo expuesto se recomienda llevar adelante acciones organizadas que contemplen las necesidades de este grupo y los constituyan como actores activos en las actividades propuestas por la empresa.

9 Golbert, L. Roca, E. Políticas públicas destinadas a las personas mayores. El caso argentino.,

Desarrollo, Economía Y sociedad. Fundación Universitaria, Juan. D. Castellanos, Bogota , 2014

Recursos y herramientas

1. Trato *especializado* en las oficinas comerciales orientado a adultos mayores
2. Reuniones en centros de jubilados sobre acciones de la empresa (comercial y técnica).
3. Mesas de gestión durante la ejecución de obras de expansión, renovación y mantenimientos en centros de Jubilados.
4. Redes de referentes voluntarios en las zonas de expansión para informar sobre cualquier dificultad.
5. Oficinas comerciales itinerantes en centros de jubilados que faciliten el acceso a la atención personalizada.

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
2. Dirección de Desarrollo de la Comunidad
3. Dirección de Innovación
4. Dirección de Operaciones Regionales

6.1.6 Programa integral infantil

Objetivo

Desarrollar un programa unificado orientado a la toma de conciencia en los niños sobre el cuidado del agua y el saneamiento, involucrándolos como agentes multiplicadores de buenas prácticas ambientales.

Desarrollo

La información y toma de conciencia a temprana edad de temas como la ecología y la escasez de recursos es clave para el futuro. Ya que al incentivar a los niños a adoptar buenos hábitos se modifican no sólo sus acciones, sino las de todo su entorno.

Dicho programa debe considerar un aspecto estético agradable, incluyendo personajes que representen distintos aspectos de un mismo tema o valores y que sean capaces de transmitir altos contenidos de información de manera didáctica. Además, se considera importante que refleje la cultura sanitarista y sea fácilmente identificable con los servicios que presta AySA, conviviendo con la estética actual de la empresa.

Se constituye como una herramienta transversal a todas las direcciones que permitirá transmitir una imagen unificada dirigida a un público específico. Tomando como eje la importancia del agua como elemento vital se contempla que los contenidos incluyan educación ambiental en general e información referida al funcionamiento de la empresa y su impacto en la comunidad.

Recursos y herramientas

1. Página web
2. Trailers educativos
3. App para niños
4. Material gráfico didáctico
5. Eventos institucionales (en áreas de educación, salud y deportes)
6. Material audiovisual

Direcciones estratégicas involucradas

1. Dirección de Apoyo Logístico
2. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
3. Dirección de Operaciones Regionales
4. Dirección General

6.1.7 Museo itinerante

Objetivo

Crear un espacio de coordenadas identitarias comunes con los vecinos de los barrios que están dentro de nuestra área de concesión, dando cuenta de la importancia que tuvo (y tiene) la instauración de un sistema de saneamiento moderno, en la historia de la sociedad.

Desarrollo

La historia es una disciplina científica, tiene una metodología propia, está formalmente sistematizada y su construcción e interpretación está a cargo de historiadores profesionales. Por el contrario, la memoria es una elaboración propia de todo ser humano perteneciente a una sociedad. Es más dinámica ya que constantemente es reactualizada en el proceso de identidades, tanto personales como colectivas, y no remite solamente a un pasado que se separa del presente, sino que la memoria es una actualidad y un presente que permanece.

Es por ello que es de tal importancia realizar una puesta de valor histórico-cultural correspondiente al trabajo sanitario, mostrando el esfuerzo que conlleva la creación de una “ciudad invisible”, que hacia fines del siglo XIX, significó tener un sistema de saneamiento planificado para los habitantes dentro de esa coyuntura. Si bien hay canales existentes por donde circula esa información, es necesario descentralizar ese tipo de conocimiento, llevándolo a los distintos barrios, realzando un pasado común y un presente en el cual se puede optimizar cada vez más dicho sistema. El usuario podrá reconocerse formando parte de este proceso de continuidad histórica, que llega a nuestro presente de servicios de agua potable y saneamiento.

Recursos y herramientas

1. Documentos que integran el Archivo Histórico de Planos y de Domiciliarios. Espacios dentro de los CAU y espacios culturales que estén en los barrios.

Direcciones estratégicas involucradas

1. Dirección de Apoyo Logístico
2. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
3. Dirección de Innovación

6.1.8 Mega evento para la comunidad

Objetivos

1. Compartir una experiencia deportiva, cultural y artística que refuerce la implementación de una nueva cultura del agua y el saneamiento en la comunidad.
2. Fortalecer las redes que permiten socializar y difundir el conocimiento en materia de agua y saneamiento.
3. Fomentar la incorporación de paradigmas culturales y educativos que promuevan una relación de reciprocidad de los seres humanos con el agua y la naturaleza en general.

Desarrollo

Es importante que AySA como empresa prestadora de servicios públicos esenciales para la vida, continúe incorporando nuevas herramientas que permitan flexibilizar y fortalecer su relación con el usuario. Haciendo un especial énfasis en el componente social, se considera como un mecanismo innovador la realización de un mega evento anual de alto impacto social e inclusivo, como por ejemplo una caminata o maratón.

Los mega eventos conforman acontecimientos fuertemente significativos que irrumpen en el orden cotidiano y convocan a multitudes que participan de distintas maneras. Por dichas características, sus repercusiones y sus dimensiones socioculturales pueden ser capitalizadas por la empresa.

Asimismo, este tipo de iniciativas logran movilizar a la sociedad sobre un tema fundamental como es el cuidado del agua y el medio ambiente.

Herramientas y recursos

1. Comisión interna organizadora del evento.
2. Convenio de Cooperación con autoridades gubernamentales y no gubernamentales

3. Infraestructura acorde
4. Kits para participantes
5. Reglamento Caminata
6. Seguridad
7. Personal médico y ambulancias
8. Personalidades de la cultura y el deporte

Direcciones involucradas

1. Dirección de Apoyo Logístico
2. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
3. Dirección de Asuntos Jurídicos
4. Dirección de Desarrollo de la Comunidad
5. Dirección de Innovación

6.2 Accesibilidad

La experiencia del usuario es un proceso interactivo multidimensional entre la empresa y la sociedad, desarrollada a través de los puntos de contacto que la vinculan con la institución. El objetivo de diseñar una experiencia accesible debe ir más allá de la mera satisfacción contribuyendo a la calidad de atención.

Las siguientes experiencias apuntan a mejorar la imagen institucional, añadir valor y distinción respecto de otras empresas de servicios:

1. Mini CAU
2. Turnos para trámites en los CAU a través de terminales externas
3. Tutoriales audiovisuales
4. Encuestas Auto administradas
5. Televisores con material institucionales
6. Ampliar alcance de la oficina virtual, implementación de formularios para imprimir

6.2.1 Mini CAU

Objetivo

Descentralizar los Centros de Atención al Usuario acercando AySA a los usuarios que por factores geográficos y económicos no pueden hacerlo.

Desarrollo

Se propone la incorporación de nuevas oficinas comerciales ubicadas en zonas estratégicas, que puedan atender las necesidades de usuarios de una manera más accesible y equitativa con respecto a otras áreas de la concesión.

Para su localización se deben realizar estudios técnico-comerciales que evalúen las siguientes variables: distancia de los centros de atención actuales, densidad poblacional, cantidad y tipo de reclamos. Estas mini oficinas comerciales serán atendidas con una cantidad mínima de personal, que satisfaga requisitos de idoneidad para evacuar las dudas y quejas de los usuarios del área.

En el caso de los nuevos Distritos recientemente incorporados, los mini CAU pueden favorecer el nivel de reconocimiento y la imagen de la empresa.

Recursos y Herramientas

1. Espacios/inmuebles para la instalación de los mini CAU
2. Personal para la atención
3. Conectividad a la red de AySA
4. Puestos de trabajo completos

Direcciones Estratégicas involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Apoyo Logístico
3. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
4. Dirección de Innovación
5. Dirección de Operaciones Regionales
6. Dirección de Recursos Humanos
7. Dirección de Sistemas

6.2.2 Turnos online para trámites en los CAU

Objetivo

Incorporar en la página web de AySA la posibilidad de gestionar turnos online para la realización de cualquier tipo de trámite.

Desarrollo

Los usuarios tendrán la posibilidad de acceder de manera virtual a una agenda de atención y seleccionar el CAU en el que deseen concretar su trámite. El usuario que concurra con un turno asignado tendrá un puesto de atención especializado que le ahorrará tiempo de espera y una optimización de la atención requerida.

Herramientas y recursos

1. Agenda de turnos disponible en el sitio web
2. Personal y puestos de atención específicos para usuarios con turno

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
3. Dirección de Operaciones Regionales
4. Dirección de Sistemas

6.2.3 Tutoriales audiovisuales

Objetivo

Mejorar el acceso a la información a través de plataformas innovadoras que logren un mayor impacto y asimilación de contenidos estratégicos desarrollados.

Desarrollo

La implementación de videos tutoriales es una nueva tendencia en la web. Los usuarios de AySA podrán acceder a tutoriales producidos y puestos a su disposición en la página web y redes sociales. Los tutoriales pueden ser de las más diversas temáticas, desde recomendaciones para el cuidado de las instalaciones hogareñas hasta los pasos detallados para realizar trámites.

Herramientas y recursos

1. Producción audiovisual
2. Promoción de tutoriales

Direcciones Estratégicas involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Agua
3. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
4. Dirección de Desarrollo de la Comunidad
5. Dirección de Saneamiento
6. Dirección de Sistemas

6.2.4 Encuestas Auto administradas

Objetivo

Conocer cuáles son los grupos que se acercan a las oficinas comerciales y sus necesidades, capitalizando de esta forma la elaboración de nuevas estrategias de atención.

Desarrollo

La recolección de datos entre los usuarios que asisten a las oficinas comerciales nos permite conocer cuál es la experiencia en la atención personalizada. Actualmente la empresa recolecta información sobre la satisfacción mediante encuestas telefónicas. El alcance de esta metodología reduce el grupo de estudio, ya que solo tienen la posibilidad de ser encuestados los usuarios cuyos teléfonos se encuentran actualizados en la base de datos SAP y SAR.

A tal fin se propone disponer en los Centros de Atención al Usuario de una urna y formularios de encuesta para que los usuarios puedan completarlos, y cartelería de apoyo para promover la participación en este estudio. En la opción digital, se propone incluir la encuesta en las terminales de autogestión, usuarios de la Oficina Virtual y de otros canales digitales.

Recursos y Herramientas

1. Formulario de encuesta auto administrada
2. Cartelería de apoyo
3. Terminales de autogestión
4. Oficina Virtual
5. Base para carga de datos
6. Informes semestrales de satisfacción desagregada por regiones

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
3. Dirección de Operaciones Regionales
4. Dirección de Sistemas

6.2.5 Televisores con videos institucionales

Objetivo

Amenizar el tiempo de espera en los CAU a través de contenidos ofrecidos en soportes audiovisuales propios que refuercen la identidad de la empresa y el conocimiento sobre temas relacionados con el agua y el saneamiento.

Desarrollo

Hoy en día no existe un criterio unificado sobre los contenidos que aparecen en los televisores de los CAU y al mismo tiempo la empresa genera constantemente materiales audiovisuales que podrían ser adaptados a este objetivo para darle una mejor calidad al tiempo de espera por un lado. De esta manera se podrían socializar

conceptos estratégicos y útiles que la empresa ya viene elaborando como por ejemplo Aguas Adentro, AySA TV, etc.

Estas pantallas también mostrarán los turnos y los puestos de atención de manera integrada para no desviar la atención de los usuarios y entorpecer el proceso de atención.

Herramientas y recursos

1. Televisores LED en cada CAU con circuito cerrado de reproducción.
2. Materiales audiovisuales

Direcciones Estratégicas involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Apoyo Logístico
3. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
4. Dirección de Operaciones Regionales
5. Dirección de Sistemas

6.2.6 Actualización del canal de atención virtual de AySA

Objetivo

Adecuar la Oficina Virtual de AySA a las necesidades actuales de atención por canales virtuales, diversificando el universo de trámites disponibles y simplificando las exigencias para registración y operación por parte de los usuarios.

Desarrollo

La empresa dispone en su sitio web desde julio de 2009 de una Oficina Virtual a través de la cual los usuarios pueden, previa registración con su cuenta de servicios, gestionar consultas, solicitudes y reclamos comerciales.

Si bien desde el lanzamiento de este canal se han realizado distintas actualizaciones sobre sus contenidos y características (entre las que se destaca la reciente incorporación de la Factura Digital), lo cierto es que tanto el mecanismo de registración para usuarios como la arquitectura de la Oficina Virtual se han mantenido sustancialmente inalterados. Esto ha llevado a que hayan ido surgiendo a lo largo del tiempo determinadas problemáticas y falencias de este canal de atención, que ameritan considerar la necesidad de su actualización en forma integral para que se encuentre a la altura de satisfacer adecuadamente las necesidades presentes de los usuarios.

Es por ello que se propone un *Upgrade* integral de la Oficina Virtual, que comience por simplificar el acceso por parte del usuario y a la vez permita la incorporación de

nuevas funcionalidades que sumen valor agregado a la atención brindada a través de este canal. Las mejoras que se proponen versan sobre los siguientes ejes:

1. Simplificación del sistema actual de registración, basado en la Cuenta de Servicios, por uno que permita la generación de un ID de acceso ligado a datos personales del usuario, al que puedan luego asociarse cuentas de servicios. La disponibilidad de datos personales del usuario registrado permitiría entonces atenuar las exigencias de seguridad para la contraseña de acceso, dotándola de un período de validez razonablemente mayor. Se propone también suprimir la instancia de envío de la contraseña provisoria.
2. Incorporación de un apartado de “Preguntas frecuentes” para dar soporte a los usuarios, que puedan consultar en caso de tener dificultades para registrarse, acceder u operar.
3. Definición de nuevos perfiles de acceso para usuarios que requieren operar sobre un gran número de cuentas de servicios, tales como Grandes Usuarios, Administraciones de Consorcio e Inmobiliarias.
4. Incorporación de un sistema de alertas comerciales por correo electrónico, tales como emisión de factura, factura próxima a vencer, pago no registrado, pago ingresado, al que el usuario pueda suscribirse.
5. Automatización de ingreso de trámites en el sistema comercial SAP, en reemplazo del ingreso manual realizado actualmente por los Distritos, optimizando a tal fin los formularios web de ingreso para que delimiten al usuario el campo de aplicación de la tipología seleccionada.
6. Disponibilidad de formularios comerciales y técnicos, que actualmente sólo pueden obtenerse concurriendo personalmente a una oficina comercial, tales como los formularios de Acuerdo Solidario, Factibilidad Técnica (tanto de agua y cloaca como de vuelco de efluentes industriales o especiales), solicitud de Certificado de Deuda, entre otros.
7. Incorporación de un apartado que contenga todas las normativas regulatorias de la empresa, para que el usuario pueda consultarlas: Marco Regulatorio, Instrumento de Vinculación, Reglamento de Aplicación de Normas Tarifarias (RANT) y otras Disposiciones emanadas de la Subsecretaría de Recursos Hídricos.
8. Ingreso de reclamos técnicos desde la Oficina Virtual, para un repertorio limitado que requiere sólo de la cuenta de servicios como dato de identificación del domicilio del usuario, tales como falta de agua, falta de presión, taponamiento cloacal, calidad de agua (turbiedad, olor/sabor, etc.).

Recursos y Herramientas

1. Oficina Virtual
2. Diseño de sitios web
3. Sistema comercial SAP
4. Sistema técnico SAR WEB
5. Sistema de gestión documental Loyal
6. Personal del Back de los Distritos asignado a la gestión de la Oficina Virtual

7. Operadores del Centro de Atención Integral al Usuario (CAIU) asignado a la atención telefónica y vía correo electrónico

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
2. Dirección de Comercial
3. Dirección de Operaciones Regionales
4. Dirección de Sistemas

6.3 Nodos tecnológicos

En el escenario actual la innovación está estrechamente vinculada con las nuevas tecnologías. En este apartado se busca desarrollar dispositivos novedosos que incorporen diferentes aplicaciones de conectividad con el usuario. A partir de esta premisa se propone:

1. Tarjeta AySA
2. Telegram
3. Centros de Interpretación
4. Terminales de autogestión

6.3.1 Tarjeta AySA

Objetivo

Brindar una solución alternativa a la problemática ocasionada por la no recepción de factura en UREM, a los efectos que el usuario a través de la tarjeta AySA acceda a la cuenta de servicios, logrando regularizar sus obligaciones contractuales y efectivizar sus derechos.

Desarrollo

Los reclamos por no recepción de la factura del servicio son una problemática que abarca en especial a los usuarios de las UREM. A pesar de los esfuerzos, las diferentes acciones implementadas para poder dar una solución a la distribución de la facturación han fracasado o no han podido mantenerse en el tiempo debido a que necesitan ser fiscalizadas de manera constante. Ello genera un trastorno para la empresa ante la ausencia de un sector o área de trabajo que se ocupe de manera específica del tema.

Una opción viable es la implementación de una tarjeta que contenga los datos necesarios para poder identificar a estos usuarios con la cuenta que los representa en la empresa. Entre los beneficios que esta alternativa brinda, se encuentran:

1. Evitar que los usuarios tengan que tener siempre a su alcance información de facturación para realizar cualquier tipo de trámite comercial o técnico (reclamos).
2. Para tramitar la obtención de esta vía de pago no sería necesario ser titular de la cuenta del servicio, bastando una autorización del titular. También podrían acceder a esta vía de pago aquellos usuarios que manifiesten ser ocupantes del inmueble (acreditándolo con otras facturas de servicios a su nombre o boleto de compra-venta del inmueble).
3. La factura del servicio se podría abonar con o sin necesidad de papel, ya que la tarjeta no cancelaría la opción de pagar con la factura en caso que el usuario lo desee, no es necesario un mail donde llegue la factura, ni computadora con acceso a internet, se podrá mandar información por un mensaje de texto o mensaje de Whats App informando el monto de la factura y su fecha de vencimiento, no es necesario acercarse a ninguna oficina comercial de AySA S.A., dado que los pagos con dicha tarjeta se podrían hacer en locales de RapiPago, Pago Fácil o entidades similares.
4. Se disminuyen los costos de entrega de facturación, se eliminan los gastos de impresión, logística y distribución, además de minimizar el tiempo empleado en mano de obra tanto de la empresa como tercerizada.
5. En especial en las zonas de barrios emergentes o zonas peligrosas donde no llegan los servicios habituales de entrega de factura se evitará que la distribución se realice a través de vías no oficiales de distribución (referentes barriales, colegios, asociaciones vecinales).
6. Reducción del uso del papel, contribución al medio ambiente – podrá incrementar favorablemente la imagen de la empresa, a través de su compromiso con la conservación del ambiente.
7. Anticipar el cobro, dado que no se depende de la recepción de un factura para poder abonar el servicio.

A futuro, este sistema se podría también aplicar a los usuarios que posean una facturación fija del servicio (que no tienen medidor) que son cerca del 65% de los usuarios de la empresa, constituyéndose como una opción alternativa de pago.

Recursos y Herramientas

1. Tarjetas:

El tipo de tarjeta a elegir dependerá de las características del servicio que se espera brindar con ella.

- Tarjeta con código QR:

En el caso en que únicamente se decida utilizarla como medio para reconocer al usuario y permitirle abonar el saldo pendiente de su cuenta, bastará con una tarjeta plástica que tenga impreso un código QR con los datos de identificación de la

cuenta. La desventaja de esta alternativa es la baja escalabilidad e integración que podrá alcanzar con otros sistemas.

- Tarjeta con banda magnética:

En el caso donde se desee incluir otros beneficios para el usuario mediante la utilización de la tarjeta (como programas de puntos o beneficios), lo recomendable son tarjetas de banda magnética de alta coercitividad ya que tienen mayor durabilidad y su costo es accesible.

- Tarjeta TCI:

Constituye la opción más segura debido al nivel de encriptación aunque más costosa que las tarjetas de banda magnética, son las tarjetas inteligentes TCI que permiten almacenar datos de forma segura y se pueden utilizar inclusive como monederos electrónicos.

2. Terminales de autogestión
3. Base de datos actualizada y segmentada
4. Plan de difusión y distribución

Direcciones Estratégicas involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Innovación
3. Dirección de Operaciones Regionales
4. Dirección de Sistemas
5. Dirección Desarrollo de la Comunidad

6.3.2 Telegram

Objetivo

Poner al alcance del usuario y de la empresa una nueva aplicación tecnológica que permita sostener una comunicación online, disponible y actualizada las 24 hs.

Desarrollo

Telegram Empresarial es una aplicación que administra una línea telefónica celular para empresas, permitiendo enviar, recibir y monitorear los mensajes de forma instantánea a través de una computadora o dispositivos móviles para así estar en constante comunicación con el Telegram personal de los usuarios.

Entre los beneficios que ofrece pueden mencionarse:

1. Cuenta con 3 niveles: administrador, supervisor y colaborador. A través de estos niveles se puede asignar en un grupo de conversación aquellos que atenderán a los usuarios desde la línea empresarial.
2. Permite crear campañas, enviar promociones, eventos, enlaces, videos, noticias, flyers, etc. a todos los contactos y suscriptores. Se puede obtener los resultados y estadísticas de los mensajes entregados y leídos.
3. Al disponer de un API (Interfaz para la Programación de Aplicaciones) abierto, puede conectarse con SAP para recibir informes, notificaciones de eventos relevantes, dashboards de actividad o cualquier otra información.
4. Brinda la posibilidad de crear asistentes automatizados (“bots”), que conectados con las aplicaciones o sistemas de la empresa permitan, por ejemplo, realizar búsquedas en bases de datos, enviar a los servidores corporativos los informes diarios de actividad, ubicaciones, fotografías, videos, etc., sin necesidad de desarrollar aplicaciones corporativas específicas.

De tal modo, no sólo se brindaría una nueva herramienta de atención al usuario, sino también se aportaría a la comunicación interna de la empresa que redundará en definitiva en la calidad de la atención brindada.

Recursos y Herramientas

1. Plataforma de gestión de canales digitales
2. Recursos humanos para la atención del canal
3. Plan de difusión de la aplicación
4. Manual de Estilos

Direcciones Estratégicas Involucradas

1. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
2. Dirección de Comercial
3. Dirección de Innovación
4. Dirección de Recursos Humanos
5. Dirección de Sistemas

6.3.3 Centros de Interpretación: Realidad Virtual (CARDBOARD)

Objetivo

Permitir a los usuarios obtener una experiencia innovadora, distintiva y sin precedentes dentro de la compañía, a través del uso de las nuevas tecnologías.

Desarrollo

La Realidad Virtual es un instrumento que permite circular información hacia la comunidad de usuarios con un valor agregado, en donde el vecino pueda recorrer los procesos que intervienen en los servicios de potabilización y saneamiento, de tal modo en que los puedan palpar y experimentar, involucrándose así con el conocimiento. Son actores destinatarios e, inclusive, participantes (A+T; C+T) de las obras que AySA realiza, por ello mismo es conveniente disponer de nuevos canales de interacción con el usuario, para incentivar y potenciar las relaciones con el mismo.

Recursos y Herramientas

Es necesario un “visor de realidad virtual”. El mismo puede ser sencillo, ya que hay disponibles de cartón (cardboard). Asimismo, se necesita un dispositivo electrónico (celular y/o Tablet) capaz de reproducir dicha tecnología (los requerimientos mínimos incluyen que el dispositivo posea “giroscopio” y un sistema operativo moderno, como Android). Sería conveniente incluir auriculares para una completa inmersión en la realidad virtual.

Por otro lado, involucra material multimedia que debe ser filmado en las instalaciones de la empresa que se decidan mostrar, como las Plantas Potabilizadoras, las Depuradoras y los laboratorios centrales. A su vez, otro contenido a desarrollar es aquel que involucra el Plan Director de Obras, como también el conocimiento específico de cómo se realizan los procesos al interior de las mismas.

Direcciones estratégicas involucradas

1. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
2. Dirección de Innovación
3. Dirección de Operaciones Regionales
4. Dirección de Sistemas

6.3.4 Terminales de Autogestión

Objetivo

Simplificar el proceso comercial de atención inmediata mediante terminales de autogestión que agilicen las consultas personalizadas.

Desarrollo

Las actuales terminales que encontramos en los CAU de AySA solo proporcionan números para el orden de atención personalizada.

La renovación de estas terminales para hacerlas más interactivas es parte de la propuesta para mejorar la experiencia de los usuarios. Las nuevas terminales no solo brindarán los turnos para la atención, sino que posibilitarán una orientación más adecuada al usuario sobre cómo evacuar su consulta.

Al mismo tiempo se propone asignar un nuevo puesto de recepción que oriente a quien visita un Centro de Atención, ya que en la actualidad esta tarea la realiza personal de seguridad.

Herramientas y recursos

1. Terminales de autogestión
2. Personal de recepción y derivación

Direcciones estratégicas involucradas

1. Dirección Comercial
2. Dirección de Apoyo Logístico
3. Dirección de Asuntos Institucionales y Prensa
4. Dirección de Operaciones Regionales
5. Dirección de Sistemas

7. Conclusiones

A partir de los objetivos planteados al inicio de este trabajo, se indagó sobre las principales problemáticas de la relación entre AySA y sus usuarios. Partiendo de la perspectiva del equipo de trabajo, los grupos espontáneos conformados por personal de diferentes áreas de la empresa y los usuarios, se trabajaron sobre los siguientes nudos problemáticos:

- Dificultad en la identificación de los tipos de usuarios y el trato diferenciado que requieren
- Distancia entre la misión y las prácticas cotidianas de la empresa
- Cultura comunicacional no orientada a la respuesta operativa al usuario
- Desconocimiento de las implicancias jurídicas sobre los derechos y obligaciones del usuario
- Tensión entre la planificación técnica/comercial y las prioridades políticas

En base a estos ejes, se desarrollaron propuestas (*véase Apartado 6: Propuestas de la Comunidad de Práctica*) apuntadas a facilitar la comprensión del servicio en relación a los objetivos y a las obligaciones de los usuarios, derivados de las normas regulatorias.

Respecto a la población de usuarios ha de tenerse en cuenta su heterogeneidad y su constante transformación, por lo cual es propicio que la empresa se vincule a partir de un trato diferenciado en vistas de su complejidad, acorde al momento histórico y los territorios en los cuales se inscribe su acción. A pesar del reconocimiento de este problema aún se presentan dificultades para tipificar a todos los habitantes del área de concesión que no son considerados formalmente como usuarios de los servicios.

Por otro lado, se resalta la importancia de construcción de espacios de trabajo entre distintas áreas y supervisión de las prácticas cotidianas para mejorar el vínculo con el beneficiario. En este sentido son importantes los espacios de socialización e interrelación de los empleados ya que contribuyen en la construcción de un sentido compartido respecto a la misión de la empresa. La suma de estas perspectivas y la segmentación de acciones resultan en acciones focalizadas que dificultan la construcción y logro de objetivos globales. En función de esto se sugieren propuestas que unifiquen estos esfuerzos y se potencien para pensar estrategias de intervención y relación con el usuario que se condensen en posibles soluciones integrales.

A partir de la evidencia recolectada, el fortalecimiento de la cultura comunicacional interna abonaría a fortalecer la respuesta operativa al usuario con un criterio unificado que robustezca las intervenciones de AySA en todos sus ámbitos.

Al considerar a los usuarios como una población heterogénea y cambiante, se concibe importante estructurar las intervenciones teniendo en cuenta la incorporación de nuevas tecnologías. A partir de ellas se pondrían a disposición del público herramientas masivas de comunicación que se adaptan a las metodologías modernas e interactivas.

En lo que respecta al conocimiento de los servicios prestados por la empresa y los derechos y obligaciones del usuario, se evidenció un bajo nivel de conocimiento de la totalidad de los servicios ofrecidos y de las obligaciones que los usuarios reconocen. En función de estos resultados, la unificación de una política educativa, pensada para toda la comunidad, apuntaría a trabajar esta debilidad. A su vez, se reforzaría la perspectiva de derecho mediante programas de acompañamiento social, que facilitarían la adecuación de instalaciones internas y la resolución de conflictos vinculados al acceso a un servicio de calidad.

La incorporación de nuevos partidos al área de concesión es un contexto propicio para repensar los vínculos con los usuarios en vistas de la aplicación de estrategias novedosas. Al tratarse de nuevos usuarios, se posibilita la realización de pruebas piloto y la posterior evaluación de su impacto, sin preconceptos que incidan fuertemente en los programas y prácticas planteadas.

Se considera como cuestiones inconclusas y que exceden los objetivos y posibilidades de esta CoP. Por un lado, pensar en estrategias que reduzcan las tensiones técnicas y políticas que tienen repercusiones en la prestación de los

servicios. En este contexto, debería ser la propia organización quien promueva iniciativas innovadoras que respondan a las actuales demandas y otorguen diferenciación en el campo de la experiencia del usuario.

Por otro lado, el trabajo con los grupos espontáneos evidenció la necesidad de muchos trabajadores de disponer de un espacio de sociabilización e intercambio de experiencias y preocupaciones. Del mismo modo, reveló una insuficiencia en los canales de comunicación interna actualmente disponibles. Aunque está por fuera del trabajo de esta CoP, no puede desconocerse que los problemas organizacionales evidenciados deberían ser objeto de atención y trabajo, lo que redundaría en una mejora en la calidad de atención brindada.

En este camino se descubrió que el concepto de *innovación* no se agota en hacer surgir algo novedoso, sino que también comprende tomar procesos y herramientas existentes, resignificándolas. La mayor fortaleza de este trabajo radica en la fuerte integración de los distintos actores de la empresa con enfoque intersectorial y colaborativo, manteniendo las incumbencias de cada área de interés intactas. Se puso especial foco en estrategias facilitadoras e inclusivas para que los usuarios pudieran interactuar de una manera más simple y eficaz con AySA. En vistas del diagnóstico realizado por este equipo, se considera que, si bien las propuestas plasmadas aquí apuntan directamente al usuario, es menester avanzar como empresa trabajando puertas adentro y puertas afuera apuntando siempre a mejorar la calidad de AySA.