



**Hermanamiento entre Pares para la  
mejora constante de la Gestión y  
Operación**

**MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO**

***WOP Argentina***

**Compañía Salteña de Agua y Saneamiento  
S.A. (Aguas del Norte)**

**Aguas Santafesinas S.A. (ASSA)**



## Índice

Índice.....	2
Antecedentes.....	3
Antecedentes del Intercambio.....	4
Descripción de las operadoras.....	6
Compañía Salteña de Agua y Saneamiento S.A. (Aguas del Norte).....	6
Aguas Santafesinas S.A. (ASSA).....	8
Objetivo general del intercambio.....	9
Profesionales involucrados.....	10
Productos esperados del intercambio.....	10
Actividades y Cronograma de Trabajo.....	11
Coordinación General.....	12
Responsabilidades.....	12
Vigencia del acuerdo.....	12
Presupuesto.....	13
Fuente(s) de financiamiento.....	13
Feedback a la Plataforma WOP Argentina.....	14
Código de Conducta.....	14





## Antecedentes

La "Declaración del Milenio" adoptada por 178 países expresa la decisión y el compromiso de los gobiernos y del Sistema de Naciones Unidas, de erradicar la pobreza y reducir las inequidades que aún persisten en el mundo. La Declaración del Milenio es el resultado de la Cumbre de la Naciones Unidas sobre el nuevo milenio, realizada en septiembre del año 2000. Dicha iniciativa establece objetivos y metas a ser cumplidos por los países signatarios de la declaración, incluyendo metas referidas al acceso al agua potable y saneamiento.

El Comité Asesor en materia de agua y saneamiento del Secretario General de las Naciones Unidas, en consultas y discusiones con diferentes segmentos de la sociedad en distintos países alrededor del mundo, propuso durante el IV Foro Mundial del Agua, realizado en la ciudad de México en 2006, la iniciativa conocida como "Plan Hashimoto" que focaliza un "Compendio de Acciones" en seis aspectos considerados críticos y vitales para el cumplimiento de los Objetivos del Milenio, entre los cuales se encuentra **"La cooperación entre operadores de los servicios de agua potable y saneamiento"**

Como una iniciativa de Naciones Unidas para colaborar con el cumplimiento de las metas del milenio, se crea la Global Water Operators' Partnership Alliance – GWOPA, con el objetivo de llevar adelante WOPs (hermanamientos entre operadores), cada vez con más frecuencia y mayor impacto, con el propósito de mejorar su eficiencia en la gestión y operación, permitiendo de esta manera brindar un mejor servicio y ampliar la cobertura, especialmente a la población de menores recursos.

A nivel regional, UN-DESA y ONU-HABITAT organizaron una serie de reuniones de consulta, con el objetivo de promover e instituir una red de cooperación técnica entre operadores de agua potable y saneamiento (WOPs). De esta manera, y contando con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (AIDIS), y con la participación de representantes de empresas operadoras líderes de la región, se conformó la Plataforma de la Red de Empresas Hermanas de América Latina y el Caribe (WOP-LAC), que propende el fortalecimiento de las empresas hermanas en el sector de agua potable y saneamiento, a través de intercambios sobre la base de principios de cooperación y sin ánimo de lucro y entendiendo que, quien mejor conoce algo es quien ya lo hace y lo hace con buenos resultados.

WOP-LAC se constituye en la plataforma regional de la Alianza Global GWOPA en el año 2008, estando en la actualidad su Secretariado a cargo de la Asociación Latinoamericana de Operadores de Agua y Saneamiento (ALOAS), con el asesoramiento permanente de GWOPA/ ONU-HABITAT, quienes en conjunto buscan potenciar las actividades en la región, en el entendimiento de que el mecanismo WOP-LAC presenta enormes posibilidades para movilizar

3





recursos para la mejora del desempeño de los operadores en pos de universalizar el acceso a los servicios de agua y saneamiento.

La constitución de Plataformas Nacionales o Regionales fue uno de los puntos considerados como prioritarios durante la reunión de Comité Directivo de WOP-LAC del año 2013, por los siguientes motivos: i) permiten encontrar un ámbito que brinde a WOP-LAC las prioridades en materia de WOPs y de capacitaciones identificadas por los actores locales, ii) fomentan el desarrollo de WOPs locales, optimizándose de esa manera el uso de los recursos, por los menores costos de los viajes que se realizan dentro de un mismo país..

En lineamiento con lo expuesto, el Consejo Federal de Entidades de Servicios Sanitarios – COFES, solicitó a WOP-LAC la constitución de la Plataforma WOP Argentina bajo su coordinación, en el entendimiento de que se trata de una organización con 32 años de trayectoria en el sector de saneamiento argentino y funciona como integrador de los desarrollos y problemáticas de los operadores de servicios de agua potable y saneamiento, que en su conjunto brindan servicios a más de 30 millones de habitantes.

Con la aprobación tanto del Comité Directivo de WOP-LAC, como del Secretariado de GWOPA, en mayo del año 2014, se aprueba el establecimiento de la Plataforma Nacional WOP Argentina bajo la coordinación de COFES.

Es en ese marco que el presente Memorando de Entendimiento se aprueba y ejecuta.

## Antecedentes del Intercambio

Las empresas Compañía Salteña de Agua y Saneamiento S.A. (Aguas del Norte) y Aguas Santafesinas S.A. (ASSA) son activas participantes de WOP-LAC.

Aguas del Norte lleva adelante uno de los WOPs más exitosos de la región con la empresa brasileña CAESB, que actualmente se encuentra en su segunda etapa.

ASSA está en pleno desarrollo de un WOP con la empresa Aigues del Prat, de Barcelona, España, para poder desarrollar e implementar un Plan de Seguridad del Agua.

Por otra parte, el Comité Directivo de WOP-LAC discutió en su última reunión la importancia de poder alentar el desarrollo de WOPs entre empresas de un mismo país, como una manera de optimizar el uso de los recursos y de aprovechar las fortalezas que existen al interior de los países de la región.







Representantes de ambas empresas participaron del 2do Congreso Mundial WOP, organizado por GWOPA en noviembre del año 2013 y tuvieron la oportunidad de realizar un primer intercambio de información referente a aspectos de la gestión de cada una de las compañías.

En ese marco, Aguas del Norte se comunicó con el Secretariado de WOP-LAC para informar su interés en poder llevar adelante un WOP con ASSA, con la idea de que se estableciera un hermanamiento *entre pares*, en el que ambas empresas actuaran al mismo tiempo como mentores y receptores de conocimiento. Esto es, aprovechar las fortalezas que cada uno de estos operadores posee y aprender de ellas, siempre con el fin de mejorar la gestión y operación de los servicios que brindan.

El Secretariado de WOP-LAC contactó a ASSA y con el acuerdo de la empresa se comenzó un proceso de identificación de temáticas a abordar en el hermanamiento, los cuales se detallan a continuación:

Temas identificados por área:

1- Operaciones

- Análisis de cómo se trabajan los reclamos, fundamentalmente pérdidas, falta de agua.
- Organización de las cuadrillas, herramientas, cantidad de personal, rendimientos, costos, relación con las contratistas, administración de los reclamos, etc.

2- Legales

- Arsénico: su tratamiento ante los Organismos de Control, mientras se adecuan los procesos para su abatimiento a los niveles actuales.
- Cupo de Agua: en consorcios de riego o cuando de un curso de abastecen varios usuarios. Su tratamiento para el consumo humano.
- Pre anotaciones registrales: sobre inmuebles de terceros cuando hay infraestructura de la Concesionaria inserta en ellos.
- Unidad de Afectación: llevado, control y actualización.
- Amparos: intercambio de experiencias.
- Tasa de uso del espacio público: antecedentes en Santa Fe.
- Cursos, congresos o seminarios sobre el Derecho del Agua: ofrecimientos para el 2014.

3- Dpto. Aguas subterráneas

- Plantas de atenuación de Arsénico y disposición de rechazos.

4- Abastecimiento

- Forma en que organizan las compras de stock, tanto de materiales como productos químicos.





- Organización de la distribución de los almacenes, los proveedores principales, forma de pago, modalidad de compras y contrataciones
- 5- Gerencia Comercial
- Sistemas de actualización catastral - Actualización gráfica - Restituciones con Fotografías aéreas - GIS Catastral - etc.
  - Gestión de cobranza extrajudicial y Judicial. Procedimientos - Esquema de tercerización, etc.
- 6- Relaciones Institucionales
- Comunicación: Plan de medios. Presupuesto/Inversión Anual. Estrategia comunicacional (prensa y publicidad).
  - RSE: Qué grado de avance tienen en esta materia? (Ej: sponsorean? tienen programas propios? forma parte de los pilares institucionales?) Que acciones llevan a cabo?. Está a cargo de la empresa o se terceriza? Integran algún nodo?. Presupuesto/Inversión Anual.

## Descripción de las operadoras

### Compañía Salteña de Agua y Saneamiento S.A. (Aguas del Norte)

La Compañía Salteña de Agua y Saneamiento S.A. - AGUAS DEL NORTE - nace el 26 de Mayo de 2009, quedando establecida como la empresa prestadora de los servicios de agua potable y desagües cloacales en la Provincia de Salta.

Con respecto a la conformación de Aguas del Norte, la Provincia de Salta es el socio mayoritario con el 90% del paquete accionario y el 10% restante corresponde al personal, a través de un Programa de Propiedad Participada.

La prioridad de la Compañía es la mejora continua en la prestación del servicio. Para ello se trabaja diariamente en la captación, potabilización, almacenamiento y distribución de agua potable, como así también en la recolección y tratamiento de efluentes cloacales. Actualmente Aguas del Norte provee el servicio de agua potable a casi toda la Provincia, abasteciendo a 91 localidades y 5 parajes - más de 1.000.000 de salteños - y prestando asistencia técnica al resto de las localidades de la Provincia.





Aguas del Norte es una empresa sin fines de lucro, ya que los ingresos que percibe se destinan en su totalidad al servicio. Esto refleja la importancia del aporte de cada usuario, ya que el abono de las facturas en término posibilita un mejor servicio para todos.

Desde sus inicios, esta nueva Compañía trabaja intensamente con el propósito de contribuir al bienestar de la Provincia y la población salteña. En la actualidad Aguas del Norte cuenta con más de 650 empleados en planta.

#### Misión

Brindar el servicio de Agua y Saneamiento en toda la Provincia de Salta, conformando una empresa comprometida con el usuario y la comunidad, en un marco de responsabilidad con el medio ambiente y el cuidado del agua.

#### Visión

Ser una empresa modelo, referente de la región, eficiente y autosustentable, que con el orgullo y compromiso de su gente, logre el reconocimiento de los usuarios y con su apoyo, la preservación del recurso y medio ambiente.

#### Principios y Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Sustentabilidad
- Integridad
- Transparencia





- Calidad
- Control

### Aguas Santafesinas S.A. (ASSA)

Aguas Santafesinas (ASSA) es una empresa estatal que se constituyó como sociedad anónima el 8 de febrero de 2006 con el objetivo de proveer agua potable y desagües cloacales en quince ciudades de la Provincia de Santa Fe.

La empresa se rige por la Ley de Sociedades Comerciales cuyo mayor accionista es el Estado de la Provincia de Santa Fe con el 51% del capital social, luego le siguen los Municipios que forman parte de la concesión con el 39%, y el 10% restante corresponden a los empleados de la sociedad a través del Programa de Propiedad Participada. La presencia de los Municipios en el directorio de la Empresa constituye una experiencia original en el país que establece las bases de un nuevo modelo de gestión del servicio sanitario para las próximas décadas

La empresa, continuando la política del estado provincial, considera el agua como un derecho humano. Por este motivo, el objetivo a largo plazo es asegurar el acceso a los servicios básicos de agua potable y saneamiento a toda la población de la provincia de Santa Fe.

#### Ciudades que abastece:

Cañada de Gómez, Casilda, Capitán Bermúdez, Esperanza, Firmat, Funes, Gálvez, Granadero Baigorria, Rafaela, Reconquista, Rosario, Rufino, San Lorenzo, Santa Fe y Villa Gobernador Gálvez.

Además a través del Acueducto Centro, 12 nuevas ciudades son abastecidas por ASSA como proveedor mayorista.

#### Los números de ASSA

<b>Servicio de agua potable</b>	(97,40 %) 2.021.541 habitantes
<b>Servicios cloacales</b>	(68,50%) 1.423.349 habitantes
<b>Habitantes servidos con agua potable</b>	representan el 80% de la población de la provincia







Ciudades abastecidas en forma directa	15 localidades
Ciudades abastecidas a través del Acueducto Centro	12 localidades

#### Instalaciones de Agua Potable:

- 4 plantas potabilizadoras de agua superficial
- 3 plantas potabilizadoras de agua superficial compactas
- 7 plantas potabilizadora por ósmosis inversa
- 250 perforaciones que extraen agua subterránea
- 3 Laboratorios de control de calidad Regionales
- Longitud de red 8691km
- Conexiones 475.800
- Medidores 122.800
- Producción en verano: Superficial: 25.132.000 m<sup>3</sup>/mes / Subterránea: 4.102.000 m<sup>3</sup>/mes / Total: 29.234.000 m<sup>3</sup>/mes

#### Instalaciones de Desagües cloacales

- 3 plantas depuradoras con filtros biológicos
- 4 plantas depuradoras con lagunas de estabilización
- 3.100 km de redes
- 285.00 conexiones
- Volumen tratado: 1.450.000 m<sup>3</sup>/mensuales
- Longitud de red: 3.891Km
- Conexiones: 316.800

### **Objetivo general del intercambio**

El Objetivo de este WOP es lograr, a través de un hermanamiento entre pares, una mejora en la gestión y operación de ambas empresas.

No se identifican objetivos específicos ya que lo que se busca a través de este hermanamiento es un intercambio de experiencias en los aspectos identificados, que la





relación sea a largo plazo, y redunde en mejoras de gestión en ambas empresas, las que solo se podrán establecer una vez que las distintas áreas entren en contacto.

### Profesionales involucrados

Operadora	Profesionales
ASSA	Equipo de profesionales pertenecientes a las áreas identificadas en el presente hermanamiento
Aguas del Norte	Equipo de profesionales pertenecientes a las áreas identificadas en el presente hermanamiento

### Productos esperados del intercambio

Como resultado de este intercambio se elaborarán los siguientes productos:

- Un Informe inicial con los resultados de la visita de Aguas del Norte a ASSA, detallando las actividades realizadas, los conocimientos adquiridos y un Plan con las acciones a implementar basado en las lecciones aprendidas, antes de los 60 días de finalizada la visita.
- Un Informe final conteniendo los avances alcanzados y las mejoras observables en la gestión diaria de la compañía, derivadas del hermanamiento, a los 180 días de finalizada la visita.
- Un Informe inicial con los resultados de la visita de ASSA a Aguas del Norte, detallando las actividades realizadas, los conocimientos adquiridos y un Plan con las acciones a implementar basado en las lecciones aprendidas, antes de los 60 días de finalizada la visita.
- Un Informe final conteniendo los avances alcanzados y las mejoras observables en la gestión diaria de la compañía, derivadas del hermanamiento, a los 180 días de finalizada la visita.





## Actividades y Cronograma de Trabajo

### VISITAS TÉCNICAS:

#### 1ª Visita: ETAPA 1

Aguas del Norte (Salta, Argentina) a Aguas Santafesinas SA (Santa Fe, Argentina).

FECHA PREVISTA: Marzo 2015

Objetivos de la visita:

- Poder analizar los puntos identificados como prioritarios para ser abordados en la primera etapa de este hermanamiento.
- Identificar mejoras a implementar en la operación y gestión de las empresas.
- Los áreas que estarán incluidas en esta primera etapa del Proyecto son:
  - a) Operaciones (Atención de reclamos, organización de cuadrillas, recursos, materiales, etc).
  - b) Agua Subterráneas (mantenimiento, telemetría).
  - c) RRII (comunicaciones, mktg, prensa, RSE).
  - d) Sistemas (sistemas de gestión).
  - e) Abastecimiento y Compras (Procesos de compra, desarrollo de proveedores, compras conjuntas?).
  - f) Medidores de Agua (políticas de implementación, marcas, modelos, compra conjunta?).
  - g) Eficiencia Energética (Basado en el WOP entre Aguas del Norte y CAESB)

#### 2ª Visita: ETAPA 1 - CONTINUACIÓN

Aguas Santafesinas SA (Santa Fe, Argentina) a Aguas del Norte (Salta, Argentina).

FECHA PREVISTA: Septiembre 2015

Objetivos de la visita:

- Poder analizar los puntos identificados como prioritarios para ser abordados en la primera etapa de este hermanamiento.
- Identificar mejoras a implementar en la operación y gestión de las empresas.





- Los áreas que estarán incluidas en esta primera etapa del Proyecto son:
  - h) Operaciones (Atención de reclamos, organización de cuadrillas, recursos, materiales, etc).
  - i) Agua Subterráneas (mantenimiento, telemetría).
  - j) RRII (comunicaciones, mktg, prensa, RSE).
  - k) Sistemas (sistemas de gestión).
  - l) Abastecimiento y Compras (Procesos de compra, desarrollo de proveedores, compras conjuntas?).
  - m) Medidores de Agua (políticas de implementación, marcas, modelos, compra conjunta?).
  - n) Eficiencia Energética (Basado en el WOP entre Aguas del Norte y CAESB)

## Coordinación General

La Coordinación del WOP estará a cargo de:

**Aguas del Norte: Ing. Normando Fleming – Gerente General de Aguas del Norte.**

**ASSA: Ing. Jorge Nuñez – Gerente Unidad Operativa.**

## Responsabilidades:

Aguas del Norte destinará a un grupo de profesionales a tiempo completo y parcial para realizar las actividades necesarias, los mismos que poseen experiencia y participación en el desarrollo de los productos indicados.

ASSA destinará a un grupo de profesionales a tiempo completo y parcial para realizar las actividades necesarias, los mismos que poseen experiencia y participación en el desarrollo de los productos indicados.

## Vigencia del acuerdo

El presente acuerdo tendrá una vigencia de 1 (un) año e involucrará solamente las actividades que en el presente documento se detallan.







## Presupuesto

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	CATEGORÍA DE GASTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO U\$S	CANTIDAD	TOTAL U\$S
WOP Aguas del Norte - ASSA	Visita Aguas del Norte a ASSA	Pasajes*	tickets	600,00	8	4.800,00
		Viáticos	días	100,00	40	4.000,00
		Personal ASSA	Días / hombre	150,00	40	6.000,00
		Personal Aguas del Norte	Días / hombre	150,00	40	6.000,00
	Visita ASSA a Aguas del Norte	Pasajes	tickets	600,00	8	4.800,00
		Viáticos	días	100,00	40	4.000,00
		Personal ASSA	Días / hombre	150,00	40	6.000,00
		Personal Aguas del Norte	Días / hombre	150,00	40	6.000,00
<b>TOTAL</b>						<b>41.600,00</b>

\* El costo unitario está calculado para tarifas de pasajes aéreos entre las Ciudades de Salta y Rosario. Las empresas definirán oportunamente si utilizan otros medios de transporte (terrestre), a los fines de reducir los costos de traslado.

## Fuente(s) de financiamiento

Las empresas participantes financiarán los gastos de Pasajes y Viáticos para las dos visitas planificadas. El monto total previsto para estos gastos alcanza los U\$S 17.600 (dólares diecisiete mil seiscientos) y se distribuirá de la siguiente manera:

Aguas del Norte: U\$S 8.800 (dólares estadounidenses ocho mil ochocientos)  
ASSA: U\$S 8.800 (dólares estadounidenses ocho mil ochocientos)

13





En caso de que al momento de realizarse las visitas las empresas requirieran apoyo financiero, WOP LAC podrá analizar la posibilidad de colaborar con la suma de hasta U\$S 8.000 (dólares estadounidenses cuatro mil) para viáticos.

Las empresas involucradas en el WOP destinarán personal a tiempo completo y parcial para el intercambio. La valorización del tiempo del personal es la siguiente:

Aguas del Norte: U\$S 12.000 (dólares estadounidenses doce mil)  
ASSA: U\$S 12.000 (dólares estadounidenses doce mil)

## Feedback a la Plataforma WOP Argentina

Los coordinadores de ambas empresas se comprometen a enviar al COFES los documentos que se generen en el marco del presente intercambio, en los plazos previstos en el presente.

Las partes de este WOP acuerdan que los materiales elaborados puedan ser utilizados para disseminar las lecciones aprendidas a través de los canales que el COFES y WOP-LAC estimen convenientes.

## Código de Conducta

A continuación se detallan los aspectos a los que deberán adherir los participantes aquellos actores del sector de agua y saneamiento que participen de WOPs promovidos por el WOP-LAC:

### Buena Gobernanza

Las partes involucradas tomarán todas las medidas necesarias para llevar a cabo sus actividades dentro del WOP de acuerdo con los principios de la buena gobernanza, entre ellos:

- Transparencia.
- Rendición de cuentas.
- Capacidad de respuesta a las preocupaciones e intereses de las partes interesadas.
- Consenso.
- La claridad y el entendimiento común de los roles de cada una de las partes, derechos, responsabilidades y expectativas.
- El cumplimiento de las leyes locales.

### Integridad



14





Un punto central para los WOPs es el intercambio de conocimientos sin fines de lucro, sin restricciones y construido sobre la noción de la solidaridad entre las empresas. Su objetivo es mejorar la capacidad y la competencia de las empresas de servicios públicos siguiendo el principio rector de la integridad.

Por lo tanto, los socios están de acuerdo en que la información no será retenida intencionalmente por cualquiera de las partes a la espera de beneficios comerciales, y ninguna información confidencial de una de las partes será utilizada por la otra parte para obtener una ventaja comercial.

#### **Valores Sociales y Culturales**

Las partes involucradas tomarán las medidas necesarias para acatar y respetar los valores sociales y culturales de la región en la que se encuentren por la participación en un WOP, incluyendo:

Respetar las normas culturales y los comportamientos relacionados con el contexto local.

Reconocer y respetar la influencia del sexo, la edad, la cultura y la religión en los distintos puntos de vista y valores concedidos al agua y al saneamiento

#### **Resolución de Conflictos**

Las partes involucradas llevarán adelante los WOPs basados en la confianza y el respeto mutuo, tratando de resolver todos los problemas con total transparencia, y colaborando para identificar soluciones factibles.

#### **Orientación a resultados**

Antes del WOP, las partes involucradas elaborarán acuerdos de asociación escritos que describan: a) los objetivos del WOP y los resultados esperados, b) los roles y responsabilidades de cada socio, c) el valor o costo (en especie y en efectivo) del WOP, d) los intereses de cada una de las partes en la participación en el WOP.

El acuerdo debe ser la base para una cooperación profesional y orientada a resultados, dejando suficiente espacio para soluciones flexibles, que tengan en cuenta que el contexto y los temas pueden cambiar y evolucionar.

#### **Costos compartidos y sin fines de lucro**

Las actividades llevadas a cabo por cualquiera de los socios o interesados en un WOP se harán sobre la base de no perseguir ánimo alguno de lucro. Las partes no deberán usar nunca los WOPs como un vehículo para actividades comerciales. Las actividades dentro de un WOP conllevarán costos para ambos socios. Las partes tienen que identificar esos costos y decidir juntos si los





afrontan ellos mismos, si solicitan apoyo externo, o utilizan ambas modalidades. Las contribuciones que realicen las partes, ya sean en efectivo o en especie, serán de mutuo acuerdo.

**Incentivos compartidos**

Los objetivos particulares y los intereses comunes de las partes serán abiertamente discutidos para identificar todos los posibles costos y beneficios que implicará el intercambio. Las respectivas motivaciones de las partes deben ser discutidas explícitamente. Los beneficios de los WOPs son mutuos, pero no necesariamente iguales. Los socios tienen que respetar los intereses genuinos de sus contrapartes y buscar acciones que promuevan los objetivos del partenariado sin que esto comprometa los intereses clave del socio.

**En total acuerdo con lo expresado en este Memorandum de Entendimiento, firmamos las partes involucradas a los 27 días del mes de Noviembre de 2014.**

**AGUAS DEL NORTE**

Nombre del Representante

Cargo:

Firma:

**AGUAS SANTAFESINAS S.A.**

Nombre del Representante

Cargo:

Firma:

**COFES – WOP Argentina**

Nombre del Representante

Cargo:

Firma:

