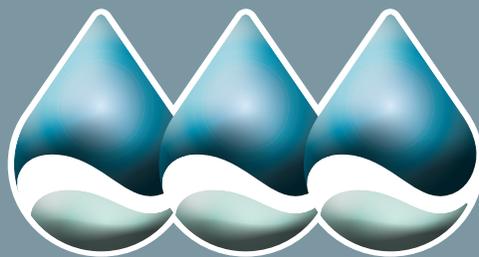


# PLAN

2014-2018

# Estratégico



Autoridad de Acueductos  
y Alcantarillados

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO

Listos para otro nivel: ¡Clase Mundial!

# WENSAJE DE

*Alberto*  
**Lázaro**  
Presidente de la AAA



**C**ompañeros de la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados (AAA). Tenemos nuestro primer Plan Estratégico 2014-2018.

Es el gran mapa que nos guiará por la ruta que debemos seguir para lograr ser de Clase Mundial.

El reto más importante que nos presenta Puerto Rico es demostrarle, con todo nuestro compromiso, que cada esfuerzo que hacemos está dirigido a lograr y alcanzar la eficiencia para ser la mejor agencia del país.

Al integrar nuestros propósitos de una visión de vanguardia para convertirnos en una Agencia de Clase Mundial, le añadimos valor al trabajo que realizamos día a día por el bienestar común de la ciudadanía.

¿Y por qué queremos ser de Clase Mundial? La contestación está en quién es la competencia de Acueductos. Algunos dirán: "pero qué competencia, si la AAA es un monopolio".

La competencia de la AAA son los otros países del mundo, Irlanda, Singapur, Panamá y los demás países y estados. La AAA tiene que ser más eficiente y productiva para hacer a Puerto Rico más competitivo ante el mundo. Por eso es que hay que ser de Clase Mundial".

La misión, aunque parezca compleja, la vivimos como un reto histórico donde Puerto Rico nos pone a prueba a todos diariamente.

Los invito a sentirse y hacerse parte de esta visión. A que juntos logremos la transformación de la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados llevándola al sitial de excelencia que tanto aspiramos. Siguiendo este plan, lo lograremos.

*Clase Mundial*



---

# Introducción

---

**L**a Autoridad de Acueductos y Alcantarillados (AAA) se creó en virtud de la Ley Núm. 40 de 1 de mayo de 1945, según enmendada, conocida como Ley de Acueductos y Alcantarillados de Puerto Rico<sup>1</sup> (Ley Orgánica de la AAA). A través de esta ley, la Asamblea Legislativa creó una corporación pública e instrumentalidad gubernamental autónoma del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, a la que investió con el poder de gobernarse como una corporación privada para así consagrar el interés de que ésta fuese autosuficiente.

Entre dichos poderes se destacan aquellos que caracterizan el alto grado de autonomía fiscal y administrativa, tales como: la capacidad de demandar y ser demandada; entrar en contratos con terceros; tomar dinero a préstamo y emitir bonos; determinar las tarifas que habrá de cobrar; tener completo dominio y supervisión de sus actividades y propiedades; aprobar reglamentos y realizar todos los actos necesarios y/o convenientes para cumplir con sus fines corporativos.

Estos poderes implican una gran responsabilidad y nos comprometen en transformar la AAA en una de las empresas más eficientes, confiables y transparentes a nivel mundial.

---

# Pensamiento Estratégico

---

**E**l **Plan Estratégico 2014-2018** de la AAA establece el camino a seguir para lograr esa transformación, el camino diario a transitar en los próximos años por cada uno de nuestros más de 5,000 empleados hasta alcanzar el nivel de excelencia deseado. Igualmente es un instrumento valioso para todos aquellos clientes u organizaciones interesadas en conocer más de la AAA, su organización, operación, finanzas y la calidad de sus servicios, y hacia donde se dirigen los mismos.

Este plan es producto de un trabajo interno de evaluación de los aspectos claves para la sostenibilidad de la AAA. El mismo prioriza los esfuerzos de la AAA para garantizar que estén enfocados en realzar nuestros servicios.

## **La AAA ha definido como su Misión:**

'Proveer un servicio de agua y alcantarillados de calidad al menor costo posible'.

**En adición se trazó una Visión que servirá de guía para cumplir con los requerimientos delineados en la misión:** “Todos los empleados, juntos como equipo, vamos a encaminarnos a convertir La Autoridad en una empresa de Clase Mundial. Trabajaremos arduamente para ser más eficientes, brindándole a nuestros clientes un servicio de excelencia, con entrega, sensibilidad y diligencia en todo proyecto, gestión y obra que realicemos”.

Encaminarnos hacia esa visión de ser una empresa de clase mundial implica convertirnos en un referente de excelencia operacional. Es basado en nuestra misión y visión, que adoptamos las mejores prácticas y los diferentes atributos y estándares según propuesto por la Asociación Internacional del Agua y otras organizaciones<sup>2</sup>.

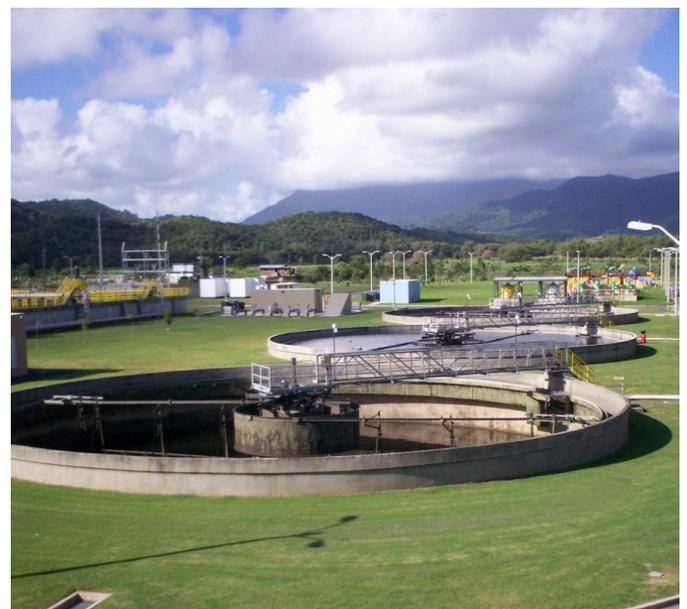
Esto propone un reto titánico, sobre todo, cuando consideramos que la AAA es catalogada como una de las utilidades más complejas en el mundo en términos de la cantidad de clientes y facilidades que opera; resultando difícil encontrar empresas de envergadura comparable. **La AAA le sirve a más de 1.2 millones de clientes, opera 126 plantas de filtración, 56 plantas de alcantarillado sanitario, 1,723 tanques, 2,183 estaciones de bombeo, 299 pozos y aproximadamente 20,000 millas de tuberías de agua y alcantarillado.**

Para lograr nuestra misión y visión, la AAA ha establecido 5 iniciativas estratégicas:

- 1. Salud Fiscal**
- 2. Excelencia Operacional**
- 3. Infraestructura y Sostenibilidad**
- 4. Innovación Tecnológica**
- 5. Transformación Organizacional**

Esas iniciativas agrupan y atienden los diferentes elementos críticos que afectan la misión y visión de la AAA. Para el logro de las mismas se han definido 14 programas que albergan más de 50 proyectos a ser ejecutados entre los años 2014 y 2018.

La AAA está preparada para cumplir con estas iniciativas, de manera tal que se garantice que las necesidades de agua y alcantarillados de generaciones futuras de puertorriqueños serán atendidos por una empresa de clase mundial, proveyendo un servicio de calidad al menor costo posible.



<sup>2</sup> Association of Metropolitan Water Agencies, American Public Water Works Association, American Water Works Association, National Association of Clean Water Agencies, National Association of Water Companies, United States Environmental Protection Agency, and Water Environment Federation

---

# Retos Actuales y Futuros

---

**D**urante el proceso de planificación estratégica, la AAA identificó varios temas claves que pueden impactar seriamente la sostenibilidad a largo plazo de la utilidad. Estos 7 asuntos o retos son los siguientes:

## **1. Cumplimiento Ambiental y Renegociación de los Acuerdos con las Agencias Reguladoras**

Durante el periodo del 1994 al 2005, y debido a la falta de recursos económicos propios suficientes para cubrir sus operaciones, la AAA dependía básicamente de asignaciones del gobierno central para subsistir. Esta situación, afectó el Programa de Mejoras Capitales, lo que llevó a incumplir con legislación ambiental federal y local. Esto a su vez, conllevó el que varias plantas fueran arrestadas, se limitaran los endosos a nuevos proyectos de desarrollo, el pago de multas millonarias, etc.

Durante este periodo, diversos operadores internacionales se hicieron cargo de la operación del sistema, sin éxito, recuperando el Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, la operación del sistema para julio del 2004.

Dentro del marco de la recuperación de la AAA, se firmaron nuevos acuerdos de cumplimiento con las entidades reguladoras ambientales entre los años 2006 y 2010. Estos acuerdos, de 15 años de duración cada uno, eliminaron incertidumbre en los procesos de cumplimiento y penalidades al integrar de manera comprensiva las acciones y remedios. Los acuerdos firmados fueron:

- Declaración de Culpabilidad ante el Tribunal de Distrito de los Estados Unidos (mayo 2006)
- Acuerdo por Consentimiento de Alcantarillado entre la AAA y la Agencia de Protección Ambiental (EPA por sus siglas en inglés) (junio 2006)
- Acuerdo Transaccional de Agua Potable entre la AAA y el Departamento de Salud (DS) (diciembre 2006)
- Acuerdo por Consentimiento de Sistemas de Tratamiento de Lodos en Plantas de Filtración entre la AAA y la EPA (mayo 2010)

Como consecuencia de estos acuerdos, surgen nuevos costos incrementales que la AAA debe afrontar:

- Inversión de \$3,400 millones a 15 años en proyectos de mejoras capitales
- Más de \$70 millones anuales para la operación del Departamento de Cumplimiento y para el Programa Integrado de Mantenimiento

Actualmente, la AAA se encuentra en un proceso de renegociar con la Agencia de Protección Ambiental (EPA) y el Departamento de Salud los acuerdos de cumplimiento antes mencionados. La renegociación tiene dos propósitos fundamentales. El primero es reducir o dilatar las inversiones de mejoras capitales lo que redundaría en un ahorro de aproximadamente \$230 millones. El segundo es proveer mayor certeza sobre el nivel de inversión capital producto de nuevos requerimientos o regulaciones, esto a través de un sistema de priorización de proyectos de cumplimiento mandatorios.

Las agencias reguladoras continúan evaluando diferentes compuestos y sus potenciales riesgos sobre la salud y el medio ambiente, los cuales podrían ser regulados en el futuro. Considerando el nivel de inversión que requieren los compromisos contraídos hasta el año 2025; la intención del sistema de priorización provee mayor seguridad financiera a la AAA, dado que antes de implementar nuevas regulaciones y/o requerimiento, las mismas deben pasar por dicho sistema.

## **2. Asequibilidad**

La Asociación Americana de Agua (AWWA, por sus siglas en inglés), la Conferencia de Alcaldes de los Estados Unidos (USCM, por sus siglas en inglés) y la Federación Ambiental de Agua (WEF, por sus siglas en inglés) han manifestado en forma conjunta que el cumplimiento ambiental es la principal causa del incremento en las tarifas del agua en diversas comunidades, puesto que en muchos casos cumplir implica realizar

inversiones billonarias. Igualmente, en forma conjunta estas organizaciones han señalado que los criterios de asequibilidad establecidos por la EPA, deben ser revisados puesto que los mismos subestiman los efectos en familias de ingresos bajos y/o hijos.

Adicionalmente, de acuerdo con Tom Cochran (Director Ejecutivo de la Conferencia de Alcaldes de los Estados Unidos) "los costos de cumplimiento ambiental, los cuales se reflejan en el incremento de las facturas de agua, están creciendo a un ritmo más elevado que el ingreso familiar y la tasa de inflación, lo cual crea un reto significativo para las familias de ingresos bajos". Los clientes de la AAA no son ajenos a estos impactos, Puerto Rico enfrenta grandes retos económicos y los criterios establecidos por la EPA, no incluyen variables como el desempleo, cantidad de clientes recibiendo asistencia pública o los costos de la infraestructura requerida para alcanzar el cumplimiento ambiental.

## **3. Electricidad**

Desde el año fiscal 2004 al año fiscal 2013, el costo de electricidad aumentó de \$73 millones a \$220 millones al año, lo que representa un aumento de \$147 millones o más de 150% en el periodo de 9 años. La AAA continúa buscando alternativas para contrarrestar los costos de electricidad principalmente a través de los proyectos de compra de energía, donde proyecta adquirir aproximadamente 54 MW a un costo entre \$0.11 a \$0.15 por kWh. Adicionalmente, a partir del 1 de julio del 2013, se mitigó parte de los costos

eléctricos con una tarifa preferencial por parte de la Autoridad de Energía Eléctrica para la AAA.

#### **4. Servicio de Deuda**

El servicio de deuda ha incrementado paulatinamente como consecuencia principal de la inversión de capital requerida por los acuerdos de cumplimiento. Este incremento se estima, que para el año fiscal 2018 la suma de los gastos operacionales relacionados al cumplimiento ambiental y el servicio de deuda causado por el financiamiento de proyectos requeridos por los acuerdos de cumplimiento ambiental, se elevará a más de \$240 millones al año.

#### **5. El Crecimiento y Las Variables Socio-Económicas**

El modelo económico de la AAA está apoyado en un incremento de población. Sin embargo, la población de Puerto Rico se redujo en un 2.2% entre los años 2000 y 2010, esta situación, en conjunto con la crisis económica, ha afectado los ingresos de la AAA. El consumo facturado se ha reducido de aproximadamente 359 millones de metros cúbicos anuales a 316 millones de metros cúbicos del 2006 al 2012 (una reducción del 12%). La cantidad de clientes industriales (que son los que más volumen de agua utilizan) se han reducido de 1,526 a 1,018, lo que equivale a una disminución del 33% en el mismo periodo antes mencionado.

#### **6. Las Pérdidas de Agua**

Los indicadores de pérdidas físicas<sup>3</sup> y comerciales<sup>4</sup> de la AAA son elevados si los comparamos con sistemas en los Estados Unidos y bases de datos internacionales. Estas pérdidas son producto del deterioro natural de la infraestructura y los procesos operacionales establecidos o la falta de los mismos para minimizarlas. Adicionalmente, las pérdidas han sido históricamente calculadas con un alto nivel de incertidumbre, debido a que tanto la producción de las plantas de filtración y los pozos tienen un alto grado de estimación.

La reducción de las pérdidas es un esfuerzo a largo plazo, cuyos recursos financieros están limitados por los compromisos regulatorios adquiridos con las diferentes agencias. Es un proceso que requiere paciencia, consistencia y perseverancia hasta alcanzar un efecto en cadena que finalmente se refleje en los indicadores.



<sup>3</sup> Se refiere a las pérdidas por fugas en tanques, válvulas, redes y acometidas.

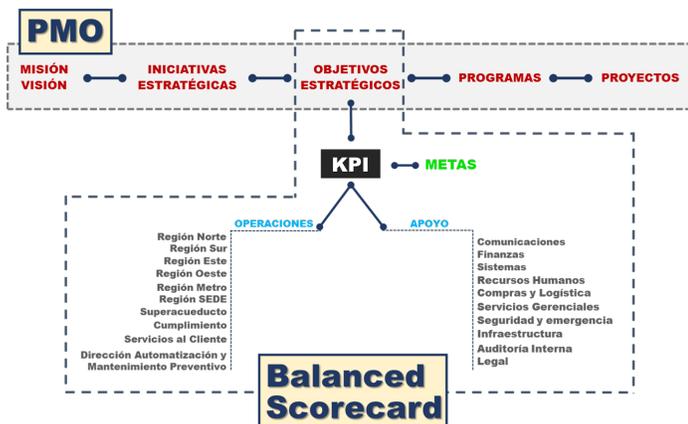
<sup>4</sup> Se refiere a las pérdidas por consumos no autorizados (ej. hurto), errores de facturación y lectura y degradación de los contadores.

## 7. Diversificación de Ingresos

La proyección del servicio de deuda y del crecimiento poblacional, además de los incrementos en los costos operacionales, nos obliga a buscar nuevos ingresos para garantizar la sostenibilidad financiera de la AAA. La Ley Núm. 228 de 21 de noviembre de 2011, la cual modificó la Ley Orgánica de la AAA, nos permite explorar oportunidades de ingreso adicional, que contribuyan a nuestra misión.

# La Ruta Estratégica

La ruta estratégica de la AAA es la herramienta gerencial que nos permite entrelazar las iniciativas, los objetivos, las metas, los programas y proyectos con la **Visión** y los mecanismos de control y seguimiento.

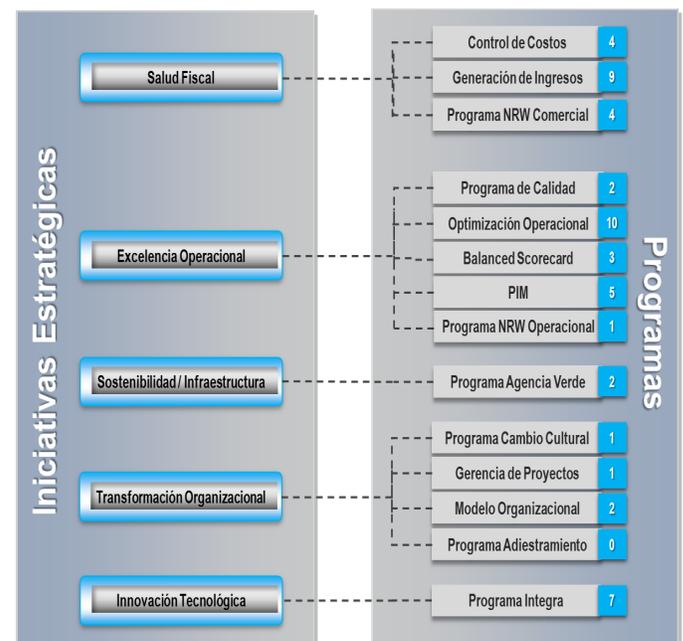


Los objetivos estratégicos son las respuestas a los requerimientos para

cumplir con la Misión y la Visión; y estos se desarrollan a partir de las iniciativas estratégicas.

Estos objetivos estratégicos están influenciados por diversos factores tales como la dinámica de operaciones, las condiciones de infraestructura, las diferentes partes interesadas, las regulaciones ambientales y la salud fiscal de la agencia.

De estas iniciativas y objetivos surgen una serie de proyectos y componentes de la operación que se denominan a su vez como **programas**, los cuales van a ser ejecutados en un período específico dentro del plan estratégico de la AAA. La próxima figura muestra la composición de iniciativas estratégicas con sus programas y a la vez la cantidad de proyectos que tiene cada programa.



El objetivo fundamental de vincular iniciativas con objetivos estratégicos es el de establecer un plan equilibrado y ejecutable el cual ayudará a la organización a lograr sus metas.

El enfoque principal para los años fiscales 2014-2018 es la salud fiscal de la agencia. Los 3 objetivos principales para lograr este enfoque son incrementar ingresos, control de costos y revisión de la estructura tarifaria. Para lograr estos objetivos se han identificado 3 programas compuestos de alrededor de 17 proyectos dirigidos a sostener el esfuerzo del día a día, y establecer procesos que atraigan nuevas fuentes de ingresos.

Las metas están diseñadas para validar el sostenimiento de la implementación del Plan Estratégico a través del horizonte inmediato y también a largo plazo (4 años).

Para poder comunicar y alinear a todos dentro de una estrategia global en donde toda la AAA se encuentre trabajando bajo un fin común, se crean los Indicadores Claves de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para clarificar el norte y medir la ejecución de la estrategia establecida mediante la definición de metas que se utilizan para analizar el desempeño en comparación a lo esperado.

Finalmente, una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) proporcionará la estructura para alinear sistemáticamente los proyectos con la estrategia. Esto permite que las metas y los objetivos bajen en cascada a lo largo de todos los niveles de la organización; desde los departamentos hasta todos nuestros empleados.

Las iniciativas estratégicas, los objetivos y las metas para el próximo año fiscal se describen en detalle a continuación:

**1. Salud Fiscal** - Incluye todos los proyectos encaminados a incrementar los ingresos o reducir los costos mientras que se mantiene un equilibrio entre la deuda a largo plazo, los valores de los activos, los gastos de operación y mantenimiento así como los ingresos de la operación. Esta iniciativa cuenta con la más alta prioridad dentro del plan estratégico de AAA. El principal objetivo de los proyectos en el marco de esta iniciativa es mejorar la capacidad de AAA, capturar la pérdida de ingresos de los clientes existentes, aumentar la efectividad del manejo del presupuesto, disminuir los costos operacionales y considerar su tarifa en relación con factores como las tendencias económicas, de consumo, gestión financiera a corto plazo y salud financiera a largo plazo. Los Programas asociados con esta iniciativa incluyen:

- Control de Costos
- Aumento de los Ingresos
- Reducción del Agua No Facturada Comercial

Los objetivos y metas asociados a esta iniciativa estratégica y sus programas se describen a continuación:

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Control de Costos

**INDICADOR:** Empleados Por Conexión

**SITUACIÓN ACTUAL:** 3.17 empleados cada 1,000 conexiones

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Pendiente del Estudio de Capacidad

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador mide la eficiencia de los empleados expresándolo en términos de la cantidad de empleados totales por acometidas que posee el sistema. En el próximo año fiscal se presupuesta un incremento en la cantidad de empleados para reducir el impacto de horas extras y contrataciones externas. Luego, se estima un incremento de este indicador a base de mejoras de productividad.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Control de Costos

**INDICADOR:** Horas Extras (sobre total de nómina)

**SITUACIÓN ACTUAL:** 8%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Reducir a un 7%

**DESCRIPCIÓN:** El propósito principal del indicador de horas extras es encontrar la razón por la que se están generando horas extras en comparación con las horas trabajadas en tiempo regular por todos los empleados. El indicador mide en términos monetarios totales para evitar el entrar en las distintas tasas de tarifas por hora de cada nivel de los empleados.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Control de Costos

**INDICADOR:** Cumplimiento de Presupuesto (sin costos de electricidad)

**SITUACIÓN ACTUAL:** 96%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 100%

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador describe o identifica las posibles desviaciones al presupuesto de gastos proyectados. El objetivo es no exceder el presupuesto de gastos que aprueba la Junta de Gobierno de la AAA.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Incrementar Ingresos

**INDICADOR:** Utilización de Presupuesto

**SITUACIÓN ACTUAL:** 102%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 100%

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador mide si existen o no desviaciones al presupuesto de ingresos proyectado. El objetivo es cumplir, como mínimo, con el presupuesto de ingreso que aprueba la Junta de Gobierno de la AAA.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Incrementar Ingresos

**INDICADOR:** Razón de Cobertura de Deuda

**SITUACIÓN ACTUAL:** 1.00

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 1.00

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador describe la relación de ingresos netos en relación con el servicio de deuda. Es decir, mide la capacidad de la AAA en cumplir con sus obligaciones prestatarias.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Incrementar Ingresos

**INDICADOR:** Porcentaje de Cobrabilidad

**SITUACIÓN ACTUAL:** 97%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 92% debido al efecto del incremento de tarifa.

**DESCRIPCIÓN:** Se refiere a la relación entre la cantidad cobrada vs. lo facturado. Estos valores incluyen la totalidad de clientes de la AAA (Residenciales, Comerciales, Industriales y Gobierno). La AAA ha realizado esfuerzos significativos en mantener un nivel de cobrabilidad acorde con los más altos estándares a nivel mundial.

**2. Excelencia Operacional** – Incluye todos los proyectos dirigidos a alinear el desempeño departamental con el modelo de Clase Mundial. El objetivo principal es desarrollar un modelo que proporcione servicios confiables, sensibles y económicos sin dejar de asegurar el pleno cumplimiento de las expectativas del cliente y las partes interesadas. Los programas asociados en esta iniciativa incluyen:

- Calidad
- Optimización Operacional
- Mantenimiento Preventivo
- Reducción Pérdidas Físicas de Agua

Los objetivos y metas asociados a esta iniciativa estratégica y sus programas se describen a continuación:

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Mejorar Cumplimiento Regulatorio

**INDICADOR:** Multas por Incumplimiento

**SITUACIÓN ACTUAL:** Pagos por año fiscal que a la fecha ascienden a \$860,000

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Reducir las multas por incumplimiento en un 20%.

**DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:** El propósito principal de este indicador es disminuir la tendencia anual de las multas monetarias que se incurren por causa de incumplimiento con las agencias regulatorias pertinentes.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Mejorar Cumplimiento Regulatorio

**INDICADOR:** Cumplimiento en Servicios de Agua Potable

**SITUACIÓN ACTUAL:** 93%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Cumplimiento 97%

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador recopila los resultados de las inspecciones internas para asegurar que la calidad del agua cumple con los requisitos establecidos por las agencias reguladoras para agua potable en cada planta de filtración. Por otra parte, se incluye como componente de este indicador el cumplimiento con los parámetros de calidad establecidos por los organismos regulatorios. La AAA tiene como meta incrementar la meta gradualmente hasta llegar al 100%.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Mejorar Cumplimiento Regulatorio

**INDICADOR:** Cumplimiento en Servicios de Alcantarillado

**SITUACIÓN ACTUAL:** 92%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Cumplimiento 95%

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador cuantifica el número de veces en el año que las plantas de alcantarillado cumplen con los requerimientos de la Ley de Aguas Limpias ("Clean Water Act"). Por otra parte, se incluye como parámetro el resultado de las inspecciones que se realizan regularmente a las instalaciones de la Agencia. La AAA tiene como objetivo incrementar la meta gradualmente hasta llegar al 100%.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Ajustes de Facturación

**SITUACIÓN ACTUAL:** 96.9%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Incrementar 97.5%

**DESCRIPCIÓN:** El indicador de ajustes de facturación busca mejorar la precisión de nuestros procesos de facturación al cliente. Al estudiar la tendencia de la facturación mensual y sus ajustes, podremos observar, encontrar y disminuir los ajustes para que la facturación tenga la mayor precisión posible. Históricamente

la AAA se ha situado en el orden del 5% al 7%. En los últimos años se ha trabajado en la mejora de los procesos para reducir la cantidad de ajustes solicitados por los clientes.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Querellas en Servicio al Cliente

**SITUACIÓN ACTUAL:** 10.57 de cada 1000 clientes

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Reducción de un 2%

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador mide la cantidad de querellas o quejas que experimentan los clientes de la utilidad, con una cuantificación individual de cada reclamación. Se expresa como querellas por cada 1,000 cuentas.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Interrupciones de Servicio

**SITUACIÓN ACTUAL:** 10%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 9%

**DESCRIPCIÓN:** Al estudiar este indicador buscamos identificar las áreas con mayores interrupciones de servicio. Este indicador mide la cantidad de clientes que sufren cualquier interrupción del servicio durante el periodo de análisis. El objetivo es contar con previsibilidad en el nivel de servicio brindado al cliente.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Clientes con deficiencia de Servicio

**SITUACIÓN ACTUAL:** 4,325 clientes

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Reducción en un 10%

**DESCRIPCIÓN:** Se busca reducir la cantidad de clientes con servicio deficiente en cada una de las regiones (nos referimos a toda comunidad o sector con un promedio de interrupciones de dos o más días a la semana por al menos tres meses consecutivos, entre las 6:00 a.m. y las 12:00 a.m.). De esta manera podremos identificar y resolver situaciones en sectores o áreas en donde haya mayor cantidad de clientes con servicio deficiente, mejorando la satisfacción del cliente.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Tiempo de Atención Oficina Comercial

**SITUACIÓN ACTUAL:** 25 minutos

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 25 minutos

**DESCRIPCIÓN:** El propósito de este indicador es medir cuánto es el tiempo promedio dedicado a atender a los clientes desde que entra y hasta que sale de la oficina comercial. Al monitorear este tiempo podemos mejorar los tiempos de

espera y atención del cliente y así mejorar el servicio. Debido a la implementación de la nueva estructura tarifaria, se espera un comportamiento atípico en las oficinas comerciales, por lo tanto se mantiene el indicador en 25 minutos para este periodo fiscal.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Disponibilidad de Vehículos

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente no se mide este indicador. La AAA está en el proceso de identificar los datos de la situación actual.

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Mejorar 2 puntos porcentuales.

**DESCRIPCIÓN:** El indicador de la disponibilidad de vehículos pretende estudiar la cantidad de vehículos que están disponibles para ser utilizados y compararlos con la cantidad de vehículos que está en el taller y/o con alguna reparación.

Al estudiar la tendencia podemos medir el manejo de los activos de flota de la Autoridad de tal manera que identificaremos las causas y crear una prevención en el manejo de los vehículos que se utilizan. Así se conseguirá mejorar la disponibilidad de vehículos y equipos que dan apoyo a las tareas operacionales y de servicio al cliente.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Tiempo de Emisión de Orden de Servicio o Compra

**SITUACIÓN ACTUAL:** 33 días

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Menos de 25 días

**DESCRIPCIÓN:** El indicador de tiempo de orden tiene como propósito principal medir el lapso en el que se origina una orden de compra o servicio en el sistema hasta el envío del pedido a los suplidores. Principalmente, el objetivo es disminuir los tiempos de requisición actuales para hacer el proceso más eficiente.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Efectividad Operacional

**INDICADOR:** Tiempo de Entrega del Suplidor

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente no se mide este indicador. La AAA está en el proceso de identificar la data de situación actual.

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 10 días

**DESCRIPCIÓN:** El indicador de tiempo de entrega busca medir el tiempo que se demoran los suplidores en hacer la entrega correcta de los materiales y/o servicios solicitados. Este indicador busca medir la efectividad de los suplidores dado que su desempeño afecta directamente la efectividad de los servicios brindados a los clientes de la AAA.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Mejorar El Programa Integrado de Mantenimiento

**INDICADOR:** Tiempo Promedio de Reparación de Equipos

**SITUACIÓN ACTUAL:** 30 días

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 22 días

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador mide el tiempo promedio de reparación de los equipos de la AAA que se encuentran dentro del Programa Integrado de Mantenimiento. De esta forma, los equipos estarán disponibles en forma más rápida para proveer el servicio requerido.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Mejorar El Programa Integrado de Mantenimiento

**INDICADOR:** Relación Mantenimiento Preventivo Vs. Correctivo

**SITUACIÓN ACTUAL:** 60%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 66%

**DESCRIPCIÓN:** Se refiere a la relación porcentual entre órdenes de trabajo de mantenimiento preventivo vs. órdenes de mantenimiento correctivo. El objetivo es incrementar las tareas relacionadas con el mantenimiento preventivo de forma tal que se minimicen los daños y emergencias en los activos de la AAA.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Reducción de Pérdidas de Agua No Facturada

**INDICADOR:** Tiempo de Reparación de Salideros

**SITUACIÓN ACTUAL:** 87 horas

**META AÑO FISCAL FY13-14:** 60 horas

**DESCRIPCIÓN:** El indicador se utiliza para medir el tiempo de reparación de los salideros. El propósito es disminuir el tiempo de reacción para la reparación de cada salidero y así disminuir la pérdida de agua asociada a los mismos.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Reducción de Pérdidas de Agua No Facturada

**INDICADOR:** Porcentaje de Agua No Facturada

**SITUACIÓN ACTUAL:** 64%

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Reducir en 2 puntos porcentuales

**DESCRIPCIÓN:** El índice o porcentaje de agua no facturada se utiliza para conocer la eficiencia de los sistemas de distribución y producción de agua a nivel macro. Se mide la producción de agua potable y se compara con la facturación a los clientes. El porcentaje que se obtiene indica la cantidad de agua que se pierde en el periodo estudiado.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Reducción de Pérdidas de Agua No Facturada

**INDICADOR:** Producción de Agua

**SITUACIÓN ACTUAL:** 640 MGD (millones de galones diarios)

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Reducir en un 5%

**DESCRIPCIÓN:** El propósito de este indicador es estudiar la tendencia de producción mensual de todas las plantas de filtración de agua por región y a su vez a nivel Isla para lograr disminuir el nivel de producción actual, aumentando la efectividad del sistema y reduciendo las pérdidas físicas.

**3. Infraestructura y sostenibilidad** - Incluye los proyectos destinados a generar un uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos dentro de la AAA así como el cumplimiento con el Programa de Mejoras Capitales. El objetivo principal de esta iniciativa es maximizar las operaciones, infraestructura e inversiones para proteger, restaurar y mejorar el ambiente natural; uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos; promoviendo la vitalidad económica y la mejora general de la comunidad. Los programas asociados con esta iniciativa son los siguientes:

- Programa de la "Agencia Verde"
- Reducción de Consumo de Energía
- Programa de Mejoras Capitales

Los objetivos y metas asociados a esta iniciativa estratégica y su programa se describen a continuación:

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Reducir El Consumo De Energía

**INDICADOR:** Consumo Eléctrico

**SITUACIÓN ACTUAL:** 765M kwh

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Reducir en un 2%

**DESCRIPCIÓN:** El indicador busca medir la tendencia mensual del consumo eléctrico. La AAA tiene el objetivo de reducir el consumo de energía actual mediante la implementación de proyectos ya definidos a base del desempeño e iniciativas internas de control y ahorro energético.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Cumplir con Mejoras Capitales Proyectadas

**INDICADOR:** Índice de desempeño de costos proyectados

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente no se mide este indicador. La AAA se encuentra en el proceso de determinar el valor actual.

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Mayor del 90%

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador pretende medir el nivel de progreso de cada uno de los proyectos incluidos dentro del programa y el cumplimiento con el grado de avance estimado a dicha fecha en términos monetarios.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Cumplir con Mejoras Capitales Proyectadas

**INDICADOR:** Índice de Desempeño del Avance de los Proyectos de Mejora Capital

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente no se mide este indicador. La AAA se encuentra en el proceso de determinar el valor actual.

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Mayor del 90%

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador pretende medir el nivel de progreso de cada uno de los proyectos incluidos dentro del programa y el cumplimiento con el grado de avance estimado en términos de tiempo a la fecha de medición.

**4. Transformación Organizacional** - Incluye todos los proyectos orientados a desarrollar una fuerza laboral competente, adaptable y motivada bajo un entorno colaborativo que se esfuerza por alcanzar la meta de Clase Mundial a lo largo de todos los niveles de la AAA. El principal objetivo de los programas bajo esta iniciativa es apoyar oportunamente la mejora del rendimiento rentable, confiable y sostenible en todas las facetas de sus procesos de operación y soporte. Los programas asociados con esta iniciativa estratégica incluyen:

- Programa Cambio Cultural
- Programa de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano
- Programa de la Oficina de Gerencia de Proyectos

Los objetivos y las metas asociados a esta iniciativa estratégica y sus programas se describen a continuación:

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Lograr Una Organización Comprometida Con Los Objetivos Establecidos

**INDICADOR:** Adiestramiento por Empleado

**SITUACIÓN ACTUAL:** 24 horas promedio por empleado

**META AÑO FISCAL FY13-14:** En promedio, cada empleado de la AAA recibirá no menos de 24 horas de entrenamiento

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador mide la cantidad de horas promedio de adiestramiento que cada empleado debe acreditarse en un año fiscal

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Lograr Una Organización Comprometida Con Los Objetivos Establecidos

**INDICADOR:** Efectividad Laboral

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente no se mide este indicador. Se medirá la cantidad total de ausencias entre los días disponibles de trabajo para minimizar el efecto de falta de capacidad, sobre todo en el área operacional.

**META AÑO FISCAL FY 2012-2013:** Reducir en un 5% de la línea base

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador estudia la tendencia mensual de la cantidad de días en que los empleados están ausentes del trabajo y lo compara por la cantidad de días de trabajos disponibles.

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Minimizar el tiempo perdido por ausencias, tanto en operaciones como en departamentos de soporte

**INDICADOR:** Días no Trabajados

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente no se mide este indicador. La AAA se encuentra

en el proceso de determinar el valor actual.

**META AÑO FISCAL FY 2012-2013:** Reducir en un 5% de la línea base

**DESCRIPCIÓN:** Este indicador tiene como propósito estudiar la tendencia de los días en que los empleados no se presentan a trabajar fuera de las licencias normales. Por ejemplo se incluirán días de enfermedad, SINOT, etc. Al estudiar esta tendencia se podrá identificar si la causa principal de ausentismo en esta categoría es causada por el empleado o por falta de controles de seguridad, administrativos o de supervisión.

**5. Innovación Tecnológica** - Incluye todos los proyectos relacionados con aplicaciones de "software" o soluciones de infraestructura que apoyan la alineación del apoyo operativo y funcional con el modelo de Clase Mundial. El objetivo es centralizar todos los proyectos tecnológicos bajo un grupo con el fin de maximizar la utilización de los recursos. El programa asociado a esta iniciativa se denomina:

- Programa INTEGRA

El objetivo y la meta asociado a esta iniciativa estratégica y su programa se describe a continuación:

**\*OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Alcanzar Optimización Tecnológica

**INDICADOR:** Índice de Proyectos Completados

**SITUACIÓN ACTUAL:** Actualmente no se mide este indicador.

**META AÑO FISCAL FY13-14:** Mayor del 90%

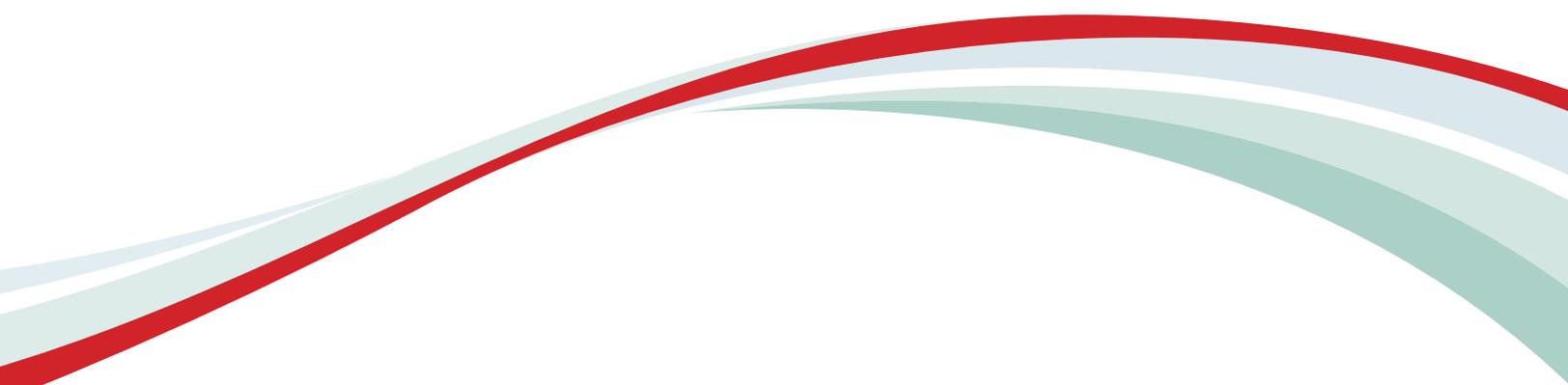
**DESCRIPCIÓN:** Este indicador pretende medir el nivel de progreso de cada uno de los proyectos incluidos dentro del programa de innovación tecnológica y el cumplimiento con el grado de avance estimado a la fecha de medición.

---

## Evaluación Anual

---

La gerencia de la AAA ha propuesto este Plan Estratégico para los próximos 4 años, al final de cada periodo fiscal, el mismo será actualizado y reevaluado, con el propósito de garantizar su seguimiento y cumplimiento.



“**Sí** se puede cuando estás decidido, cuando comprometes tu voluntad para lograr lo que deseas alcanzar. **Sí** se puede cuando ante cada obstáculo muestras temple y con mayor decisión los empiezas a enfrentar. **Sí** se puede si ante cada fracaso buscas reconocer tus propios errores, lo que te permitirá acumular sabiduría y todos tus sueños realizar. **Sí** se puede si ante los conflictos mantienes una actitud positiva y, a pesar de las adversidades, tu ánimo no comienza a menguar, así, no habrá cima que no puedas alcanzar. **Sí** se puede cuando ante los negativos y escépticos mantienes una sonrisa y la alegría se convierte en tu fiel compañera... siempre amigos podrás. **Sí** se puede, cuando ante la duda y la incertidumbre, tu fe te mantiene firme... “

**“Anónimo”**

“La perseverancia es muy importante para el éxito. Y que si uno no se cansa de llamar a la puerta con el vigor y la paciencia necesarios, alguien le abrirá al final.”

**“Longfellow”**





ESTADO LIBRE ASOCIADO DE  
PUERTO RICO



Autoridad de  
Acueductos y  
Alcantarillados

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO