

**PROVINCIA DE SANTA CRUZ**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DISTRIGAS S.A.**

**ANEXOS TOMO I**

**TAREA 1: PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS  
PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES NECESARIOS PARA UN TABLERO DE  
CONTROL**

**INFORME FINAL**

**DICIEMBRE DE 2023**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pablo Gabriel Morra', with a large circular flourish at the beginning.

**PABLO GABRIEL MORRA**

## **INDICE**

**ANEXO 1:** Instructivo para identificar, definir, describir y analizar problemas estratégicos

**ANEXO 2:** Instructivo para la elaboración de la misión visión y valores

**ANEXO 3:** Cuestionario sobre análisis situacional y organizacional

**ANEXO 4:** Cuestionario Información por localidad

**ANEXO 5:** presentación del taller de análisis situacional

**ANEXO 6:** presentación del taller de fortalecimiento organizacional

**ANEXO 7:** Organigrama DISTRIGAS SA de Gerencias

**ANEXO 8:** Organigrama Sucursales

**ANEXO 9:** Manual de Organización de DISTRIGAS S. A

**ANEXO 10:** Formulario de Evaluación de Desempeño

**ANEXO 11:** Normativas DISTRIGAS S.A.

**ANEXO 12:** Normas complementarias a la Resolución N° 2747/2002 de ENARGAS que puso en vigencia el "Código argentino de gas - NAG".

**ANEXO 13:** Formulario para la descripción de un indicador

**ANEXO 14:** Documento de transferencia.

## **ANEXO 1: INSTRUCTIVO PARA IDENTIFICAR, DEFINIR, DESCRIBIR Y ANALIZAR PROBLEMAS ESTRATÉGICOS**

“... un gobierno no puede ser mejor que su elección de problemas. Ese es su techo, alto o bajo, según sea la calidad de esa selección.”

*Carlos Matus*

### **Introducción**

El siguiente trabajo pretende acercar una síntesis conceptual y operativa para la identificación de problemas, en el marco del proceso de Planificación Estratégica que se está llevando a cabo en nuestra organización.

Necesitamos contar en nuestra organización con conocimientos teóricos/prácticos al servicio de la acción; acción que apunta a transformar una realidad en tanto se la considera insatisfactoria en su estado actual, y mejorable.

La formulación, descripción y análisis de problemas constituye un momento crucial del proceso de planificación. La importancia de este momento es decisivo, ya que de la selección de problemas dependerá hasta donde podremos llegar con nuestro plan, aunque, claro está, no es suficiente para garantizar que lleguemos hasta allí.

Es el requisito que permitirá trazar “*un mapa*” que dé coherencia al plan en función del cambio que se quiera producir. Las acciones estarán dirigidas a modificar las causas y que se podrá monitorear su evolución a través del cambio en las manifestaciones o indicadores del problema en cuestión.

El término “problema” tiene la ventaja de designar el modo en que se presentan los hechos “no deseados” en la vida cotidiana. Sin embargo y por esta misma razón requiere ser definido conceptualmente, evitando así un uso que embarque todo el espectro del malestar percibido, lo que lo volvería inoperante en la realidad.

La tarea de identificar de forma objetiva los problemas a resolver es generalmente mucho más compleja de lo que pudiera parecer ya que encierra una fuerte carga de subjetividad de cada uno de los actores y participantes del proceso, lo que conduce, muchas veces, a cometer errores.

El siguiente boletín informativo, es el primero de una serie de trabajos que tienen como objetivo reducir a la mínima expresión, los errores que comúnmente se producen en el desarrollo de la planificación estratégica y operativa de las distintas organizaciones y dependencias que conforman el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

### **¿Qué entendemos por problema?**

Un problema es una brecha entre una realidad observada por un actor social y un valor o deseo de cómo debería ser (ROVERE 1993). Por lo tanto, los problemas no pertenecen al campo de los hechos sino al de la subjetividad: no hay problema sin sujetos. Son los sujetos los que establecen y perciben, en base a su ideología y sistema de valores, sus experiencias previas, sus intereses y su intencionalidad, esa brecha entre lo observado y lo deseado. Un problema es entonces una construcción social que parte de una cierta explicación de la realidad en la que se basará la acción.

Ahora bien, esta definición es aún muy amplia para tornarse instrumental. No toda formulación de disconformidad con lo observado se constituye en un problema.

### **¿Cómo formular problemas?**

Entenderemos que un problema está formulado como tal toda vez que designe un estado negativo de una cierta realidad que puede ser modificada. Y no está formulado como tal, cuando alude en forma directa a la ausencia de una solución predeterminada, ya que siempre un problema admite más de una solución. Esto nos da una interesante herramienta de evaluación: para saber si hemos formulado en forma correcta un problema, podemos preguntarnos, “¿qué soluciones admite?” Si la solución es única, estamos frente a un falso problema. Un ejemplo nos ayudará a “ver” este postulado en acción.

Como fruto de las reuniones de planificación semanal, el equipo de gestión del Centro de Salud Las Lomitas definió como problema prioritario la falta de una ambulancia disponible durante las 24hs. para el traslado de urgencia.

La única acción eficaz para dar cuenta del problema, en este caso, es la adquisición de una ambulancia que pueda funcionar las 24hs.

Según nuestra definición precedente esta manera de enunciarse corresponde a un falso problema.<sup>1</sup>

## ¿Cómo priorizar problemas?

Priorizar problemas es ordenarlos de acuerdo con el grado de importancia que le confiere el actor. Es un proceso ético y político de contrastación de valores e intereses alrededor de los hechos. Refleja los intereses y experiencias subjetivas de los actores. Por ello, nunca es un proceso técnico-burocrático, aunque utilicemos técnicas a partir de ciertos criterios para establecer un orden y hagamos un esfuerzo por convertirlo en un proceso más o menos sistemático.

Aclarado esto, hay diversos criterios que pueden utilizarse para priorizar problemas. Expondremos aquí algunos de ellos sin pretensión de ser exhaustivos:

**Valor político:** un problema tendrá más o menos valor político de acuerdo al grado de legitimidad que aporta su resolución al actor que planifica.

**Motricidad:** se trata de la capacidad que tiene un problema, al ser solucionado, de arrastrar la solución de otros.

**Vulnerabilidad:** refiere a la existencia de métodos o tecnologías adecuadas para su resolución.

**Factibilidad:** disponibilidad, por parte del actor que planifica, de los recursos para dar cuenta del problema.

**Magnitud:** hace referencia, fundamentalmente, a la cantidad de afectados por el problema.

**Gravedad:** alude al costo que tendría no resolver el problema (económico, poblacional, subjetivo, etc.)

---

<sup>1</sup> Sin embargo, a través de un trabajo de *problematización* podríamos retrotraer este falso problema a lo que lo motivó. *Para qué necesitamos una ambulancia 24hs? - Para hacer los traslados de urgencias, que en horas de la noche son más numerosas debido a los hechos violentos en el barrio, dado que el funcionamiento de la red de emergencias (sistema central de traslados y auxilios) no funciona de manera adecuada en esta zona.* Aquí tenemos dos problemas que surgen a partir de re-preguntar sobre el planteo inicial: *hechos violentos en horas de la noche* y *deficiente funcionamiento de la red de emergencias en la zona.*

**Tendencia:** se refiere al comportamiento del problema a lo largo del tiempo, habrá que sopesar, por ejemplo, si se trata de un problema que viene creciendo en una curva de tiempo y, de acuerdo a ello, se espera que continúe haciéndolo de no mediar una intervención que lo vulnere.

### **¿Cómo describir un problema?**

Si pretendemos actuar en los servicios de salud y cambiar los resultados insatisfactorios en la salud de la población y en las condiciones de trabajo del personal, una vez que hemos formulado los problemas presentes en la situación, debemos avanzar en la descripción del problema seleccionado.

Los problemas se describen a través de sus manifestaciones o “síntomas”. Estos síntomas nos dicen de la existencia del problema. Retomando el caso del Centro de Salud Las Lomitas, uno de los síntomas del problema “aumento de las lesiones por hechos violentos (peleas callejeras) en el barrio, podría ser: aumento de las consultas por guardia los fines de semana por heridas de arma blanca y heridas de armas de fuego”. Estas formulaciones se denominan descriptores (MATUS 1980) y deben ser precisos y monitoreables, independientes unos de otros y necesarios para dar cuenta del problema tal como está formulado. Para conocer el estado del problema al momento de comenzar la intervención, los descriptores deberán traducirse en indicadores que servirán de medida para monitorear los logros del plan. Los indicadores son la medida del descriptor. Pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este último caso, sin embargo, convendrá establecer una escala donde ubicar el valor que adopta el indicador, para que pueda cumplir su función de “testigo” de los cambios que se vayan operando.

En resumen, los problemas se describen a través de sus “síntomas” o descriptores y esa descripción se precisa a través de los indicadores que informan del estado del problema en un tiempo y espacio determinados.

### **¿Cómo analizar o explicar un problema?**

Analizar un problema es reconstruir la estructura causal del mismo. Responde a la pregunta ¿por qué y por quiénes el problema existe?

Los problemas pueden ser clasificados según esta estructura causal en:

Bien estructurados, cuya causa está bien definida y mantiene con el problema una relación determinística (exactitud en la predicción);

**Cuasi-estructurados**, mantienen con su causa una relación probabilística;

**Mal estructurados**, las variables que explican el problema son difusas y cambiantes; estas “causas” o explicaciones, constituyen ellas también problemas, en interacción y modificación permanentes. Por ello, la solución de alguna de las explicaciones no necesariamente supone la solución del problema. Para este tipo de problemas no es posible predecir el futuro, por lo que se hace necesario “planificar” en función de escenarios posibles y actores involucrados.

Los problemas sociales y, particularmente, los problemas de recursos humanos de salud, suelen corresponder a este último tipo. Rovere señala que es posible “desestructurar” un problema remontando su estructura explicativa (coincidiendo con Matus cuando plantea la necesidad de preguntarse por las causas de las causas<sup>2</sup>)

Existen tantas explicaciones del problema como actores que planifican.

Una vez identificadas las explicaciones del problema, deben ser interrelacionadas y conectadas de manera de reconstruir la cadena causal. En esa cadena es necesario identificar quién o quiénes controlan las variables en cada explicación, sobre todo determinar cuáles están bajo el control del actor que planifica<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Un ejemplo de ello podemos verlo en la causa de muerte de un certificado de defunción. Se lee en él, como primera causa, paro cardiorrespiratorio. Pero debemos preguntarnos, por qué se produjo tal paro? La segunda causa del certificado dice “septicemia”. Esta a su vez se explica por una gangrena, “secundaria a” diabetes. Por qué una diabetes llega a una gangrena? En este caso, por falta de tratamiento motivado en la inaccesibilidad geográfica del paciente al sistema de salud (vivía la persona en el campo, a varios kilómetros del puesto sanitario más cercano) y en la falta de medios para conseguir y mantener refrigerada la insulina. Como se ve aquí, remontando la estructura causal, un problema estructurado (a un efecto le corresponde una causa) puede ir desestructurándose a medida que sigo preguntando por “la causa”.

Dependerá del actor que planifica en qué punto se detendrá en la explicación de acuerdo a su marco referencial, sus intereses y su capacidad de intervenir.

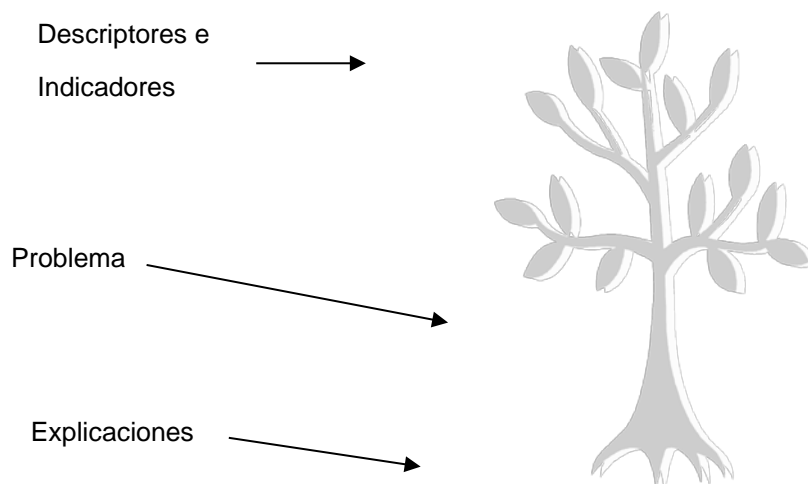
<sup>3</sup> Para avanzar hacia la construcción de un modelo explicativo más completo recomendamos ver la “Cartografía de planos y espacios” propuesta por Rovere en el texto Planificación Estratégica de RRHH de salud, 1993, pags. 84-87

Por último, siguiendo a Matus, una causa se transforma en un nudo crítico cuando:

- Tiene impacto significativo, es decir, capacidad para vulnerar el problema;
- es práctico actuar sobre ella, en relación con el esfuerzo que es necesario realizar para transformarla en el sentido deseado y la gobernabilidad del actor para hacerlo;
- es políticamente oportuno modificarla.

### **El árbol de problemas**

Hasta aquí hemos descrito un modelo para analizar problemas conocido como “el árbol de problemas”, ya que puede establecerse una analogía entre sus diferentes componentes y la figura de un árbol, en el que pueden verse las relaciones que un problema (tronco) mantiene con sus determinaciones, “causas” o explicaciones (raíces), y con sus descriptores e indicadores, que verifican la existencia del problema en la realidad (follaje).



Si ponemos esto en un esquema mínimo presentaría la siguiente estructura:

A- Explicaciones o causas, sobre las que incidirán las acciones.

B- Problema, que se verá, eventualmente, vulnerado por la acción sobre

A.



C- Manifestaciones o descriptores, que se verán modificados visiblemente en la medida en que se actúe de forma eficaz sobre A vulnerando a B.

### **Breve guía para la identificación y análisis de problemas:**

1. Identificar los principales problemas presentes en la situación planteada.
2. Formular en forma sintética un problema -presente en la situación -considerado prioritario por el actor que planifica.
3. Identificar los descriptores o “síntomas” del problema.
4. Señalar el valor de los indicadores del problema en el momento cero del plan (o línea de base).
5. Determinar las explicaciones (o “causas”) del problema.
6. Seleccionar del conjunto de causas, los nudos críticos.

### **Bibliografía**

Alvarez Blanco A. Investigación de problemas críticos y su aplicación académica en la Maestría en Educación Médica. Rev Cubana Educ Med Super, 2004 ene.-mar; 18(1)

Lira L. Revalorización de la planificación del desarrollo. ILPES/CEPAL, editores, Santiago de Chile: Naciones Unidas; 2006.

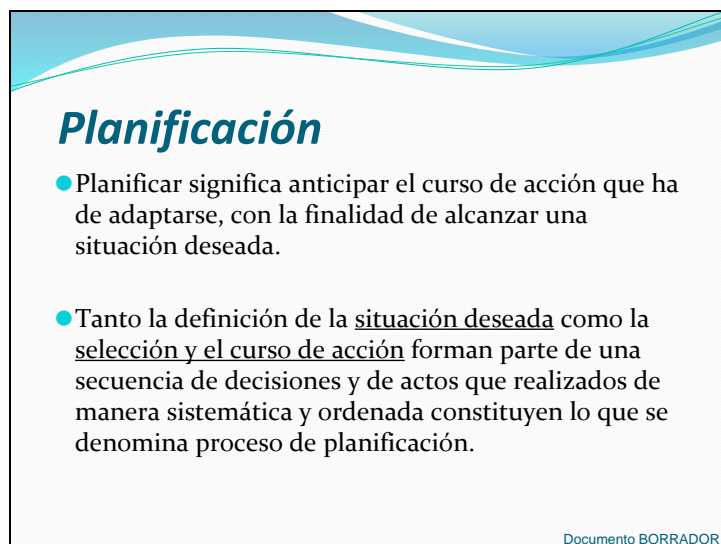
Matus C. Adiós señor Presidente, Santiago de Chile: Lom; 1998.

Matus C. Estrategia y Plan, Santiago de Chile: Siglo XXI; 1972.

Matus C. Planificación de situaciones, FCE, México: Lom; 1980.

Rovere M. Planificación Estratégica de RRHH en Salud. PALTEX/OPS editor, Washington: OPS; 1993.

## ANEXO 2: INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES



## ***Planificación Programática***

Establece las estrategias y tácticas que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.

Articula el nivel estratégico con el nivel operativo



Documento BORRADOR

## ***Planificación operativa***

Es una etapa de la planificación que tiene como objetivo lograr la identificación y asignación de metas, actividades, recursos y responsables, para que en un plazo determinado (generalmente un año) se puedan conseguir los objetivos institucionales.

Documento BORRADOR

## ***Niveles de la planificación***

Tipo de planificación	¿Para qué sirve?	¿Qué se obtiene?
Estratégica	Exige a la organización precisar lo que quiere ser y hacer	Visión, Misión, Análisis, FODA y objetivos estratégicos
Programática	Establece las tácticas de cómo se obtendrán los objetivos estratégicos	Estrategias, tácticas, resultados e indicadores de impacto
Operativa	Establece las actividades que se deben alcanzar en el corto plazo	Actividades, tareas, responsables, costos, metas y cronograma

Documento BORRADOR

## ***Etapas para la formulación del Plan Estratégico***

1. Construcción de la visión y misión
2. Análisis de factores externos e internos
3. Formulación de objetivos estratégicos
4. Formulación de resultados, estrategias e indicadores

Documento BORRADOR

## ***La Visión***

- La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre si misma tomando en cuenta la realidad en la cual trabaja. Dicha realidad debe ser planteada en forma positiva pero real
- Debe constituir una mezcla de razón y sentimiento, en el sentido que debe ser realista y retadora al mismo tiempo
- Debe ser compartida por todos los participantes del proceso de planeamiento

Documento BORRADOR

## ***La Visión***

Puede ser construida tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos?

Documento BORRADOR

## ***La Visión***

- Debe ser iniciada por líderes
- Debe ser compartida y apoyada
  - Debe ser lógica y relevante
- Debe ser positiva e inspiradora



## **Ejemplo**

### **Biblioteca Nacional Mariano Moreno Argentina**

#### **VISIÓN**

Deberá constituirse en el principal centro bibliográfico del país como un organismo de preservación, organización y difusión de la colección bibliográfica argentina en su totalidad.

Se propone brindar servicios de información de calidad y convertirse en referente nacional e internacional en cuanto a la definición de políticas bibliotecológicas.

Deberá integrar su patrimonio cultural con las bibliotecas del país, así como también con las bibliotecas nacionales de la región y el mundo.

Así mismo, se configurará como un centro cultural de difusión y promoción de la cultura nacional.

Documento BORRADOR

## **La Misión**

- La misión describe la razón de ser una organización dentro de su entorno y en relación en la sociedad en que está inmersa
- La misión es el objetivo más general: también se la denomina finalidad o incluso filosofía
- Debe contestar: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos?

Documento BORRADOR

## **La Misión**

- La misión debe servir de base para la elaboración de las metas, objetivos y selección de estrategias
- La misión induce a la unidad de pensamiento en la organización, y este es un requisito indispensable para la unidad de acción

Documento BORRADOR

### **Ejemplo**

#### ***Biblioteca Nacional Mariano Moreno Argentina***

##### ***Misión***

Es responsable de custodiar, acrecentar, preservar, conservar, registrar y difundir la memoria impresa del país o sobre el país representada sobre cualquier soporte material o digital, con prioridad en lo que hace a su herencia cultural, en el territorio del país también, en lo posible, en el extranjero.

Documento BORRADOR

### ***Especificación de valores institucionales***

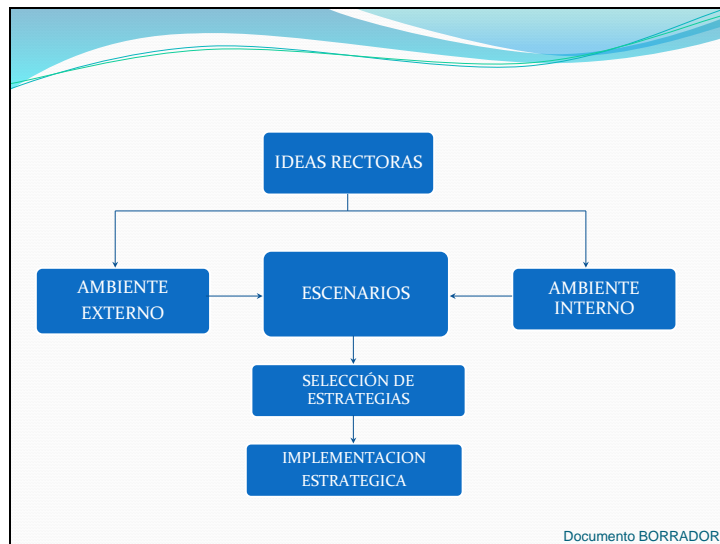
- Orientan la forma en que debe actuar la institución ante distintas situaciones en donde se tienen que tomar una decisión de consecuencias importantes para las personas o usuarios
- Valores individuales y de la organización:  
*transparencia, responsabilidad, cultura de servicio, probidad, solidaridad, austeridad, disciplina, igualdad de oportunidades, justicia*

Documento BORRADOR

### ***Análisis de los factores o ambientes externos e interno***

- Diagnóstico y análisis situacional
- Identificación de actores relevantes
- Tipificación de aliados y oponentes
- Identificación de recursos críticos
- Ayudará a establecer prioridades

Documento BORRADOR



## El ambiente externo

- El diagnóstico del medio ambiente externo (**entorno**) tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro
- Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (**oportunidad**) o adverso (**amenaza**). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades o para debilitar las amenazas

Documento BORRADOR

## Oportunidades

Son situaciones o factores de tipo socioeconómico, político o cultural, que ofrece el ambiente a la organización, y que son factibles de ser aprovechadas si se cumplen algunas condiciones en la organización

## Amenazas

Situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma

Documento BORRADOR



## ***El análisis o ambiente interno***

- Se refiere a aquellos aspectos o capacidades internas de la organización para hacer frente a los retos del entorno
- Tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, etc.

Documento BORRADOR

### ***Fortalezas***

Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza

### ***Debilidades***

Son las limitaciones o carencias que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno

Documento BORRADOR

## ***Objetivos Estratégicos***

- Aluden a los cambios, modificaciones o efectos que esperamos lograr en el mediano o largo plazo
- Para su construcción, se vinculan las fortalezas del sector interno con las oportunidades y amenazas del sector externo
- En ese mismo sentido se hace el cruce de las debilidades. Es necesario tener en cuenta los criterios de pertinencia y equilibrio al efectuar los cruces

Documento BORRADOR

## Objetivos Estratégicos

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>¿En qué medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta?</p> <p>POTENCIALIDADES (usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades)</p>	<p>¿En qué medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a esta amenaza?</p> <p>RIESGOS (usar las fuerzas para evitar las amenazas)</p>
DEBILIDADES	<p>¿En qué medida esta debilidad no nos permite aprovechar dicha oportunidad?</p> <p>RETOS (superar las debilidades aprovechando las oportunidades)</p>	<p>¿En qué medida dicha debilidad no nos permite enfrentar dicha amenaza?</p> <p>LIMITACIONES (reducir las debilidades y evitar las amenazas)</p>

Documento BORRADOR

## Objetivos Estratégicos

Criterios para su redacción:

1. Deben aludir a cambios, transformaciones, modificaciones o mejoras en la realidad y/o en la organización
  2. Debe redactarse en lenguaje claro y sencillo
  3. Su redacción debe ser producto de la participación de todas las personas que trabajan en la organización (empleados y directivos)
  4. No fusionar varios objetivos en uno, pues dificulta su evaluación
- FIN -

Documento BORRADOR

### ANEXO 3: CUESTIONARIO ANÁLISIS SITUACIONAL Y ORGANIZACIONAL

#### Cuestionario<sup>4</sup>

(Para el responsable de la unidad organizativa)

NOMBRE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA
DEPENDEN DE (ubicación en el organigrama)
DEPENDEN DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA:
CARGO:

Nombre y Apellido del responsable:

.....

1.- En cuanto a los recursos humanos, por favor responda: ¿Cuántos empleados tiene?

.....

.....

2.- ¿Cuál es la situación de revista del personal a su cargo (tipo de contratación)? ¿Qué formación profesional/técnico/oficio tienen?

Apellido y nombre	Legajo	Tipo de contratación	Formación

---

<sup>4</sup> El siguiente cuestionario está dirigido a Directores/jefes de área. Tiene como objetivo recabar información a los efectos de realizar el análisis organizacional de la empresa.

--	--	--	--

(para agregar más celdas, completar e insertar enter)

3.- Cuales son las misiones, funciones y competencias de unidad organizativa que Ud. dirige.

☐ 3.1. Misiones

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

☐ 3.2. Funciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

☐ 3.3. Competencias:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. La unidad organizativa de la cual Ud. es responsable, es un área: (ver definiciones)

☐ Sustantiva<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Las áreas sustantivas son aquellas cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

☐ Administrativas o Apoyo<sup>6</sup>

☐ Control<sup>7</sup>

5.- La unidad organizativa que dirige, ¿tiene aperturas inferiores<sup>8</sup>?

☐ Si (pase a pregunta 5.1.)

☐ No (pase a pregunta 6)

5.1. ¿Cuántas aperturas inferiores tiene?

.....  
.....

5.2. ¿Cómo se organiza su unidad organizativa? Informe como es el organigrama al interior.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5.3. ¿Cómo se definió esa estructura?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. La Unidad Organizativa que dirige, ¿tiene asignación presupuestaria en el presupuesto de la empresa?

☐ Si (pase a pregunta 6.1.)

---

<sup>6</sup> Las áreas administrativas o de apoyo son aquellas cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento. Ejemplo el área de Recursos Humanos, Informática, etc.

<sup>7</sup> El área de control de una empresa se ocupa de la protección de los activos de la misma, no sólo en lo que tiene que ver con las finanzas sino, en general, con todos los procesos que allí se desarrollan.

<sup>8</sup> Aperturas inferiores se refiere a los niveles jerárquicos inferiores que dependen de su área.

☐ No (pase a pregunta 7)

6.1. ¿Cuáles son las variables que se toman en cuenta para la asignación de recursos?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Con relación a los *productos*<sup>9</sup> del área. Defina si los mismos son:

☐ Internos/intermedios: <sup>10</sup>

☐ Externos/finales

8. En relación a los *procesos*<sup>11</sup>. Defina cuáles son los 3 procesos principales de su unidad organizativa

#### **Proceso 1**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### **Proceso 2**

.....

.....

.....

.....

---

<sup>9</sup> El producto puede definirse como los bienes o servicios que la empresa brinda a la comunidad, es decir, que los productos son salidas o respuestas materiales resultado del proceso de conversión de los insumos, constituidos por servicios que brinda la organización al medio ambiente.

<sup>10</sup> Por productos intermedios se entiende aquellos productos que son un insumo para producir los productos finales. Como ejemplo podemos mencionar que un producto intermedio es un análisis de factibilidad de la construcción de un gasoducto, mientras que el gasoducto construido es el producto final.

<sup>11</sup> Un proceso es una secuencia de tareas que se llevan a cabo una detrás de la otra. Los procesos en las empresas representan el eje principal sobre el que giran todas las actividades que se llevan a cabo, mientras que un procedimiento es una descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo un proceso.

.....  
.....  
.....

### **Proceso 3**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9.- ¿De los procesos mencionados anteriormente, cuales inicia su área?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Respecto a aquellos procesos que su área no inicia, por favor responda:

¿De qué unidad organizativa deriva el proceso?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10.1. ¿Hacia que unidad organizativa se dirige el proceso que su área realizó?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

11. La unidad organizativa a su cargo cuenta con manual de procesos y/o procedimientos formales o informales. ¿Cuáles?

.....  
.....  
.....  
.....

12. ¿Cómo se priorizan las acciones que la unidad organizativa lleva a cabo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. ¿Se evalúan los resultados?

☐ Si (pase a 13.1.)

☐ No (pase a 14)

13.1. ¿Qué unidad organizativa realiza la evaluación?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13.2. ¿Cómo es el proceso de evaluación de los resultados?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



14. ¿Con que sistemas informáticos trabaja la Unidad Organizativa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

15.- ¿La Unidad Organizativa cuenta con normativa interna?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16.- ¿La Unidad Organizativa cuenta con Memorias o algún tipo de registro de lo actuado durante el año?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ANEXO 4: INFORMACIÓN POR LOCALIDAD

### DISTRIGAS

#### Información por localidad



Localidad	Tip de distribución de gas. RED o GLP	Cantid ad de usuarios	Metr os cúbicos distribuidos en 2020	Metr os cúbicos distribuidos en 2021	Cos to del metro cúbico para la empresa en 2021	Cos to del transporte de GLP en 2021	Facturaci ón a usuarios en 2021	% subsidio al usuario	Siste ma de control de stock <sup>12</sup>	Siste ma de renovación de stock <sup>13</sup>
Rio Turbio										
Rio Gallegos										
28 de Noviembre										
El Calafate										
Puerto Santa Cruz										
Puerto Deseado										
Pico Truncado										

<sup>12</sup> Puede ir desde muy eficiente a muy precario. Aclarar si es manual, computadorizado o vinculado a un sistema de red informática.

<sup>13</sup> Especificar el mecanismo de solicitud de stock (telefónico, email o sistema informático)

[illegible]



## ANEXO 5: PRESENTACIÓN DEL TALLER DE ANÁLISIS SITUACIONAL



**TALLER DE ANÁLISIS SITUACIONAL**



**RIO GALLEGOS – SANTA CRUZ**

**FEBRERO 2023**



**CONTENIDO**

**SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS SITUACIONAL**



**Importancia de la Planificación**

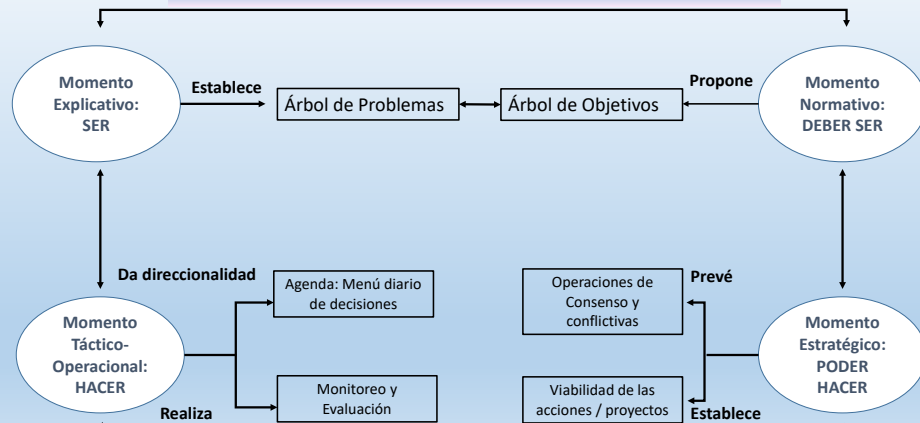
- ❖ La planificación es una herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción.
- ❖ A partir de las categorías que incorpora el planeamiento estratégico, es posible enriquecer la reflexión y la acción personal y de grupo (organización) promoviendo cambios en la amplitud y profundidad de la percepción y en la conducción, administración y gestión de situaciones.
- ❖ La Planificación es el cálculo que precede y preside la acción. No cesa nunca, es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante (Carlos Matus).

**La finalidad del taller es aportar un enfoque conceptual y algunas herramientas técnicas para percibir y desarrollar acciones con mayor eficacia en un contexto complejo**

## Momentos de la Planificación

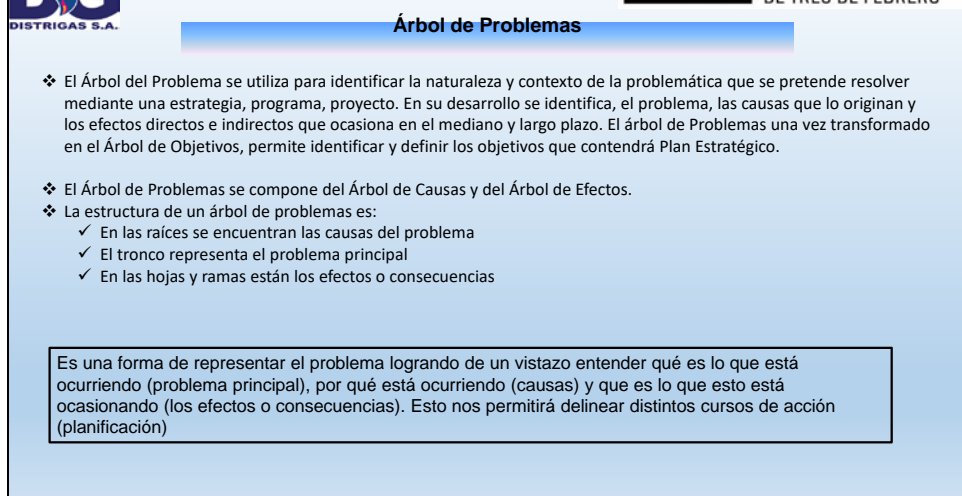
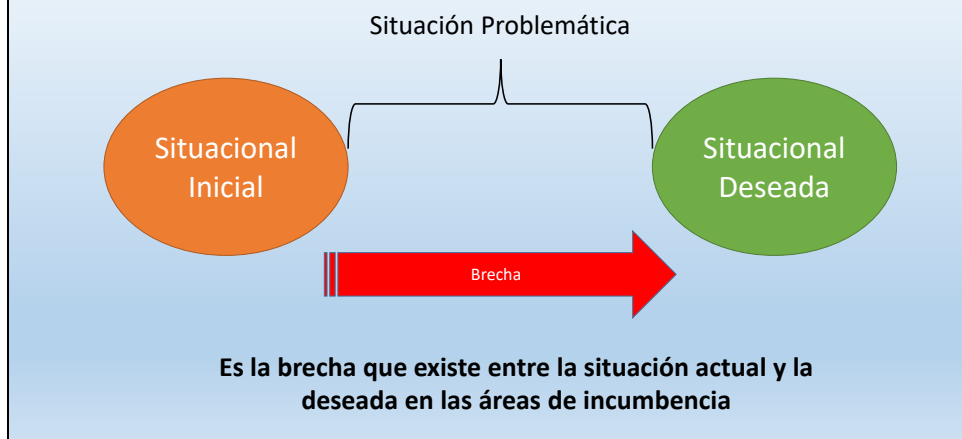


## Metodología



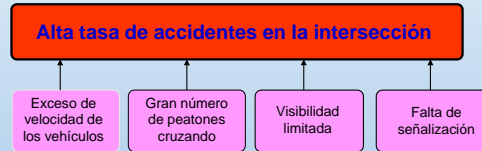
## Problemas

- ❖ Por problema entendemos una situación dada que se considera deficiente y evitable. Es la brecha que separa la situación deseada y la situación actual.
  - ❖ Existen 2 tipos de problemas según la metodología de la Planificación Estratégica Situacional
    - ✓ Aquellos problemas en los que se pueden enumerar todas las variables, precisar todas las relaciones entre ellas y su solución es objetiva ya que no depende de la posición del actor. Estos son problemas estructurados.
    - ✓ Aquellos problemas en los que no se pueden enumerar todas las variables, precisar todas las relaciones entre ellas y su solución es objetiva ya que no depende de intereses o posiciones de los elementos en juego (problemas de coyuntura, problemas políticos que influyen en la toma de decisiones). Problemas semi-estructurados.
- ↓
- ❖ Deben expresar una necesidad a partir de una insuficiencia, carencia, inhabilidad o insatisfacción. Son conceptualizados ante el estado actual de un valor, principio o situación deseados con la realidad vivenciada.
  - ❖ Debe ser manejable. Si el problema es muy amplio se vuelve inmanejable y los resultados serán imprecisos, inconsistentes o inaplicables.
  - ❖ Debe ser relevante y pertinente, su solución debe redundar en una mejora significativa de los resultados buscados y debe estar comprendido entre las competencias y facultades de las organizaciones que lo definan.



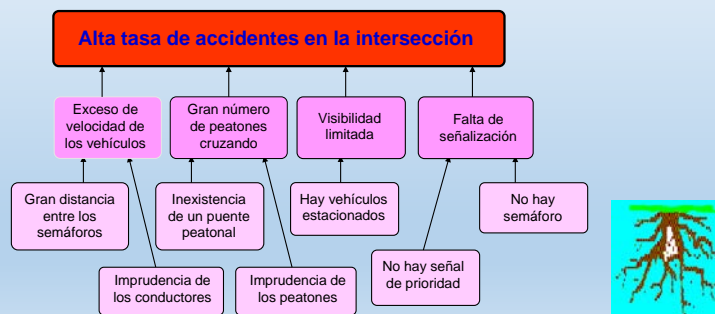
### Construcción del Árbol de Causas

- ✓ Se identifican las causas posibles del problema y se representan bajo éste



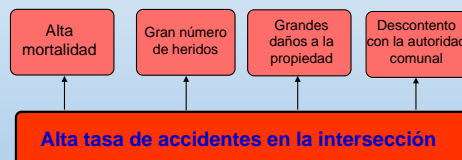
### Construcción del Árbol de Causas

- ✓ Luego se buscan las causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol.



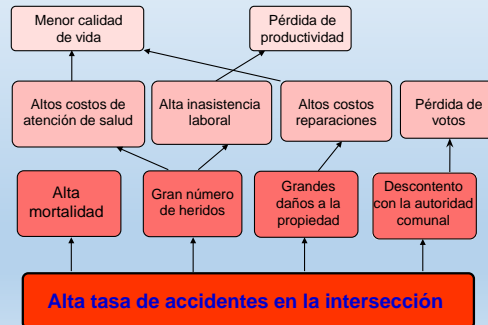
### Construcción del Árbol de Efectos

- ✓ Se representa graficamente el problema
- ✓ Se colocan sobre el problema los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas.

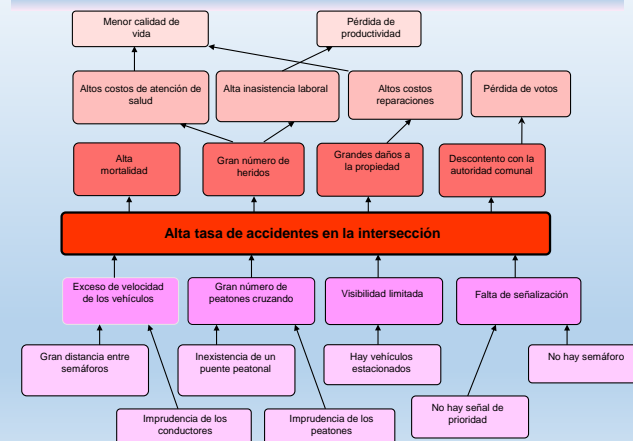


### Construcción del Árbol de Efectos

- ✓ Se representa graficamente el problema
- ✓ Se colocan sobre el problema los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas.



### Árbol de Problemas



### Momento Normativo (Debe Ser): Construcción de Árbol de Objetivos

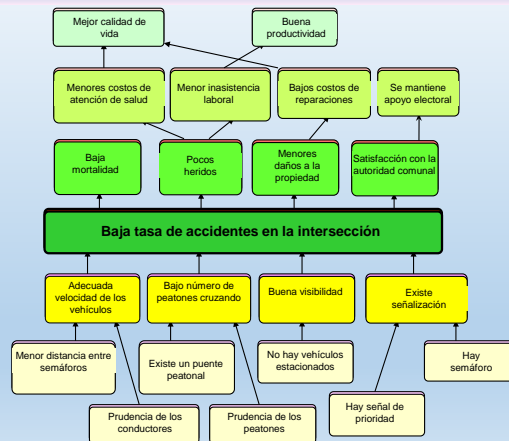
- ✓ Representa la situación esperada para resolver el problema. Se configure como el objetivo deseado.
- ✓ Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema.
  - Efectos se transforman en fines
  - Causas se transforman en medios

Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos

- Si el "negativo" no es inmediato hay un problema en el Árbol Causas-Efectos
- Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos.



**Momento Normativo (Debe Ser): Construcción de Árbol de Objetivos**



Muchas Gracias

## ANEXO 6: TALLER DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

### FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL TALLER I

**UNTREF**  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE TRES DE FEBRERO



## ► MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### MISIÓN

Somos una empresa sub-distribuidora de gas de la provincia de Santa Cruz dedicada a la distribución de gas, cumpliendo con las normativas vigentes. Creemos que el acceso al gas es un derecho humano y es por esa razón que nos esforzamos para que cada vecino y vecina de la provincia pueda tener acceso a este vital e indispensable servicio.

## VISIÓN

Fortalecer y consolidarnos como la empresa líder en distribución de gas en Santa Cruz con estándares de seguridad, tecnología, eficiencia y calidad. Nuestra meta es el desarrollo, inversión y expansión, garantizando su rentabilidad y permanencia en el tiempo. Estamos comprometidos en brindar soluciones innovadoras y energéticamente sustentables al 100% de la población santacruceña.

## VALORES

Responsabilidad: Estamos comprometidos con nuestras decisiones, acciones, metas y objetivos. Damos siempre nuestro 100%.

Esfuerzo: Somos perseverantes en lograr nuestras metas venciendo los obstáculos y dificultades que encontramos en el camino. Estamos orgullosos de nuestros logros.

Trabajo en Equipo: Tenemos metas compartidas y coordinamos nuestros esfuerzos para alcanzarlas. Valoramos los distintos puntos de vista, la diversidad y la inclusión. Somos un único equipo y eso se refleja en nuestros resultados.

Pasión: Nos motiva nuestro trabajo. Amamos lo que hacemos.

## ► ORGANIGRAMA

## ¿QUÉ ES UN ORGANIGRAMA?

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa. Es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

Su objetivo es definir cómo se enfrentarán los desafíos y cómo los distintos equipos harán frente a sus clientes, proveedores, trabajadores, competencias, colaboradores, entre otros aspectos.

## ► ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE UN ORGANIGRAMA?

Ayudar a planificar la estructura de nuestra organización y como queremos que esta siga creciendo.

Permite definir exactamente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo.

## ► ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

## ► ¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

La estructura organizacional es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Toda empresa debe planificar el proceso de sus tareas y definir los puestos y responsabilidades de las personas que integran la organización, con base en las necesidades de la misma organización.

## ► ¿QUÉ SON LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN?

Las funciones son posibilidades de ACCIÓN. De ellas se derivan el conjunto de actividades que una unidad organizativa puede realizar.

Es el conjunto de responsabilidades que la máxima autoridad distribuye entre las unidades organizativas para cumplir con los objetivos organizacionales.

Esta distribución tiene una lógica que puede ser temática, territorial, por especializaciones, productos, etc.

El nivel que en la estructura ocupa cada función es también revelador del tipo de función considerada con más criticidad que otras y es una definición jerárquica.

La lectura de cómo se distribuyen las funciones nos da una señal sobre la política organizacional, como se organizan las prioridades y obviamente cómo se distribuye el poder.

## ►¿QUÉ SON ACTIVIDADES Y TAREAS?

Una tarea es una unidad de trabajo específica de una orden de trabajo.

Una actividad es un tipo de orden de trabajo.

Una tarea se puede crear como parte de una actividad o parte de otra orden de trabajo.

## ►¿QUÉ SON ACTIVIDADES Y TAREAS?

¿Cuál es la **diferencia** entre **trabajo y tarea**, en el ámbito laboral?

La **diferencia** entre **trabajo y tarea**, en el ámbito laboral actual es que un **trabajo** se compone de un conjunto de **tareas**, esta distinción entre **trabajo y tarea** es clave, porque la tecnología permite sustituir algunas **tareas** y complementar otras. Una tarea es una sola unidad de trabajo: **una acción que se ha de realizar en un proyecto, un solo paso en un proyecto de varios pasos**. Una tarea se lleva a cabo en un plazo establecido y debe contribuir a los objetivos relacionados con el trabajo.

## ►¿QUÉ SON PRODUCTOS Y PROCESOS?

## ► PRODUCTO

Valor agregado que genera la unidad y resultado de la actividad principal de la misma **puede ser un producto físico tangible o un servicio o resultado intangible.**

Los productos pueden ser bienes y/o servicio y pueden ser internos o externos dependiendo quien sea el destinatario

**Producto:** Son los bienes y servicios cuantificables o de esencia predominantemente cualitativos, que genera un organismo para contribuir con los objetivos de las políticas. Específicamente, todo producto es un bien o servicio, que surge como un resultado cualitativamente diferente de la combinación de los insumos (recursos humanos, materiales, equipos de producción, etc.) que requiere su producción. Para entender mejor este concepto en una visión de procesos, es menester diferenciar producto final e intermedio.

**Producto Final:** Un producto es final de la red de producción cuando no sufre ningún otro proceso de transformación en la institución y condiciona directamente una política y, a veces, otro producto final de la misma institución. El receptor del producto final es el destinatario externo de la organización.

**Producto Intermedio:** Son todos aquellos cuya producción es exigida por los productos finales y, en consecuencia, constituyen nudos intermedios de la red de producción que realiza la institución. En una interpretación más amplia, los productos intermedios son todas aquellas salidas (outputs) generadas por cada sector, área o persona cuyo destinatario es otra área, sector o persona dentro del organismo. Los puntos donde comienza el proceso (insumo) y finaliza (resultado o producto) son los límites del proceso.

## ► PROCESOS

Son las actividades relacionadas que se combinan para satisfacer objetivos específicos, constituyen lo que la organización hace y cómo lo hace.

Proceso es una serie de tareas y /o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) para el ciudadano

En general, un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica.



Cada subproceso cumple un objetivo parcial (subobjetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas

Estos procesos incluyen, por parte del organismo, la utilización de insumos diversos (humanos, financieros, operativos, etc.) y se desarrollan a través de un conjunto de subprocesos, actividades y tareas.

**Insumo:** Consiste en la información, los recursos materiales, financieros, humanos, equipos de producción y servicios necesarios para crear bienes o servicios. Es el punto inicial del proceso.



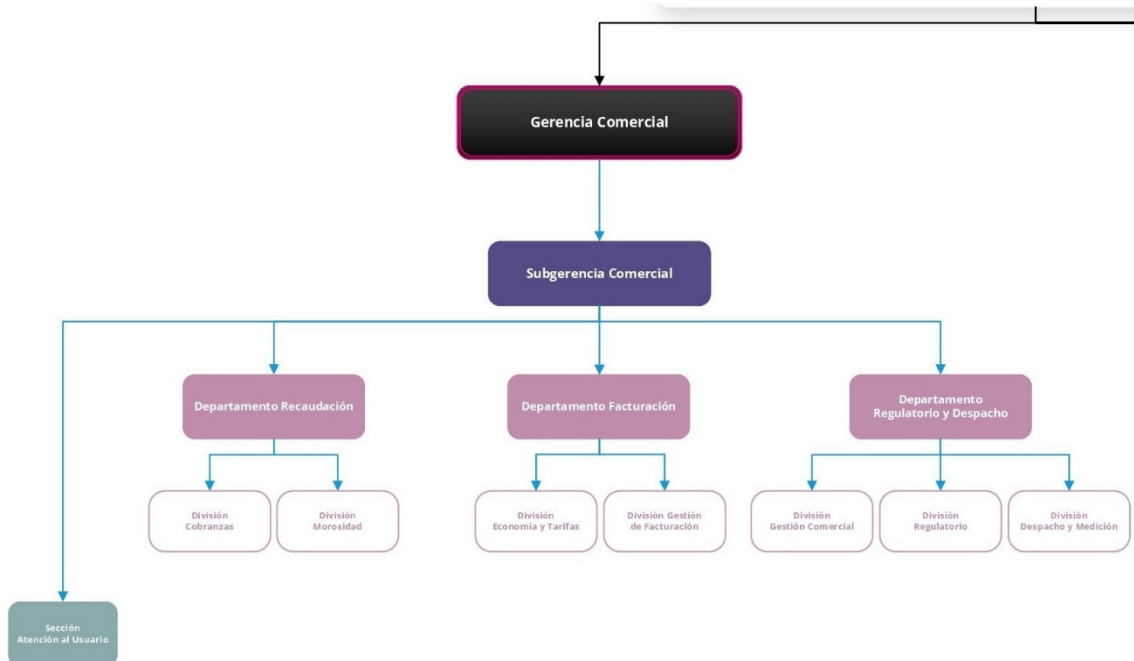
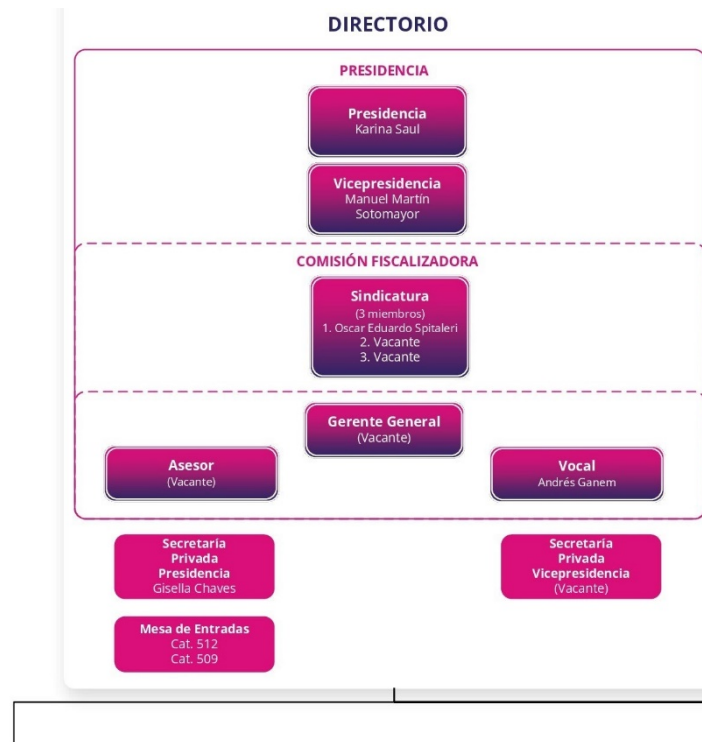
## ANEXO 7: ORGANIGRAMA DISTRIGAS S.A.

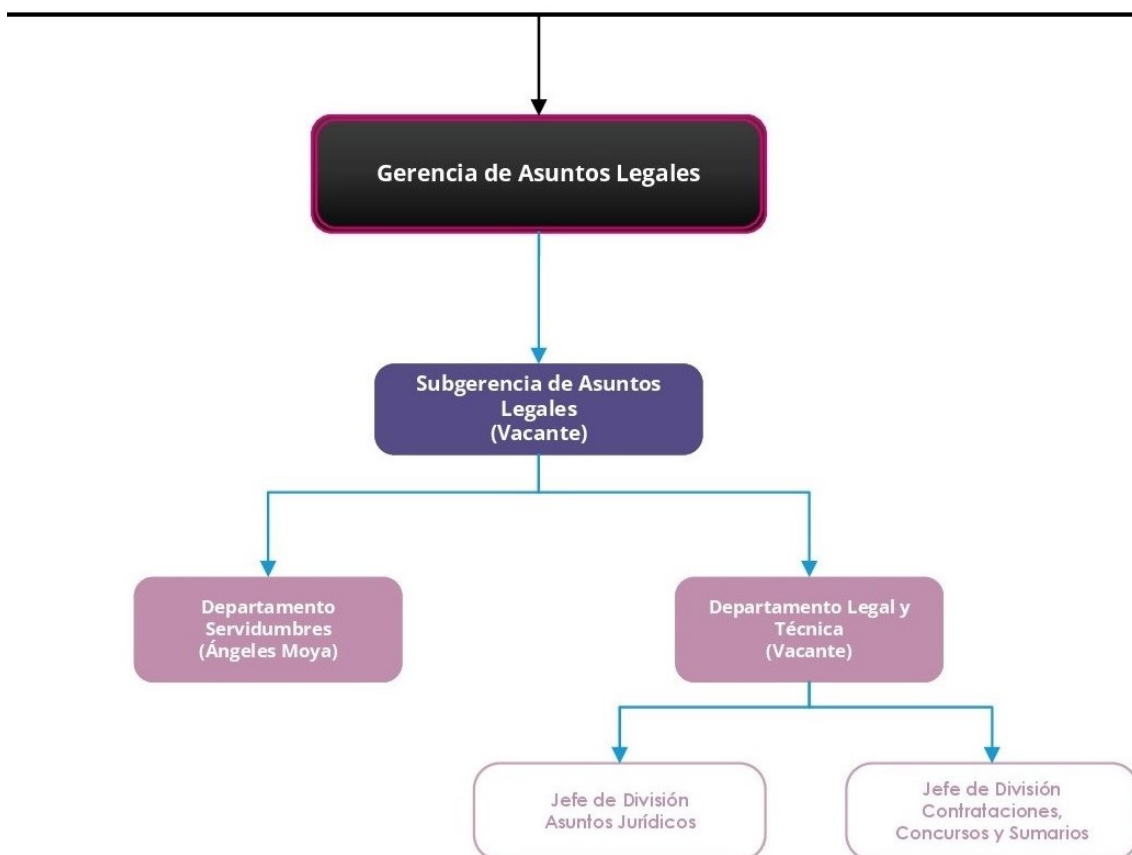
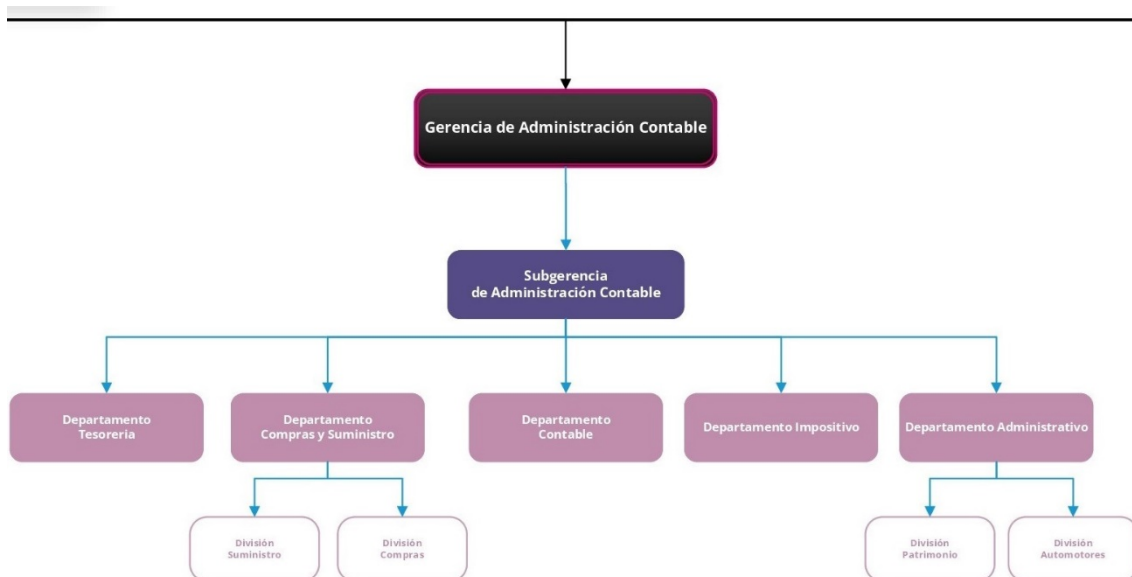


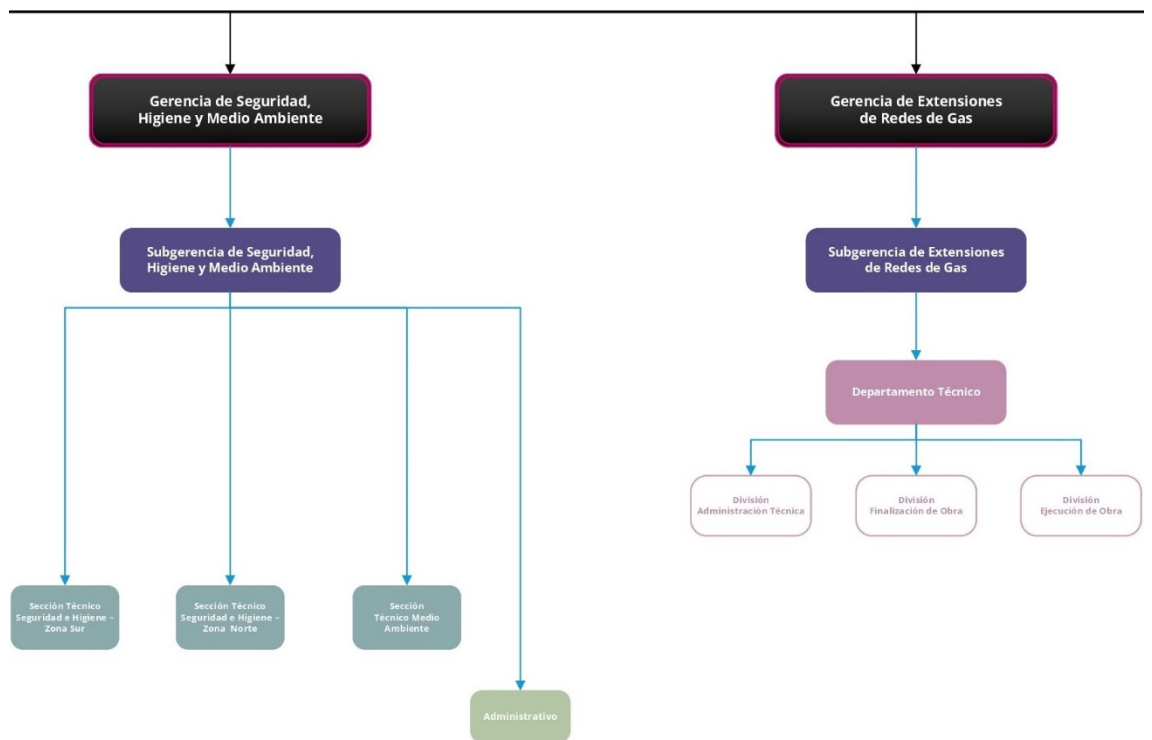
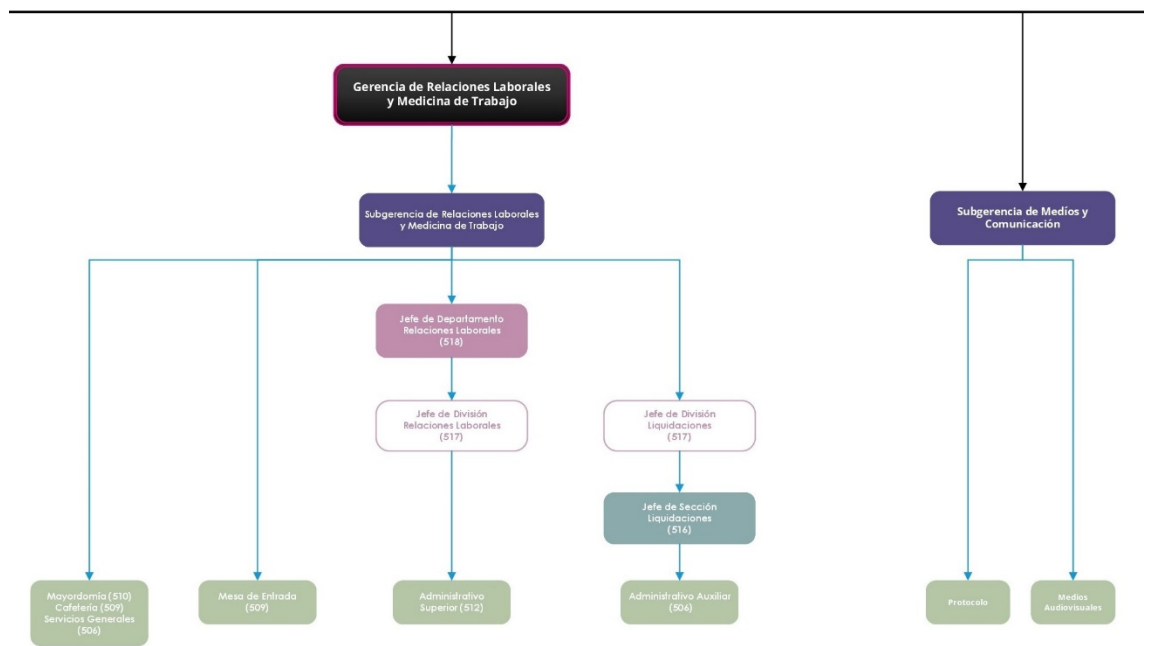
DISTRIGAS S.A.

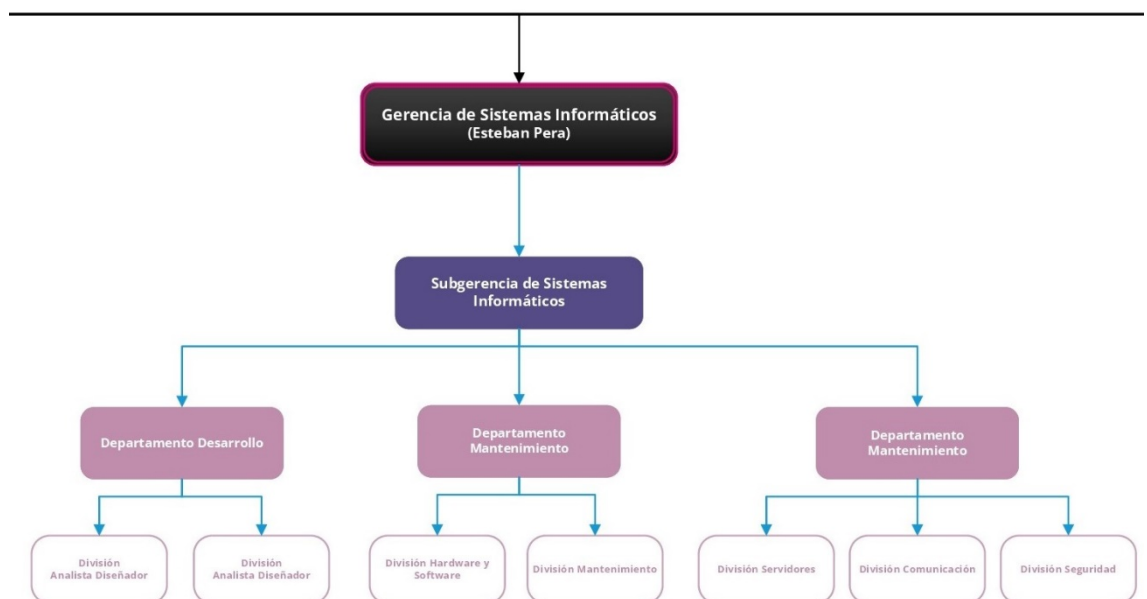
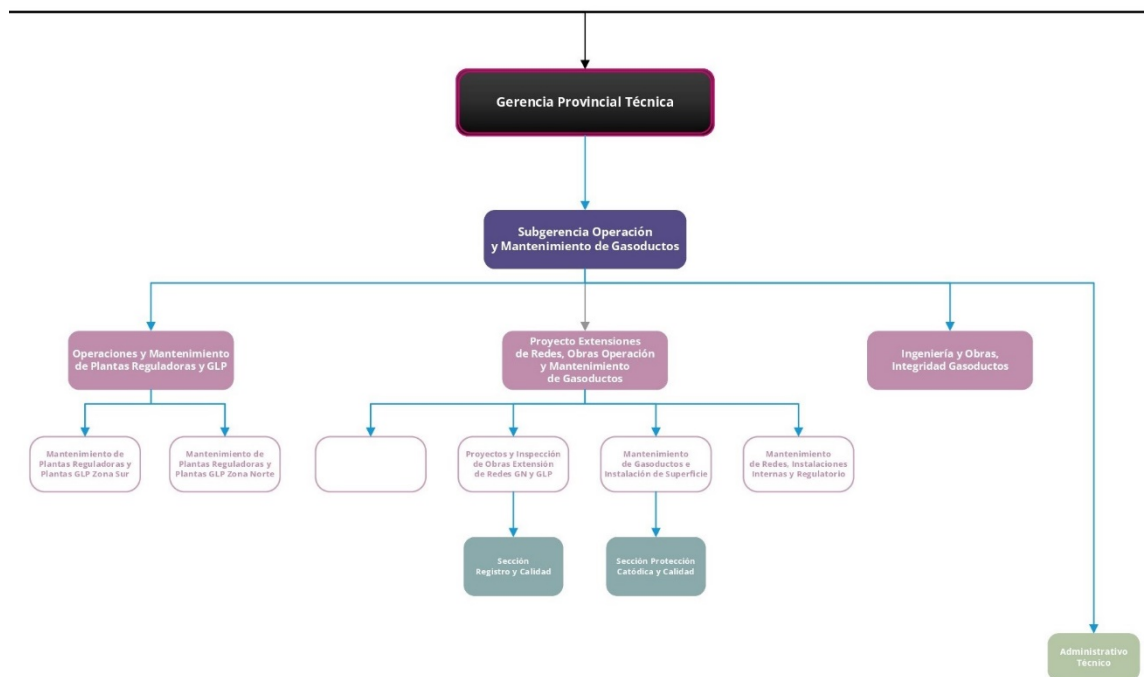
### ORGÁNICA

#### REFERENCIAS



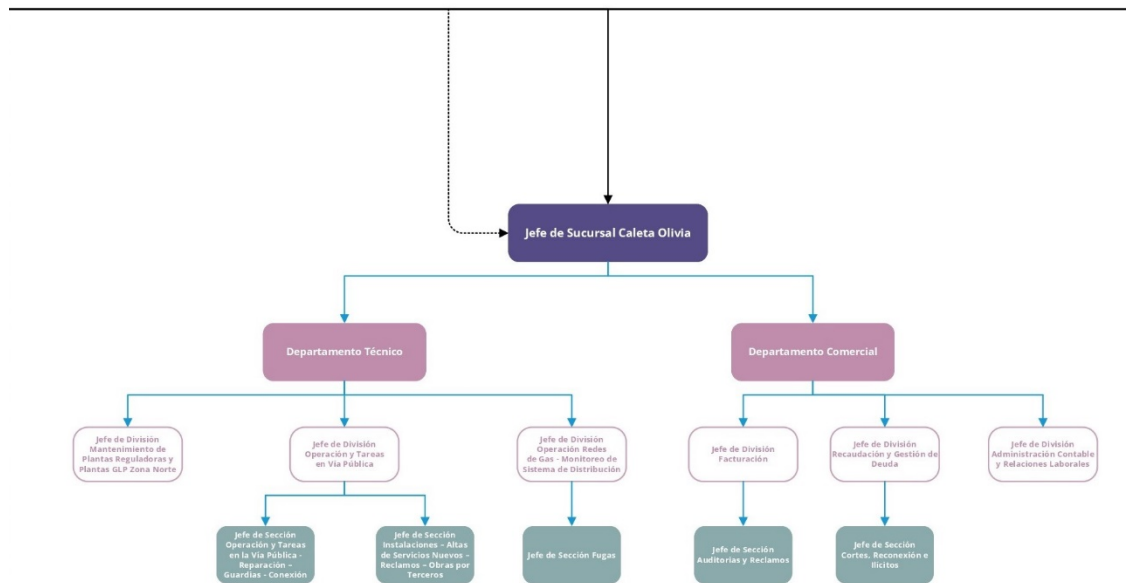




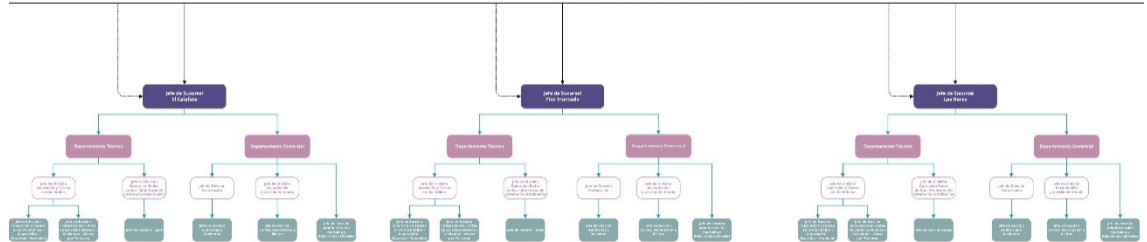


## ANEXO 8: ORGANIGRAMA SUCURSALES

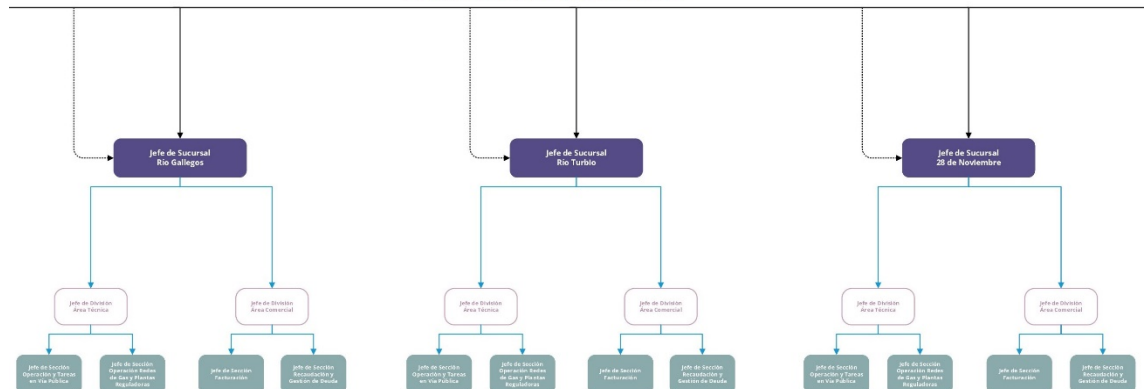
MÁS DE 20.000 USUARIOS



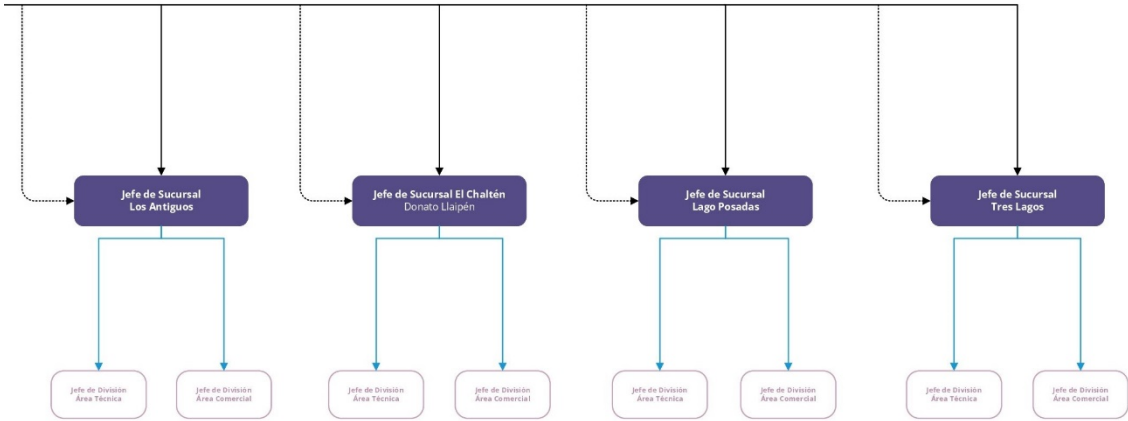
HASTA 10.000 USUARIOS



HASTA 5.000 USUARIOS



HASTA 2.000 USUARIOS / GLP



## **GERENCIA PROVINCIAL DE EXTENSIONES DE REDES DE GAS**

DISTRIGAS S.A. actuará como una empresa CONSTRUCTORA de redes de gas, matriculada en Camuzzi Gas del Sur S.A., habilitada para la ejecución de ampliaciones de redes de gas, para lo cual fue inscripta en el *Registro de Empresas Constructoras* matriculadas en Camuzzi Gas del Sur S.A. (CGSSA), bajo el N° UNRG 401, por lo que DISTRIGAS S.A. (DGSA) está autorizada para la ejecución de obras de redes de Polietileno, con una capacidad de instalación diaria (CID) de 200 metros y una capacidad mensual (CIM) de 5.000 metros (Categoría A).

La Gerencia de Extensiones de Redes de Gas, actuará como una empresa CONSTRUCTORA matriculada en CGSA, habilitada para la ejecución de ampliaciones de redes de gas, dentro y fuera del ámbito de la SUB DISTRIBUCION que compete a DGSA.

DEPENDENCIA JERARQUICA

### **GERENCIA GENERAL**

#### **Puestos jerárquicamente dependientes**

DEPARTAMENTO COORDINACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL

- División Administrativa / Técnica.
- División Obras y Proyectos.

#### **Misiones:**

DGSA designará un REPRESENTANTE TÉCNICO, el cual deberá estar matriculado (en el Colegio Profesional pertinente a su profesión) y en CGSSA (como matriculado de 1ra.). El Representante Técnico designado, será el encargado de revestir el cargo de Gerente de Extensiones de Redes de Gas de DGSA.

Con respecto a las ampliaciones de red a ejecutarse en el ámbito de CGSSA, la gerencia designará personal y equipos calificados de las Sucursales y/o Contratados, para la ejecución de los trabajos, quedando a cargo de CGSSA la inspección de la o las obras.

Para el caso de ampliaciones de red a ejecutarse en el ámbito de DGSA y, teniendo en cuenta que el personal dependiente de la misma empresa actúa como constructor e inspector de obra, se deberá solicitar a las autoridades de la Sucursal, la designación del Inspector de Obra en representación de DGSA (Sub Distribuidora).

#### **Funciones:**

- ✓ Coordinar, supervisar y realizar obras de extensiones de redes de gas en todo el ámbito de la Provincia de Santa Cruz, de acuerdo a las solicitudes del Directorio y/o Gerencia General y basándose en las normativas vigentes de la industria o modificaciones posteriores.
- ✓ Dar cumplimiento a las pautas necesarias a los efectos de realizar extensiones y/o ampliaciones de redes de gas en el ámbito de la Provincia de Santa Cruz, de acuerdo a la capacidad otorgada en la matrícula vigente.
- ✓ Para dar dicho cumplimiento, deberá tener en cuenta y dar estricto cumplimiento a:

- NAG 113 – “Reglamento para la realización de obras a ejecutar por Terceros, contratadas por el futuro usuario y supervisadas técnicamente por Gas del Estado”.
  - NAG 140 – Parte 6 – “Sistemas de tuberías plásticas de polietileno (PE), para el suministro de combustibles gaseosos. Parte 6 – Requisitos mínimos para la instalación”.
  - Ley N° 24.076/92 – “Regulación del transporte y distribución del de gas natural – Privatización de Gas del Estado Sociedad del Estado Noticias accesorias”.
  - Resolución ENARGAS I – 910/09 – “Procedimiento para la expansión de sistemas de distribución de gas. Solicitudes de autorización”.
  - NAG 100 – “Normas Argentinas Mínimas de Seguridad para el Transporte y Distribución de Gas Natural y otros gases por cañerías”.
  - NAG 153 – Normas mínimas argentinas para la protección ambiental del transporte ambiental del transporte y distribución de gas natural y otros gases por cañerías”.
  - POM 01 Revisión 3 – Especificaciones para confección de Proyectos y ejecución de obras de ampliación de redes por Resolución I/910.
  - Leyes Provinciales.
  - Ordenanzas Municipales.
  - Y/o cualquier modificación posterior de las mismas.
- ✓ Dar estricto cumplimiento en su área, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las resoluciones complementarias.
  - ✓ Generar y mantener actualizados los manuales de calidad, procedimientos generales de trabajo, instrucciones técnicas u otros documentos incluidos en el sistema de calidad, verificando su conocimiento y cumplimiento por parte del personal del sector involucrado.
  - ✓ Realizar auditorías diagnósticas en el sector a efectos de identificar dificultades o posibles mejoras para implementar, proponiendo alternativas de solución a las mismas.
  - ✓ Deberá velar por la gestión, asistencia, asesoramiento, capacitación y resolución de todo lo concerniente a la ejecución de obras de extensiones de redes de gas, previo al inicio, durante y al momento de finalización de las mismas.
  - ✓ Velar por la actualización anual de la matrícula de la empresa como empresa constructora de redes de gas.



DEPARTAMENTO COORDINACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL  
DEPENDENCIA JERARQUICA

**GERENTE DE EXTENSIONES DE REDES DE GAS.**

Puestos jerárquicamente dependientes

- División Administrativa / Técnica.
- División Obras y Proyectos.

Misiones:

Requiere de una gestión estrechamente vinculada con la Gerencia de Extensiones de Redes de Gas, que se interrelacionará con las demás áreas de la empresa en todo lo relacionado al funcionamiento de la gerencia, teniendo presentes las leyes, normas, resoluciones, procedimientos y ordenanzas vigentes.

Esta jefatura tiene la responsabilidad directa de la coordinación, gestión, desarrollo y control de las tareas del personal para el funcionamiento de la gerencia en base a los requerimientos y directivas del Gerente del sector.

Funciones:

- ✓ Programar, organizar y supervisar las tareas de los niveles jerárquicos dependientes.
- ✓ Poseer un alto conocimiento técnico/administrativo para la coordinación y control del grupo de trabajo.
- ✓ Dar cumplimiento en su área del reglamento de contrataciones, reglamento de personal, normas de seguridad e higiene y todas las resoluciones emanadas por DGSA.
- ✓ Conocer y velar por el cumplimiento de los manuales de calidad, procedimientos generales y otros documentos incluidos en el sistema de calidad.
- ✓ Supervisar la confección de la documentación requerida para los legajos que requiere el inicio, el desarrollo y la finalización de las obras de extensiones de redes de gas.
- ✓ Coordinar y supervisar los archivos (digitales y en papel), en base a los procedimientos de trabajo del sector, de toda la documentación concerniente a las obras.
- ✓ Gestionar los trámites de adquisición de materiales e insumos, como así también la contratación de equipos necesarios para materializar las obras solicitadas.
- ✓ Elaborar y actualizar el registro estadístico de las distintas obras que se tramiten en el sector, debiendo tener conocimiento del estado de ejecución de las mismas.

División Administrativa / Técnica.

DEPENDENCIA JERARQUICA

**DEPARTAMENTO COORDINACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL.**

Puestos jerárquicamente dependientes

- *Profesional Universitario.*
- *Ayudante Técnico Superior.*

Misiones:

Coordinar y supervisar las obras de redes de gas realizadas por la Gerencia de Extensiones de Redes de Gas, propiciando las labores técnicas/administrativas necesarias para el correcto desarrollo de las mismas, llevando un control actualizado del estado según el registro de la ART.

Debe propiciar el correcto funcionamiento de su grupo de trabajo, según los requerimientos del sector.

Funciones:

- ✓ Dar cumplimiento en su área del reglamento de contrataciones, reglamento de personal, normas de seguridad e higiene y todas las resoluciones emanadas por DGSA.
- ✓ Conocer y velar por el cumplimiento de los manuales de calidad, procedimientos generales y otros documentos incluidos en el sistema de calidad.
- ✓ Generar y gestionar los documentos necesarios para la confección de los legajos técnicos requeridos para el inicio, desarrollo y finalización de las obras.
- ✓ Gestionar las solicitudes a la Subgerencia de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, para la confección de los Programas de Seguridad de Obra.
- ✓ Interrelacionarse con la ART en todo lo pertinente a las ejecuciones de obras de extensiones de redes de gas.
- ✓ Generar, obtener y mantener actualizada la documentación necesaria para la ejecución de las redes de gas.
- ✓ Realizar auditorías diagnosticas en el sector a efectos de identificar dificultades o posibles mejoras para implementar, proponiendo igualmente alternativas de solución a las mismas.
- ✓ Confeccionar las instrucciones de trabajo o procedimientos requeridos para el mejor funcionamiento de su área, debiendo velar por la capacitación y cumplimiento de los mismos por parte del personal involucrado.
- ✓ Deberán gestionar, asistir, asesorar, capacitar y detectar problemáticas, antes, durante y al finalizar las obras de extensiones de redes de gas.
- ✓ Supervisar la ejecución de las obras de Redes de Gas realizadas por el sector, en cuanto a la documentación pertinente a la División.

División Obras y Proyectos.  
DEPENDENCIA JERARQUICA

**DEPARTAMENTO COORDINACIÓN, GESTIÓN Y CONTROL.**

Puestos jerárquicamente dependientes

- *Técnico Superior.*
- *Dibujante Técnico.*

Misiones:

Coordinar y supervisar las obras de redes de gas realizadas por la Gerencia de Extensiones de Redes de Gas, propiciando las labores de proyección y valorización para el correcto desarrollo de las mismas, llevando un control actualizado del estado de ejecución física de las obras, según su modalidad de ejecución.

Debe propiciar el correcto funcionamiento de su grupo de trabajo, según los requerimientos del sector.

Funciones:

- ✓ Dar cumplimiento en su área del reglamento de contrataciones, reglamento de personal, normas de seguridad e higiene y todas las resoluciones emanadas por DGSA.
- ✓ Conocer y velar por el cumplimiento de los manuales de calidad, procedimientos generales y otros documentos incluidos en el sistema de calidad.
- ✓ Generar y gestionar los documentos necesarios para la confección de los legajos técnicos requeridos para el inicio, desarrollo y finalización de las obras.
- ✓ Confeccionar planos constructivos, planos conforme a obras, planchetas de detalle y demás documentación relacionada con el inicio, ejecución y final de obra.
- ✓ Confeccionar las instrucciones de trabajo o procedimientos requeridos para el mejor funcionamiento de su área, debiendo velar por la capacitación y cumplimiento de los mismos por parte del personal involucrado.
- ✓ Inspeccionar el avance de las obras y la modalidad de ejecución.
- ✓ Deberán gestionar, asistir, asesorar, capacitar y detectar problemáticas, antes, durante y al finalizar las obras de extensiones de redes de gas.
- ✓ Supervisar la ejecución de las obras de Redes de Gas realizadas por el sector, en cuanto a la documentación pertinente a la División.

GERENCIA PROVINCIAL  
OBRAS EXTENSIONES DE RED DE DISTRIBUCION

DEPARTAMENTO COORDINACION, GESTION Y  
CONTROL

DIVISION  
ADMINISTRACION  
TECNICA

ADMINISTRATIVO  
TECNICO

DIVISION  
PROYECTOS Y OBRAS

TECNICO SUPERIOR

DIBUJANTE TECNICO



## MANUAL DE ORGANIZACIÓN

### GERENCIA TECNICA DISTRIGAS S.A.



DISTRIGAS S.A.

Revisión 01      Página 2



## **Introducción:**

El servicio público de gas esta regulado por la ley 24.076, siendo "Normas Mínimas Argentinas de seguridad para el transporte y distribución de gas natural y otros gases por cañería (N.A.G-100) y el reglamento del servicio, los dos instrumentos básicos para la operación, mantenimiento y comercialización del servicio.

En función de las leyes y reglamentaciones que tutelan nuestra actividad se confecciona el presente Manual de Organización que tiene por finalidad presentar en forma clara y definida la estructura básica de organización, objetivos, funciones, responsabilidad, líneas de autoridad, así como definir las atribuciones y deberes hasta el nivel de cargo de cada uno de los órganos que comprenden la Gerencia Técnica.

El propósito fundamental de este documento, como instrumento de gestión, es el de ser una fuente permanente de información técnica al describir con claridad las funciones principales de cada uno de los órganos de la unidad de gestión así como de las actividades y tareas del personal asignado a los cargos, por lo que deberá ser actualizado cuando las circunstancias así lo requieran y revisado completamente con una periodicidad no mayor de un año.

## **Visión:**

Quienes trabajamos en DISTRIGAS S.A., reconocemos como principal objetivo mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios, mediante una eficaz prestación del servicio bajo nuestra responsabilidad directa.

Nuestra Visión, es la de convertirnos en la empresa de servicios públicos estatal, reconocida por su importante función social y por un modelo de gestión eficaz y eficiente.

Somos Servidores Públicos por eso nuestros valores mas importantes son la responsabilidad, el compromiso, y respeto al usuario.

## **GENERALIDADES:**

En base a la legislación y normativa vigente, DISTRIGAS S.A. ha elaborado los procedimientos para la atención en el área técnica del servicio.

Responder a las necesidades de nuestros usuarios, garantizando, cada día, una mejor y más amplia prestación del servicio, en cada localidad de la provincia, desarrollando para ello las siguientes actividades:

El estudio, proyecto, construcción y administración de Plantas de Gas, medios de transmisión, estaciones reguladoras y redes de distribución, así como la comercialización de gas a los usuarios en forma directa.

La construcción de las obras necesarias para almacenamiento y distribución de combustibles gaseosos, así como las que sean necesarias para su transporte, distribución y comercialización con fines a la prestación del servicio público de gas en el territorio provincial.

## MISIONES Y FUNCIONES

## CONDICIONES GENERALES

El servicio público de gas esta regulado por la ley 24.076, siendo “Normas Mínimas Argentinas de seguridad para el transporte y distribución de gas natural y otros gases por cañería (NANG-100) y el reglamento del servicio, los dos instrumentos básicos para la operación, mantenimiento y comercialización del servicio de gas. En función de las normas citadas el Operador Técnico de la Sociedad ha elaborado el Manual de operación y mantenimiento con el que todos los sectores dependientes de esta Gerencia deberán operar y mantener el servicio, teniendo en cuenta que tanto el personal y los directivos de la empresa tienen responsabilidades civiles y penales sobre las decisiones que tomen para el normal funcionamiento de este servicio.

## Gerencia Técnica

## Estructura Funcional

La estructura funcional de la Gerencia Técnica está conformada de acuerdo al siguiente detalle:

- Departamento Técnico y Op. Mant. de Gasoductos
- Departamento Op. y Mant. redes plantas de GN y GLP
- Servicio Externo de Higiene Seguridad Industrial y Medio Ambiente
- Secretaria - Administrativa

**Departamento Proyectos, obras y Op. Mant. de Gasoductos**

## División Proyectos y Obras

- ✎ Ayudante téc. sup. Obras
- ✎ Ayudante téc. sup. Redes
- ✎ Ayudante téc. sup. Proyectos

División Op. y Mant. Gasoductos

- 技 1 Ayudante téc sup. Protección  
 Catódica  
 技 2 Ayudante téc. sup. Fugas

**Departamento Op. y Mant. Redes y Plantas**

#### División Mant. Plantas GN y GLP

- ✳ Ayudante téc. Sup. Plantas de GLP.
- ✳ Ayudante Téc. Sup. Plantas GN

División Mant.redes y medición

- ✱ Ayudante Superior Mant.  
Eléctrico
- ✱ Ayudante superior Medición

## Gerente Técnico

### RELACIONES DE DEPENDENCIA

#### *Dependencia Jerárquica*

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE DISTRIGAS S.A.

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

- Departamento Proyecto, obras y Op. Mant. de Gasoductos
- Departamento Oper. Mant. Redes y Plantas
- Secretaria-Administrativa
- Servicio externo de seguridad

### MISION

Operar y mantener el servicio de Gas en todas las localidades de la provincia donde DISTRIGAS S.A presta servicio, con el objetivo de alcanzar y mantener las mejores condiciones de confiabilidad, eficiencia y calidad

### FUNCIONES

- a) Controlar que el personal asuma la calificación de la actividad operativa que involucra la distribución de gas, así como las tareas de mantenimiento como esenciales.-
- b) Generar el interés y/o carácter público comprometido y no admitirá la interrupción total o parcial de las operaciones del servicio.
- c) Controlar e inculcar en el trabajador que por la naturaleza de sus tareas se encuentre en situación de disponibilidad o guardia pasiva, por decisión de la Empresa, que para su localización y presencia inmediata en caso de necesidad de servicio durante todo el día, deberá para ello estar efectivamente localizable y permanecer en un radio de acción razonable, para la correcta atención del servicio requerido.-
- d) Hacer cumplir, en el ámbito de la Gerencia Técnica, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las resoluciones emanadas de DISTRIGAS S.A..
- e) Dirigir, supervisar y controlar en los asuntos técnicos que hacen a la Distribución del servicio de gas.
- f) Entender en todo lo relacionado con la operación, mantenimiento y control técnico del Sistema de Distribución de la sociedad.
- g) Dirigir y fiscalizar la elaboración de estudios, cálculos, proyectos, pliegos licitatorios e inspección sobre las obras de gas de la empresa o que resuelva ejecutar.
- h) Entender en todo lo relacionado con la inspección de obras de la sociedad.
- i) Entender en todo lo relacionado con la operación, mantenimiento integral, control técnico de: Gasoductos, redes de distribución, plantas de almacenajes, vaporización, regulación y medición de la Sociedad, a fin de asegurar su buen funcionamiento.
- j) Proteger el medio ambiente en las zonas influenciadas por las instalaciones a su cargo.



- k) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- l) Realizar auditorías técnicas por sí o por terceros.
- m) Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza a efectos de proteger la higiene y seguridad del personal propio y de la comunidad donde están instaladas.
- n) Mantener, renovar y ampliar las áreas atendidas con Gasoductos, redes propias de distribución y estaciones reguladoras.
- o) Prever la modernización y ampliación de los sistemas de su competencia, haciendo cumplir las normas de calidad y seguridad de productos, materiales y servicios.
- p) Cuando resulte conveniente a los intereses de la Sociedad, transferir el patrimonio afectado a determinadas áreas de la misma, para su uso específico, custodia y mantenimiento, delegando las responsabilidades asociadas.
- q) Confeccionar y controlar la ejecución presupuestaria de su área.
- r) Confeccionar y autorizar las comisiones y viáticos del personal afectado al servicio.
- s) Organizar y autorizar los trabajos extraordinarios dentro del área de su incumbencia.
- t) Promover la capacitación de sus cuadros de personal profesional, técnico, operativo, de mantenimiento y administrativo y generar el cubrimiento de las vacantes de planta.
- u) Decidir las modificaciones de la Planta de Personal de la Gerencia, los cambios de funciones, altas y bajas de personal a su cargo.
- v) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.
- w) Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad e Higiene.

## **Departamento Proyecto, Obras y Op. Mant. de Gasoductos**

### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

*Dependencia Jerárquica*  
Gerente Técnico

*Puestos Jerárquicamente Dependientes*

#### **División Proyectos y Obras**

- Ayudante téc. sup. Obras
- Ayudante téc. sup. Redes
- Ayudante téc. sup. Proyectos

#### **División Op. y Mant. Gasoductos**

- ✱ Ayudante téc sup. Protección Catódica
- ✱ Ayudante téc. sup. Fug

### **MISION**

Operar y mantener los gasoducto y ramales de alta presión y las instalaciones de superficie asociadas al gasoducto en todas las localidades de la provincia donde DISTRIGAS S.A presta servicio, con el objetivo de alcanzar y mantener las mejores condiciones de confiabilidad, eficiencia y calidad, marcados en la NAG-100 y en el manual de operación y mantenimiento del servicio, así mismo todas las actividades relacionadas con los proyectos y obras en el ámbito de la compañía.

## **FUNCIONES**

- a) Asesorar al Gerente Técnico en todos los temas que le compete al departamento.
- b) Atender y mantener el sistema Escada
- c) Controlar que el personal asuma la calificación de la actividad operativa que involucra la distribución de gas, así como tareas de mantenimientos como esenciales.-
- d) Generar el interés y/o carácter público comprometido y no admitirá la interrupción total o parcial de las operaciones del servicio.
- e) Controlar e inculcar en el trabajador que por naturaleza de sus tareas se encuentre en situación de disponibilidad o guardia pasiva, por decisión de la Empresa, que para su localización y presencia inmediata en caso de necesidad de servicio durante todo el día, deberá para ello estar efectivamente localizable y permanecer en un radio de acción razonable, para la correcta atención del servicio requerido.-
- f) Hacer cumplir, en el ámbito de la Gerencia Técnica, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las resoluciones emanadas de DISTRIGAS S.A..
- g) Dirigir, supervisar y controlar en los asuntos técnicos que hacen a la explotación Transporte y Distribución del servicio de gas.
- h) Entender en todo lo relacionado con la operación, mantenimiento y control técnico de los gasoductos e instalaciones de superficie relacionadas con el transporte de gas por gasoductos de la sociedad.
- i) Dirigir y fiscalizar la elaboración de estudios, cálculos, proyectos, pliegos licitatorios e inspección sobre las obras de gas de la empresa o que resuelva ejecutar.
- j) Entender en todo lo relacionado con la inspección de obras de la compañía.
- k) Entender en la ejecución en las tareas de mantenimiento electromecánico y neumáticos de los gasoductos, instalaciones de superficie relacionadas a fin de asegurar su funcionamiento.
- l) Entender en todo lo relacionado con la operación, mantenimiento y control técnico de los gasoductos, instalaciones de superficie relacionadas de la Sociedad.
- m) Mantener actualizados los manuales de Calidad, de Procedimientos Generales, de Instrucciones Técnicas u otros documentos incluidos en el Sistema de Calidad, verificando su conocimiento y cumplimiento por parte del personal involucrado.
- n) Proteger el medio ambiente en las zonas influenciadas por las instalaciones a su cargo.
- o) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- p) Supervisar técnicamente los mantenimientos, operaciones y proyectos de todos los responsables en cada área.
- q) Supervisar la ejecución y confección del presupuesto del área a su cargo.
- r) Programar la ejecución de los proyectos de ampliaciones y mantenimiento del área a su cargo.
- s) Asesorar técnicamente a los responsables de las áreas de su dependencia.

- t) Originar notas de pedido, comisiones, viáticos y toda otra gestión atinente a sus responsabilidades.
- u) Llevar actualizado el archivo del patrimonio del sistema a su cargo.
- v) Programar las tareas extraordinarias en situaciones de emergencia del servicio de GAS
- w) Proponer las modificaciones de la planta de personal del Departamento.
- x) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.
- y) Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad e Higiene.
- z) Ejecutar los mantenimientos previstos en el manual de operación y mantenimiento y hacer cumplir por las aéreas a su cargo de las normas y disposiciones técnicas.

Comprender en la Administración del personal a su cargo y promover ante la Gerencia Técnica, Directorio y Presidencia la organización y/o concurrencia del mismo a Jornadas y cursos de perfeccionamiento, orientados al logro de una mejor Capacitación Técnica que posibilite optimizar el servicio que presenta la Sociedad.

## **DIVISION PROYECTOS Y OBRAS**

### **MISION**

Desarrollar y coordinar todas las actividades relacionadas con estudios, proyectos y obras, de acuerdo con lo establecido en los planes y programas previamente aprobados.

### **FUNCIONES**

1. Hacer cumplir, en su área, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las Resoluciones emanadas de DGSA.
2. Mantener actualizado el archivo de datos de contratistas y proveedores.
3. Mantener actualizados los manuales de Calidad, de Procedimientos Generales, de Instrucciones Técnicas u otros documentos incluidos en el Sistema de Calidad, verificando su conocimiento y cumplimiento por parte del personal involucrado.
4. Realizar el diagnóstico permanente de los sistemas de distribución de Gas, a efectos de identificar dificultades en su funcionamiento y proponer alternativas de solución a las mismas.
5. Generar los documentos técnicos para cumplimentar los requerimientos de otros organismos relacionados con el servicio de Gas.
6. Generar los documentos técnicos para la elaboración de los proyectos, la ejecución de las obras.
7. Generar e impulsar gestiones de compras, contratos y provisiones en todas sus etapas, manteniendo un registro actualizado del estado de cada una y su relación con las fechas límite previsto.
8. Elaborar y mantener actualizada la programación de obras.
9. Generar los pedidos de la ingeniería atinente al servicio de Gas.
10. Controlar la cantidad y calidad de los insumos requeridos para la operación del servicio y obras a ejecutar, centralizando las compras correspondientes en coordinación con las Sucursales.
11. Generar pedidos de compras, contratos, provisiones y otras estableciendo las fechas límites.
12. Coordinar y ejecutar las tareas de provisión de insumos y otros elementos o materiales o servicios contratados.

13. Originar notas de pedidos, comisiones, viáticos y toda otra gestión atinente a las responsabilidades antes mencionadas.
14. Proponer los cambios de funciones, altas, bajas y otras modificaciones de la planta de personal de los sectores a su cargo.
15. Ejercer la jefatura del personal dependiente del Área, evaluándolo y promoviendo su capacitación.
16. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.
17. Planificar las mejoras y potenciación de los sistemas a su cargo.
18. Iniciar las gestiones para modernizar, optimizar y mantener el equipamiento de su responsabilidad.
19. Realizar los análisis pertinentes ante los reclamos de los usuarios en cuanto a calidad.
20. Confeccionar el presupuesto anual de obras.
21. Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad e Higiene.
22. así mismo todas las actividades relacionadas con los proyectos y obras en el ámbito de la compañía.

## **OBRAS**

### **MISIÓN:**

Coordinar y supervisar las obras por terceros o por administración que se ejecuten en el ámbito de la Provincia, llevando un registro actualizado de los avances de las mismas.

### **FUNCIONES:**

- a) Supervisar las obras de ampliación de Redes, Plantas Reguladoras, de Almacenaje de Gas y toda obra de la Compañía.
- b) Ejecutar la inspección de Obras de ampliación de la red de Gas.
- c) Confeccionar y mantener una base de datos con todos los trabajos ejecutados sobre la Red de Gas y las conexiones a la misma, la cual informará de todas las modificaciones y mantenimientos realizados.
- d) Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad e Higiene.
- e) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su responsabilidad
- f) Proteger el medio ambiente en las zonas influenciadas por las instalaciones a su cargo.

### **Proyectos**

#### **OBJETIVO**

Coordinar y ejecutar las tareas de relevamiento, recopilación de datos y estudio de los sistemas y áreas de interés y/o proyecto.

#### **FUNCIONES**

- a) Recopilar datos y antecedentes de los sistemas o las zonas en estudio, y efectuar el relevamiento de las mismas.
- b) Confeccionar y elevar la representación gráfica y toda otra documentación que resulte de los relevamientos efectuados.
- c) Coordinar las tareas de provisión de insumos, otros elementos o materiales y servicios contratados.

- d) Efectuar los estudios de factibilidad técnica de los proyectos de su incumbencia presentados por distintos entes y sucursales, verificando el cumplimiento de los procedimientos establecidos y en vigencia.
- e) Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad e Higiene.
- f) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su responsabilidad.

## **DIVISION Mant. Gasoductos**

### **OBJETIVO**

Desarrollar y coordinar todas las actividades relacionadas con la operación y mantenimiento de los sistemas de alta presión al igual que la periodicidad de las distintas intervenciones de acuerdo con lo establecido en los planes y programas previamente aprobados, marcados en la NAG-100 y en el manual de operación y mantenimiento del servicio.

Se encuentran alcanzados por esta norma todas las cañerías que opera DISTRIGAS S.A. cuya presión de operación sea superior a 4 bar.

Tomando como premisa que el concepto de mantenimiento abarca al Conjunto de acciones preventivas y correctivas destinadas a la conservación y el buen funcionamiento de las distintas instalaciones que componen el sistema de alta presión, en un grado de seguridad aceptable, es que se hace necesario registrar la realización del mismo de manera de manejar la información correspondiente a cada elemento constitutivo del sistema haciendo de esta manera previsible su comportamiento a través del tiempo.

La periodicidad de los mantenimientos es importante, por tal motivo deben programarse las tareas en el tiempo de manera lógica y apoyándose en las recomendaciones de los fabricantes de componentes y en la normativa vigente.

El registro correspondiente a cada instalación de superficie en el gasoducto estará igualmente codificada de manera de asociarla a la cañería y permitiendo su identificación.

### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

#### *Dependencia Jerárquica*

**Departamento Proyectos, Obras y Op. Mant. de Gasoductos**

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

- \* Ayudante téc. sup. Protección Catódica
- \* Ayudante téc. sup. Fugas

### **FUNCIONES**

1. Hacer cumplir, en su área, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las Resoluciones emanadas de DGSA.
2. Mantener actualizado el archivo de datos.
3. Proteger el medio ambiente en las zonas influenciadas por las instalaciones a su cargo.



Revisión 01    Página 40

4. Mantener actualizados los manuales de Calidad, de Procedimientos Generales, de Instrucciones Técnicas u otros documentos incluidos en el Sistema de Calidad, verificando su conocimiento y cumplimiento por parte del personal involucrado.
5. Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
6. Realizar auditorías técnicas por sí o por terceros.
7. Proponer normas de procedimiento a las que deberán ajustarse los distintos sectores de la Sociedad relacionados con los servicios de GAS.
8. Asistir técnicamente a los distritos de cada una de las localidades en las áreas de su competencia.
9. Planificar las mejoras y potenciación de los sistemas a su cargo.
10. Iniciar las gestiones para modernizar, optimizar y mantener el equipamiento de su responsabilidad.
11. Participar en la confección de normas con entes oficiales nacionales.
12. Asistir, coordinar y supervisar el correcto y ágil cumplimiento de las funciones y tareas asignadas a cada uno de los laboratorios regionales y de plantas de tratamiento, normalizando la información de los controles y estudios efectuados en los mismos.
13. Realizar los análisis pertinentes ante los reclamos de los usuarios en cuanto a calidad.
14. Generar pedidos de compras, contratos, provisiones y otras estableciendo las fechas límites.
15. Confeccionar el presupuesto anual de insumos.
16. Originar notas de pedidos, comisiones, viáticos y toda otra gestión atinente a las responsabilidades antes mencionadas.
17. Proponer los cambios de funciones, altas, bajas y otras modificaciones de la planta de personal de los sectores a su cargo.
18. Ejercer la jefatura del personal dependiente del Área, evaluándolo y promoviendo su capacitación.
19. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

## DEPARTAMENTO OP. Y MANT. REDES y PLANTAS

*Dependencia Jerárquica*

### GERENCIA TECNICA

*Puestos Jerárquicamente Dependientes*

#### División Mant. Plantas GN y GLP

- ✱ Ayudante téc. Sup. Plantas de GLP.
- ✱ Ayudante Téc. Sup. Plantas GN

#### División Mant. redes y medición

- ✱ Ayudante Superior Mant. Eléctrico
- ✱ Ayudante superior Medición

**MISION:**



Revisión 01

Página 11

Entender en todo lo relacionado con el Mantenimiento, Operación y Control Técnico de las Redes de Distribución, Estaciones reductoras de presión, Plantas GLP y componentes, con el fin de asegurar el normal funcionamiento del servicio de gas natural y licuado de la Sociedad, en el ámbito de la provincia de Santa Cruz.

### **FUNCIONES:**

Asistir a la Gerencia Técnica en el ejercicio de las funciones específicas propias de su competencia.

Dirigir, coordinar y supervisar el cumplimiento de las misiones y funciones de las dependencias a su cargo.

Ejecución del Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del plan general de mantenimiento de la compañía., elaborado por las divisiones bajo su dependencia.

Fiscalizar la ejecución de las actividades relativas al funcionamiento de las instalaciones a fin de asegurar la vida útil de las mismas y el mejor uso de la Energía disponible.

Dar cumplimiento lo indicado en la NAG-100, NAG-155 y NAG-112 para el cumplimiento del mantenimiento a su cargo

Entender en la programación, preparación y ejecución de los procedimientos en los trabajos de mantenimiento, en condiciones normales y de operación, verificando su cumplimiento para lograr una optima seguridad, confiabilidad y disponibilidad.

Comprender en las tareas de control técnico de las instalaciones, en relación a ensayos, rendimiento y funcionamiento, supervisando su cumplimiento a fin de asegurar el mejor uso y la vida útil de las mismas.

Conocer la clasificación, propiedades físicas, mecánicas, composición química, ubicación y montaje de los distintos elementos en acero, polietileno y aquellos que por su avance tecnológico sean usados en instalaciones de gas, de acuerdo a Normas.

Conocer en los conceptos y uso de instrumentos de Seguridad e Higiene industrial, como los relacionados a la medición de parámetros físicos, eléctricos y químicos. Comunicación y alarmas.

Conocer en la programación presupuestaria de las Divisiones a su cargo.

Entender en las compilación, registro, control distribución de datos y demás información relativa a la explotación de las instalaciones bajo su responsabilidad.

Interpretar los alcances y aplicación de las Normas inherentes a materiales, equipos e instalaciones.

Comprender en la Administración del personal a su cargo y promover ante la Gerencia Técnica, Directorio y Presidencia la organización y/o concurrencia del mismo a Jornadas y

cursos de perfeccionamiento, orientados al logro de una mejor Capacitación Técnica que posibilite optimizar el servicio que presenta la Sociedad.

Intervenir en la requisición relacionada a la adquisición y/o contratación de materiales, equipos y servicios de Terceros

Hacer cumplir las Normas de Seg. y Medio ambiente, reglamentados por la Ente nacional regulador de gas y El Servicio de seguridad y medio Ambiente relacionadas con los trabajos de mantenimiento y operación de las instalaciones y sistemas.

### **DIVISION MANTENIMIENTO PLANTAS DE GN Y GLP**

#### **MISION:**

Entender en la coordinación y ejecución de las tareas de Mantenimiento mecánico, electromecánico de las Estaciones reductoras de presión y plantas de almacenaje y de gas licuado de petróleo, con el fin de asegurar el normal funcionamiento del servicio de gas natural y licuado de la Sociedad, en la provincia de Santa Cruz.

#### **FUNCIONES:**

Asistir al Dpto. operación y mantenimiento plantas y redes en el ejercicio de sus funciones.

Dirigir, coordinar y supervisar el cumplimiento de las Misiones y Funciones de las dependencias a su cargo.

Ejecutar l Plan de mantenimiento preventivo y correctivo.

Mantener los sistemas de odorización a inyección y/o arrastre  
Prever el personal, los tiempos, materiales, movilidad y equipos a emplear, como los gastos directos e indirectos, destinados a la ejecución del Plan de mantenimiento.

Cumplir las órdenes de trabajo, estableciendo Prioridades y Procedimientos según las necesidades y oportunidad de ejecución, de acuerdo con la condición operativa de cada sistema.

Efectuar Cumplimiento del Programa de mantenimiento Anual, informado sobre sus alcances.

Efectuar las tareas de mantenimiento, ajuste, prueba, y control de los elementos mecánicos, electromecánicos y neumáticos de las instalaciones y Sistemas.

Comprender en la clasificación, propiedades físicas, ubicación y montaje de los distintos componentes de acero, polietileno y los que por su avance tecnológico deba ser usado en instalaciones de gas, según Normas.

Entender en el mantenimiento y operación de equipos calentadores directos e indirectos, vaporizadores, odorizadores y su integración a paneles de alarmas.



Participar, proponer y ejecutar mejoras en las instalaciones existentes y ampliaciones.

Entender en los conceptos y uso de elementos de Protección anticorrosiva y catódica. Toma de potenciales, en plantas.

Entender en el uso y funcionamiento de mediciones de resistencia a tierra.

Entender la operación y uso de instrumentos de Seguridad e Higiene Industrial como Luxómetros, Decibelímetros, Detectores de fugas y medidores en especial los relacionados a CO, CO<sub>2</sub>, O<sub>2</sub>, SO, y otros destinados a controlar la seguridad del personal, pública y de las instalaciones.

Comprender en el uso de Programas de informática para la confección de informes y gráficos de distinta índole.

Entender en la compilación, registro (estadístico e histórico), control y distribución de datos e información relativa al servicio de mantenimiento de redes y plantas.

Conocer el uso, montaje y funcionamiento de instrumentos de medición de parámetros **Físicos:** temperatura, presión, volumen, velocidad, densidad, etc., **Eléctricos:** corriente, tensión, resistencia, potencial y coseno, también los relacionados a detección de llama, gases de combustión, PH. Comunicación y alarmas, y aquellos que por su avance tecnológico sean de aplicación en nuestras instalaciones y sistemas.

## **DIVISION MANTENIMIENTO DE REDES Y MEDICION**

### **MISION:**

Entender en la coordinación y ejecución de las tareas de mantenimiento eléctrico y electrónico en combinación con los mecánicos y neumáticos de los Sistemas de medición de las Estaciones reductoras de presión, con el objeto de realizar el control en la provisión y consumo de gas natural y licuado de la Sociedad, en la provincia de Santa Cruz.

### **FUNCIONES:**

Asistir a la División Mant. Plantas GN y GLP en el ejercicio de sus funciones.

Ejecutar el Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los medidores tanto de mediciones fiscales como industriales y domiciliarios

Participar, proponer y ejecutar mejoras en las instalaciones existentes y ampliaciones.

Entender en la programación, preparación y ejecución de los trabajos de mantenimiento, supervisando su cumplimiento para lograr una alta confiabilidad y disponibilidad.

Realizar el seguimiento de la demanda del servicio y las tendencias, cotejándolas con las capacidades del sistema, para tomar las previsiones del caso.

Conocer el uso de instrumentos de Seguridad e Higiene Industrial como Luxómetro, decibelímetros, detectores de fugas y medidores en especial los relacionados a CO, CO<sub>2</sub>, O<sub>2</sub>, SO, y otros destinados a controlar la seguridad del personal, pública y de las instalaciones.

Conocer el uso, montaje y funcionamiento de instrumentos de medición de parámetros **Físicos:** temperatura, presión, volumen, velocidad, densidad, etc., **Eléctricos:** corriente, tensión, resistencia, potencial y coseno, también los relacionados a detección de llama, gases de combustión, PH. Comunicación y alarmas, y aquellos que por su avance tecnológico sean de aplicación en nuestras instalaciones y sistemas.

Realizar y supervisar la configuración y testeo de software, sensores, componentes y equipos., en especial los destinados a la medición por placa, engranajes, turbina, ultrasonido y la relación, comunicación e interfase con sus unidades de corrección, computadores y PLC (programa lógico de control).

Comprender en la clasificación, propiedades físicas, ubicación y montaje de los distintos componentes de acero, polietileno y los que por su avance tecnológico pueda ser usado en instalaciones de gas, según Normas.

Comprender en el uso de Programas de informática para la confección de informes y gráficos de distinta índole.

Entender en la compilación, registro (estadístico e histórico), control y distribución de datos e información relativa a la provisión, consumo y existencia de los Sistemas de medición.

## **ELÉCTRICO**

Entender en la coordinación y ejecución de las tareas de mantenimiento eléctrico y electrónico de todas las instalaciones de superficie de la Sociedad, en la provincia de Santa Cruz.

Asistir a la División Mant. Plantas GN y GLP en el ejercicio de sus funciones.

Ejecutar el Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas eléctricos y electrónicos.

Participar, proponer y ejecutar mejoras en las instalaciones existentes y ampliaciones.

Atender en la programación, preparación y ejecución de los trabajos de mantenimiento, su cumplimiento para lograr una alta confiabilidad y disponibilidad.

Mantener, detectores de fugas y medidores en especial de las instalaciones.

Realizar y supervisar la configuración y testeo de software, sensores, componentes y equipos., en especial los destinados a la medición por placa, engranajes, turbina,

ultrasonido y la relación, comunicación e interfase con sus unidades de corrección, computadores y PLC (programa lógico de control).

Comprender en la clasificación, propiedades físicas, ubicación y montaje de los distintos componentes de acero, polietileno y los que por su avance tecnológico pueda ser usado en instalaciones de gas, según Normas.

Entender en la compilación, registro (estadístico e histórico), control y distribución de datos e información relativa a la provisión, consumo y existencia de los repuestos eléctricos.

## **REDES**

- a) Propender al mejoramiento operativo de los sistemas, que conlleve a una reducción de los costos de operación y mantenimiento, identificando los trabajos y obras necesarias.
- b) Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad e Higiene.
- c) Atender los requerimientos del sistema de distribución de Gas, generando las soluciones adecuadas
- d) Atender en tiempo y forma las urgencias en el sistema de distribución, convocando al personal necesario.
- e) Controlar el funcionamiento de las redes de Gas efectuando la lectura de indicadores de presión de los informes de sucursal y coordinar con el área proyectos a fin de generar la solución adecuada, etc.
- f) Prever y solicitar los materiales necesarios para la ejecución de las tareas a su cargo.
- g) Confeccionar y mantener una base de datos con todos los trabajos ejecutados sobre la red de gas y las conexiones a la misma, la cual informará de todas las modificaciones y mantenimientos realizados.
- h) Proteger el medio ambiente en las zonas influenciadas por las instalaciones a su cargo.
- i) Cumplir y hacer cumplir las Normas de Seguridad e Higiene.
- j) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su responsabilidad.

## **SECRETARIA -Administrativa**

### **OBJETIVO**

Entender en la gestión relativa a las actividades Técnico-Administrativas en la Gerencia, aplicando toda reglamentación vigente en la Sociedad.

### **RELACION DE DEPENDENCIA**

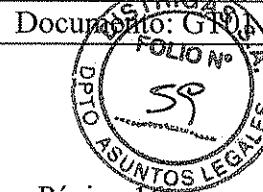
*Dependencia Jerárquica*

### **GERENTE TECNICO**



**DISTRIGAS S.A.**

## **FUNCIONES**



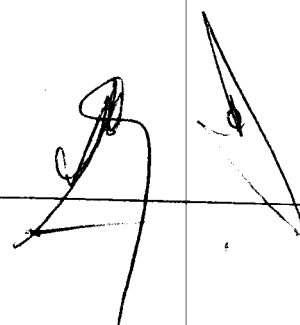
Revisión 01      Página 16

- a) Hacer cumplir, en su área, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene.
- b) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- c) Ejecutar, supervisar y controlar las acciones relacionadas con la organización, programación y prestación de los servicios auxiliares necesarios al buen funcionamiento de la Gerencia Técnica.
- d) Organizar, controlar y gestionar los actos vinculados a compras, contrataciones, actos licitatorios, y demás actividades vinculadas a su competencia.
- e) Organizar, mantener y prestar el servicio técnico-administrativo necesario, diligenciando las actividades propias de la GT.
- f) Confeccionar el presupuesto anual de insumos.
- g) Originar notas de pedidos, comisiones, viáticos y toda otra gestión atinente a las responsabilidades antes mencionadas.
- h) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**GERENCIA COMERCIAL**

**DISTRIGAS S.A.**

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'D' followed by a vertical line and a diagonal stroke.

## **Introducción:**

El presente Manual de Organización tiene por finalidad presentar en forma clara y definida la estructura básica de organización, objetivos, funciones, responsabilidad, líneas de autoridad, así como definir las atribuciones y deberes hasta el nivel de cargo de cada uno de los órganos que comprenden la Gerencia Comercial. ~~Procedimiento~~.

El propósito fundamental de este documento, como instrumento de gestión, es el de ser una fuente permanente de información técnica al describir con claridad las funciones principales de cada uno de los órganos de la unidad de gestión, así como de las actividades y tareas del personal asignado a los cargos, por lo que deberá ser actualizado cuando las circunstancias así lo requieran y revisado completamente con una periodicidad no mayor de un año.

## **Visión:**

Quienes trabajamos en Distrigas S.A., reconocemos como principal objetivo la prestación eficaz y eficiente del servicio de distribución de gas, lo cual se reflejará en una excelente calidad del servicio prestado a todos nuestros usuarios.

Nuestra Visión, es la de ser la Empresa Distribuidora de gas del Estado Provincial en donde se refleje un modelo de gestión eficaz y eficiente y de una excelente calidad de prestación del servicio que beneficie a todo el ámbito de usuarios que abastecemos.

Somos Servidores Públicos, por eso nuestros valores mas importantes son la responsabilidad, el compromiso, y respeto al usuario.

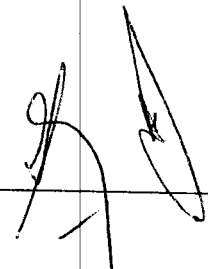
## **Misión:**

Responder a las necesidades de nuestros usuarios, garantizando, cada día, una mejor y más amplia prestación del servicio, en cada localidad de la provincia, desarrollando para ello las siguientes actividades:

El estudio, proyecto, construcción, administración y explotación de gasoductos, plantas reguladoras de presión, redes de distribución, plantas de almacenaje y distribución de GLP, así como la comercialización del producto que se distribuye.

El control contable, administrativo y técnico de todas las actividades que desarrollamos en el ámbito de la Provincia de Santa Cruz.

Cumplir con todo lo establecido en la Ley 24076 y Normas complementarias y el Reglamento del Servicio de la Licencia de Distribución.



Unidad de Gestión: Gerencia Comercial

### Estructura Funcional

La estructura funcional de la Gerencia Comercial está conformada de acuerdo con el siguiente detalle:

#### Gerencia Comercial

##### Departamento Facturación

División Economía y Tarifas

\* División Facturación, Gestión de estados y Reparto

##### Departamento Cobranzas - Recaudación

División Cobranzas - Gestión Recaudación

División Morosidad

##### Departamento Regulación y Despacho

División Reclamos y Gestión Comercial

División Regulatoria

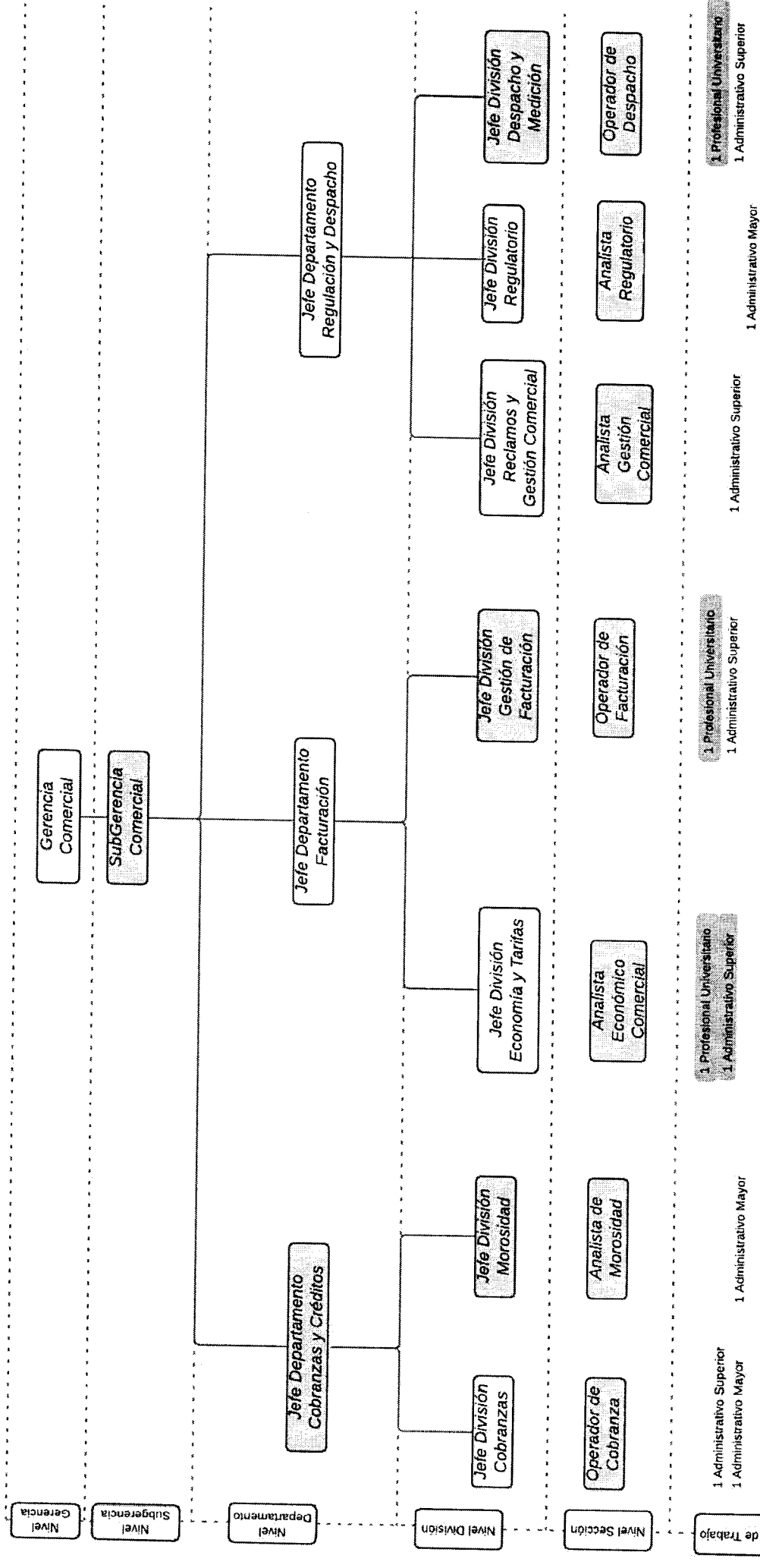
División Despacho y Medición

\* Div. Gestión de facturación

# ORGANIGRAMA GERENCIA COMERCIAL

## DISTRIGAS S.A.

Pablo Gallardo | Mayo 9, 2019



*[Handwritten signature]*



## GERENCIA COMERCIAL

### OBJETIVO

Gerenciar el Servicio Comercial de la distribución de gas por redes en todas las áreas de la Provincia atendidas por la Sociedad, con el objetivo de alcanzar y mantener las mejores condiciones de confiabilidad, eficiencia y calidad.

### RELACIONES DE DEPENDENCIA

#### *Dependencia Jerárquica*

Directorio

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

Sucursales

Departamento Facturación

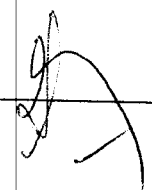
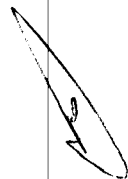
Departamento Cobranzas

Departamento Regulación y Despacho

### FUNCIONES

- a) Proyectar, elaborar, proponer al directorio e implementar las políticas de comercialización del servicio que prestamos.
- b) Aplicar y hacer cumplir las normas establecidas en la Ley 24076, sus decretos reglamentarios y el reglamento del Servicio de la Licencia de Distribución establecidos en el marco Regulatorio de la Industria del Gas.
- c) Participar, proponer confeccionar y asesorar al Directorio de la Sociedad en la elaboración de contratos de compra de gas con los Productores o Proveedores que la normativa establezca, comercializadores y distribuidores participes en la industria del gas.
- d) Entender, coordinar, supervisar confeccionar e informar sobre las tarifas que se aplican a las distintas categorías de usuarios.
- e) Entender, coordinar, supervisar en lo que a su área le compete en toda relación con el ENARGAS, Delegaciones y Gerencias, informes, auditorías que a su gerencia respectan.
- f) Proponer, realizar, supervisar y controlar políticas de cobranza del servicio, proponiendo metodologías de suspensión del servicio por falta de pago, planes de recupero de deuda, con planes de pago, gestiones personales, telefónicas y todo otro método que permita a la Sociedad la cobranza del servicio prestado.
- g) Coordinar, ejecutar y supervisar en conjunto con la Gerencia Técnica de la Sociedad políticas de incorporación de nuevos usuarios, contraste y calibración de sistemas de medición, atención y solución de reclamos técnicos-comerciales.
- h) Confeccionar en conjunto con las áreas a su cargo, manuales de procedimiento para la realización de todas las tareas de la Gerencia, aplicar, supervisar y controlar su cumplimiento.
- i) Supervisar y controlar la facturación del servicio a los usuarios.
- j) Proponer desarrollos al área competente y supervisar su implementación de procesos informáticos que permitan mejorar la calidad de la prestación del servicio.

- k) Hacer cumplir, en el ámbito de la Gerencia Comercial, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las directivas emanadas por el directorio de Distrigas S.A..
- l) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- m) Realizar auditorías administrativas, comerciales y contables por sí o por terceros y con participación de las otras áreas que integran la sociedad, de las áreas de su dependencia y de las sucursales.
- n) Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza a efectos de proteger la higiene y seguridad del personal propio y de la comunidad donde están instaladas.
- o) Manejar responsablemente los insumos que se utilizan en la gestión comercial.
- p) Cuando resulte conveniente a los intereses de la Sociedad, transferir el patrimonio afectado a determinadas áreas de la misma, para su uso específico, custodia y mantenimiento, delegando las responsabilidades asociadas.
- q) Confeccionar y controlar la ejecución presupuestaria de su área.
- r) Confeccionar y autorizar las comisiones y viáticos del personal afectado al servicio.
- s) Organizar y autorizar los trabajos extraordinarios dentro del área de su incumbencia.
- t) Promover la capacitación de sus cuadros de personal profesional, técnico, operativo, de mantenimiento y administrativo y generar el cubrimiento de las vacantes de planta por concurso de antecedentes y oposición.
- u) Decidir las modificaciones de la Planta de Personal de la Gerencia, los cambios de funciones, altas y bajas de personal a su cargo.
- v) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.



## Departamento Facturación

### OBJETIVO

Coordinar, Supervisar y controlar, todas las actividades relacionadas con la facturación de los caudales suministrados por Distrigas S.A.

### RELACIONES DE DEPENDENCIA

#### *Dependencia Jerárquica*

Gerencia Comercial

*Sub. Gerente*

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

Jefe de División Economía y Tarifas

Jefe de División Gestión de Estados y Facturación

### FUNCIONES

- a) Asistir, en lo que a su área le compete, a la Gerencia Comercial.
- b) Aplicar la política comercial emanada desde la Gerencia Comercial
- c) Entender, coordinar, supervisar el desenvolvimiento y cumplimiento de plazos para todas las etapas de la facturación del servicio.
- d) Supervisar las actividades de facturación.
- e) Verificar la correcta liquidación del proceso de facturación.
- f) Aprobar la emisión de las facturaciones y suministrar la información contable e impositiva que le sean requeridas. Controlar la consistencia de la información administrada. Controlar y resguardar la documentación relacionada con la facturación del servicio.
- g) Supervisar la facturación del servicio a grandes usuarios.
- h) Elaborar y supervisar informes y documentación en lo que a su área le compete en todo lo relacionado con el ENARGAS, Delegaciones y Gerencias.
- i) Confeccionar en conjunto con las áreas a su cargo, manuales de procedimiento para la realización de todas las tareas de la Gerencia, aplicar, supervisar y controlar su cumplimiento.
- j) Solicitar el asesoramiento al área competente en todo lo relativo a modificación y/o ampliación de los procesos informáticos, de acuerdo a cambios en los procesos internos de la empresa o de normativa que la regula.
- k) Hacer cumplir, en el ámbito de su departamento, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las directivas emanadas por el Directorio de Distrigas S.A.
- l) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- m) Realizar auditorías relativas a la facturación de los consumos y procesos relativos a la misma, por sí o por terceros y con participación de las otras áreas que integran la sociedad, de las sucursales de la subdistribuidora.
- n) Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza a efectos de proteger la higiene y seguridad del personal propio y de la comunidad donde están instaladas.
- o) Manejar responsablemente los insumos que se utilizan en la gestión comercial.
- p) Controlar la ejecución presupuestaria de su área.

- q) Organizar y autorizar los trabajos extraordinarios dentro del área de su incumbencia.
- r) Promover la capacitación de sus cuadros de personal profesional, técnico, operativo, de mantenimiento y administrativo y generar el cubrimiento de las vacantes de planta por concurso de antecedentes y oposición.
- s) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

*Gerencia*

## **División Facturación**

### **OBJETIVO**

Ejecutar la facturación en todas sus etapas de los caudales suministrados por Distrigas S.A.

### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

#### *Dependencia Jerárquica*

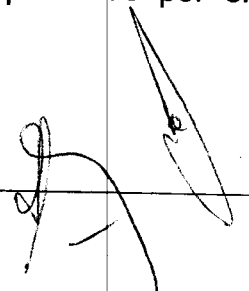
Departamento Facturación-~~Recaudación~~

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

Grupo de trabajo administrativo-operadores

### **FUNCIONES**

- a) Recabar la información para la facturación del servicio.
- b) Controlar y aplicar los procedimientos para la emisión de la facturación.
- c) Aprobar en primera instancia la facturación.
- d) Supervisar la recopilación de novedades de cada período para realizar la facturación, coordinando la actividad de la totalidad de las sucursales.
- e) Confeccionar la documentación contable e impositiva, de acuerdo con lo coordinado con las áreas respectivas.
- f) Desarrollar los cuadros estadísticos, junto con el departamento, para la toma de decisiones e informes, tanto de la Gerencia como de la Dirección.
- g) Hacer cumplir, en el ámbito de su departamento, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las directivas emanadas por el Directorio de Distrigas S.A..
- h) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- i) Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza a efectos de proteger la higiene y seguridad del personal propio y de la comunidad donde están instaladas.
- j) Manejar responsablemente los insumos que se utilizan en la gestión comercial.
- k) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.
- l) Gestionar la emisión de notas de crédito y débitos relativas a consumos como así también, de tasas y cargos.
- m) Entender y participar en la implementación, de las tarifas aprobadas por el Enargas, en conjunto con la división Economía y Tarifas.



## División Economía y Tarifas

### OBJETIVO

Analizar las tarifas de transporte y distribución aplicadas por Distrigas S.A., resguardando que las mismas sean económicamente redituables, de forma que generen ingresos suficientes para satisfacer los costos operativos y otorguen una rentabilidad razonable, así como también, permitan inversiones en infraestructura para asegurar la prestación del servicio. Analizar de igual forma el desempeño económico, patrimonial y financiero de la subdistribuidora, en conjunto con el departamento contable.

### RELACIONES DE DEPENDENCIA


*Dependencia Jerárquica*

Departamento Facturación

*Puestos Jerárquicamente Dependientes*

*Grupo de trabajo administrativo-económico*

### FUNCIONES

- a) Calcular y proponer la actualización de los Cuadros Tarifarios vigentes para la subdistribuidora.
  - b) Analizar las Tarifas Diferenciales y su incidencia respecto a las Tarifas de Licencia, en el contexto de aplicación del Subsidio Patagónico.
  - c) Calcular el impacto en tarifas de las variaciones impositivas, de corresponder, y solicitar la autorización de su traslado a tarifas.
  - d) Analizar aspectos económico-financieros de las extensiones de la red de distribución.
  - e) Asesorar a grandes usuarios en temas relativos a tarifas.
  - f) Calcular y proponer la autorización de Cuadros Tarifarios de nuevas redes de distribución abastecidas.
  - g) Informar a facturación, las actualizaciones de Cuadros Tarifarios, de acuerdo con las resoluciones vigentes instruidas por el ENARGAS.
  - h) Calcular y proponer el traslado a tarifas de las variaciones estacionales en el precio del gas así como las compras fuera de contrato (SPOT), en conjunto con la División Despacho y Medición.
  - i) Elaborar los costos promedio por cuenca del gas para cada período estacional y para cada periodo de tarifas.
  - j) Analizar, controlar y mantener actualizado el Inventario de Activos Esenciales.
  - k) Elaborar los flujos de negocio de Distrigas S.A., e informar a la Gerencia y a la Dirección, como herramienta para la toma de decisiones.
  - l) Registrar y mantener actualizada la base de contratos suscriptos por Distrigas S.A., en materia de Abastecimiento de Gas Natural, Transporte de Gas Natural, Abastecimiento de Gas Licuado y Transporte de Gas Licuado, de manera de tener estos costos actualizados, así como su incidencia en los Cuadros Tarifarios.
  - m) Brindar asesoramiento a la Gerencia de Administración, en la medida de los impactos en los ingresos, de las tarifas de venta, así como de costos de producto y transporte, tanto de Gas Natural, como Gas Licuado.
- 

## Departamento Cobranzas

### OBJETIVO

El Jefe de Departamento Cobranzas debe coordinar el correcto procesamiento de la cobranza de Distrigas S.A., de forma de optimizarlo en forma permanente, siempre con el soporte de herramientas informáticas.

### RELACIONES DE DEPENDENCIA

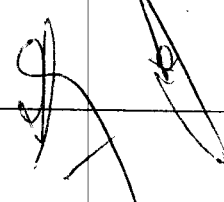
#### *Dependencia Jerárquica*

Gerente Comercial  
Subgerente Comercial

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

División Cobranzas  
División Morosidad  
Grupo de trabajo administrativo-operadores

### FUNCIONES

- a) Coordinar y controlar el desenvolvimiento y cumplimiento de plazos de todas las etapas de la recaudación de la facturación del servicio. Aprobar la información de recaudación.
  - b) Controlar e informar el estado de saldos deudores de los usuarios.
  - c) Controlar la rendición diaria de los fondos recaudados.
  - d) Controlar el cumplimiento de los plazos establecidos para cada etapa del proceso de recaudación.
  - e) Controlar y aprobar la información bancaria suministrada por las distintas áreas involucradas.
  - f) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
  - g) Planificar las mejoras y potenciación de los sistemas a su cargo.
  - h) Generar pedidos de compras, contratos y provisiones relativas a su área, estableciendo las fechas límites.
  - i) Ejercer la jefatura del personal dependiente del área, evaluándolo y promoviendo su capacitación.
  - j) Coordinar con las entidades recaudadoras la recepción de archivos de cobranza.
  - k) Gestionar cualquier archivo de recaudación faltante.
  - l) Realizar convenios de cobranza con entidades recaudadoras.
  - m) Negociar las comisiones de cobranzas con las entidades recaudadoras.
  - n) Realizar informes relativos a los costos financieros de los medios de cobranza, así como estadísticas de recaudación de los mismos.
  - o) Establecer los lineamientos y coordinará la elaboración de proyecciones de cobranza para que Tesorería conozca el flujo de fondos esperado diaria o semanalmente.
  - p) Coordinar y controlar el desenvolvimiento y cumplimiento de plazos de todas las etapas de la recaudación de la facturación del servicio. Aprobar la información de recaudación, evaluando la consistencia con la gestión de morosidad.
  - q) Controlar la rendición diaria de los fondos recaudados.
- 

## Departamento Regulación y Despacho

### OBJETIVO

Entender en todo lo atinente a los procesos administrativos de la Gerencia, la compra y venta de gas, la aplicación de las normas regulatorias relativas a la compra y venta de gas. Administrar el despacho de gas natural y gas licuado y realizar su seguimiento y control.

### RELACIONES DE DEPENDENCIA

#### *Dependencia Jerárquica*

Gerencia Comercial

*S. G. Q.*

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

Jefe División Regulatorio

Jefe División Despacho y Medición

Jefe División Reclamos y Gestión Comercial

### FUNCIONES

- a) Asistir, en lo que a su área le compete, a la Gerencia Comercial.
- b) Aplicar la política comercial emanada desde la Gerencia Comercial
- c) Aplicar y hacer cumplir con las normas establecidas en la Ley 24076, sus decretos reglamentarios y el reglamento del Servicio de la Licencia de Distribución establecido en el marco Regulatorio de la Industria del Gas.
- d) Entender, coordinar, supervisar el desenvolvimiento y cumplimiento de plazos en lo referente a informes, datos operativos, tarifas, reclamos.
- e) Supervisar la aplicación de la normativa vigente en la facturación del servicio a grandes usuarios, emitiendo los informes a los entes de control.
- f) Coordinar y supervisar el movimiento administrativo de la Gerencia. Verificar la correcta aplicación de los procedimientos administrativos internos y relevar aquellos que deban ser modificados y/o reglamentados. Controlar el movimiento de personal de la Gerencia.
- g) Asistir, participar, generar la documentación necesaria y negociar contratos con productores, transportistas, comercializadores y distribuidores para la compra y transporte de gas natural y/o GLP.
- h) Controlar, verificar y emitir informes de todo lo concerniente a las facturas por compra de gas y transporte.
- i) Elaborar en conjunto con las áreas bajo su dependencia informes relacionados con la compra y venta de gas, balance energético, costos de producto y transporte, que permitan generar políticas para efficientizar el servicio.
- j) Entender y controlar todo lo relacionado con la atención y comercialización del gas a grandes clientes, con la aplicación de todas las normas regulatorias para este tipo de usuarios, generando informes tanto internos como a los mismos clientes.
- k) Entender, participar, elaborar y controlar la aplicación de tarifas aprobadas por el Enargas y emitir los informes correspondientes.
- l) Elaborar para su presentación de todo lo relacionado con las diferencias diarias acumuladas y cálculo de tarifas para su aprobación por el ENARGAS.

- m) Generar, controlar su aplicación, emitir informes con acciones correctivas del Sistema de Atención de Reclamos en todo el ámbito de la Sociedad, basado en las normas del Enargas.
- n) Elaborar y supervisar informes y documentación en lo que a su área le compete en todo lo relacionado con el ENARGAS, Delegaciones y Gerencias.
- o) Confeccionar en conjunto con las áreas a su cargo, manuales de procedimiento para la realización de todas las tareas de la Gerencia, aplicar, supervisar y controlar su cumplimiento.
- p) Solicitar el asesoramiento al área competente en todo lo relativo a modificación y/o ampliación de los procesos informáticos.
- q) Hacer cumplir, en el ámbito de su departamento, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las directivas emanadas por el Directorio de Distrigas S.A..
- r) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- s) Realizar auditorías administrativas, comerciales y contables por sí o por terceros y con participación de las otras áreas que integran la sociedad, de las áreas de su dependencia y de las sucursales.
- t) Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza a efectos de proteger la higiene y seguridad del personal propio y de la comunidad donde están instaladas.
- u) Manejar responsablemente los insumos que se utilizan en la gestión comercial.
- v) Controlar la ejecución presupuestaria de su área.
- w) Confeccionar las comisiones y viáticos del personal afectado al servicio.
- x) Organizar y autorizar los trabajos extraordinarios dentro del área de su incumbencia.
- y) Promover la capacitación de sus cuadros de personal profesional, técnico, operativo, de mantenimiento y administrativo y generar el cubrimiento de las vacantes de planta por concurso de antecedentes y oposición.
- z) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.
- aa) Alentar el desarrollo profesional del personal de despacho, así como el incremento de una fluida comunicación entre sus miembros, con el objetivo de mejorar continuamente el proceso de despacho para enfatizar la seguridad y confiabilidad del sistema argentino de gas natural y para resolver eficientemente las condiciones de emergencia causadas por los faltantes de gas o por otras circunstancias.

## **División Administrativa Regulatoria**

### **OBJETIVO**

Analizar y transmitir a los procesos dependientes de la Gerencia Comercial, la normativa actual aplicable al servicio de Distribución de gas, y así también a las sucursales. Organizar el registro y acceso a la información administrativa de la gerencia.

### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

#### *Dependencia Jerárquica*

Jefe Departamento Regulación y Despacho





*Puestos Jerárquicamente Dependientes*

Grupos de trabajos: administrativo-regulatorio

**FUNCIONES**

- a) Asistir, en lo que a su área le compete, al Departamento del cual depende.
- b) Aplicar la política comercial emanada desde la Gerencia Comercial
- c) Aplicar y hacer cumplir con las normas establecidas en la Ley 24076, sus decretos reglamentarios y el reglamento del Servicio de la Licencia de Distribución establecido en el marco Regulatorio de la Industria del Gas.
- d) Controlar el ingreso y salida de toda la documentación de la Gerencia comercial. -
- e) Elaborar en función de la información de todas las áreas de la Gerencia cuadros e informes estadísticos que permitan mejorar la calidad del servicio, el control y la eficiencia en la utilización de los recursos.
- f) Hacer cumplir, en el ámbito del área de su incumbencia, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal y todas las resoluciones que correspondieran.
- g) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- h) Confeccionar y elevar la representación gráfica y toda otra documentación que resulte de los relevamientos efectuados.
- i) Coordinar las tareas de provisión de insumos, otros elementos o materiales y servicios contratados.
- j) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su responsabilidad.
- m) Supervisar la aplicación de la normativa vigente en la facturación del servicio a grandes usuarios, emitiendo los informes a los entes de control.
- a) Controlar, verificar y emitir informes de todo lo concerniente a las facturas por compra de gas y transporte.
- b) Elaborar informes relacionados con la compra y venta de gas, balance energético, costos de producto y transporte, que permitan generar políticas para eficientizar el servicio.
- c) Entender y controlar todo lo relacionado con la atención y comercialización del gas a grandes clientes, con la aplicación de todas las normas regulatorias para este tipo de usuarios, generando informes tanto internos como a los mismos clientes.
- d) Elaborar y supervisar informes y documentación en lo que a su área le compete en todo lo relacionado con el ENARGAS, Delegaciones y Gerencias.
- e) Confeccionar en conjunto con el departamento del que depende, manuales de procedimiento para la realización de todas las tareas de su área, aplicar, supervisar y controlar su cumplimiento.
- f) Solicitar el asesoramiento al área competente en todo lo relativo a modificación y/o ampliación de los procesos informáticos.
- g) Hacer cumplir, en el ámbito de su competencia, el Reglamento de Contrataciones, el Reglamento de Personal, las Normas de Seguridad e Higiene y todas las directivas emanadas de la gerencia.
- h) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- i) Participar en auditorías administrativas, comerciales y contables por sí o por terceros y con participación de las otras áreas que integran la sociedad, de las áreas de su dependencia y de las sucursales.
- j) Mantener las instalaciones en óptimas condiciones de orden y limpieza a efectos de proteger la higiene y seguridad del personal propio y de la comunidad donde están instaladas.

- k) Manejar responsablemente los insumos que se utilizan en la gestión comercial.
- l) Controlar la ejecución presupuestaria de su área.
- m) Confeccionar las comisiones y viáticos del personal afectado al servicio.
- n) Organizar y autorizar los trabajos extraordinarios dentro del área de su incumbencia.
- o) Promover la capacitación de sus cuadros de personal profesional, técnico, operativo, de mantenimiento y administrativo y generar el cubrimiento de las vacantes de planta por concurso de antecedentes y oposición.
- p) Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

## **División Reclamos y Gestión Comercial**

### **OBJETIVO**

Entender en todo lo atinente a la aplicación de la atención de reclamos, normas regulatorias, procedimientos e instructivos, relativos a la gestión comercial tanto de la sede central, como de las sucursales.

### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

#### *Dependencia Jerárquica*

Jefe Departamento Regulación y Despacho

#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

Grupos de trabajos administrativos-gestión comercial

### **FUNCIONES**

- a) Asistir, en lo que a su área le compete, al departamento del cual depende.
- b) Aplicar la política comercial emanada desde la Gerencia Comercial
- c) Entender, coordinar, supervisar el desenvolvimiento y cumplimiento de plazos en lo referente a informes relativos a reclamos.
- d) Supervisar la recepción y atención de consultas y reclamos, en el ámbito de la Sede Central y las sucursales, de los usuarios y no usuarios, resguardando la adecuada protección de los derechos de los usuarios.
- e) Promover la elaboración y actualización permanente cuando así se amerite, de los procedimientos de gestión de reclamos, emergencias y consultas.
- f) Establecer criterios técnicos y jurídicos, en consenso con el área de asuntos legales, respecto a la tramitación y resolución de consultas y reclamos de los usuarios, futuros usuarios y terceras personas.
- g) Dar tratamiento a las auditorías relativas a reclamos realizadas por el ENARGAS o la licenciataria.
- h) Realizar encuestas a los usuarios y analizar sus resultados, respecto a la resolución de su reclamo, consulta o emergencia, a efectos de corregir los procedimientos aplicados para la atención de los mismos.
- i) Elaborar estadísticas de consultas y reclamos recibidos, como indicador de calidad de la gestión del servicio.
- j) Elaborar y supervisar informes y documentación en lo que a su área le compete en todo lo relacionado con el ENARGAS.

- k) Confeccionar manuales de procedimiento e instructivos, para la realización de todas las tareas de la Gerencia, aplicar, supervisar y controlar su cumplimiento.
- l) Solicitar el asesoramiento al área competente en todo lo relativo a modificación y/o ampliación de los procesos informáticos.
- m) Conservar y mantener el patrimonio que utilice para cumplir con su misión.
- n) Canalizar con la Gerencia, todo tipo de requerimiento procedimental, informativo o normativo, realizado por las sucursales.
- o) Evaluar el desempeño de las sucursales, en lo relativo a la Gestión Comercial. En este sentido, y a título enunciativo, se enuncian los procesos de solicitud, alta y gestión de usuarios, lectura, facturación y distribución, cobranzas y gestión de morosidad, en correlación con las áreas respectivas.
- p) Elaborar un Plan Anual de Auditorías, requiriendo a la Gerencia instrumente las medidas necesarias para su ejecución.
- q) Promover la actualización de los procedimientos relacionados a la Gestión Comercial, como así también los que debe ejecutar la gerencia.
- r) Realizar la registración y archivo de las auditorías realizadas en los soportes informáticos habilitados a tal efecto.

## **División Despacho y Medición**

### **OBJETIVO**

Administrar el despacho de gas natural y gas licuado. Atender a clientes, productores y transportistas en lo referente a asignaciones de ventas de gas. Realizar las asignaciones y balances de gas natural y licuado en forma mensual. Realizar el seguimiento de desbalances diarios y acumulados y de los stocks mínimos de plantas de GLP.

### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

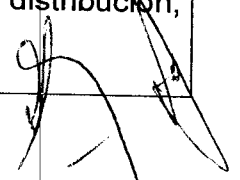
#### *Dependencia Jerárquica*

Jefe Departamento Regulación y Despacho

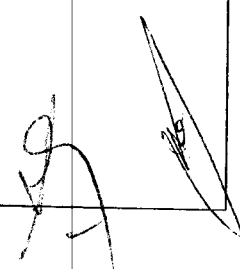
#### *Puestos Jerárquicamente Dependientes*

Grupos de trabajos administrativos-despacho

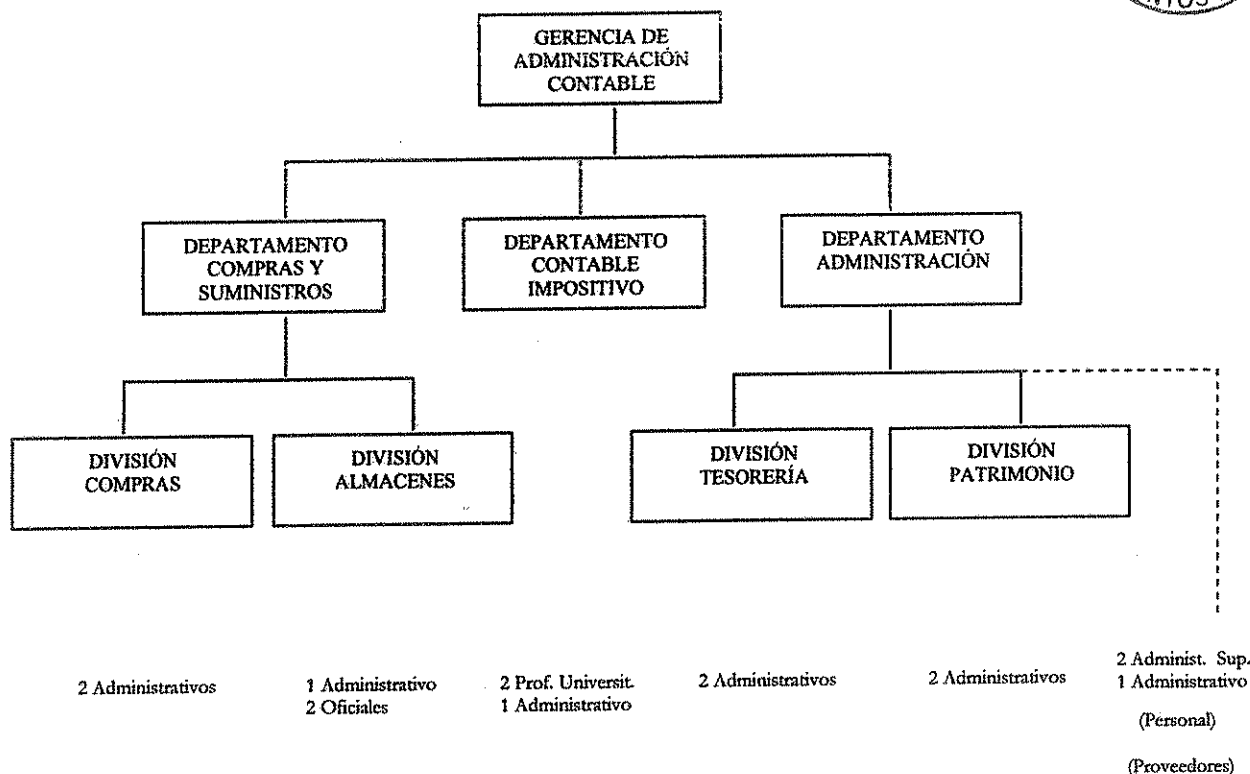
### **FUNCIONES**

- a) Asistir, participar en la elaboración de la documentación necesaria para la negociación de contratos con productores, transportistas, comercializadores y distribuidores para la compra y transporte de gas natural y/o GLP.
  - b) Analizar, las necesidades de abastecimiento de las Plantas de GLP, resguardando la eficiencia transporte-almacenamiento
  - c) Analizar, las necesidades de abastecimiento de gas natural, tanto de los sistemas de distribución que se encuentran en sistema y requieren el despacho diario via SPAC, previa coordinación con el productor/comercializador, como de los sistemas que se encuentran off system.
  - d) Monitorear las operaciones de almacenamiento de los sistemas de distribución, tanto de gas natural como de glp.
- 

- e) Analizar y determinar las rutas de transporte, con el objetivo de optimizar el abastecimiento de los usuarios en y fuera de sistema.
- f) Proveer a la División Economía y Tarifas, las zonas de Recepción y Rutas de Transporte utilizadas.
- g) Realizar proyecciones de demanda y oferta de gas natural a mediano y largo plazo, a fin de informar a la Gerencia y niveles de dirección, la anticipación de las erogaciones futuras relativas a compra de Gas natural y Gas Licuado.
- h) Realizar todo estudio a solicitud de la gerencia o el directorio.
- i) Controlar y registrar, la información de los sistemas de medición (Caudales, presiones, calidad de gas, etc) aguas abajo de los City-Gates.
- j) Informar de cualquier anomalía en los sistemas de medición o de muestreo de calidad de gas, a la Gerencia Técnica para su intervención.
- k) Hacer cumplir las pautas para la administración del despacho de gas y su vinculación con la operación física de los sistemas de Distribución, como así también con el suministro a los principales consumidores de gas, definidos por la normativa vigente.
- l) Implementar, controlar y resguardar, la disponibilidad de información on-line de las entregas de Transportistas, Productores, y puntos de vinculación con los mismos, a fin de sostener una base de datos de información relativa a la medición, en forma periódica, la cual sea íntegra y consistente.
- m) Obtener las demandas diarias, que correspondan durante todo el día operativo y utilizarla para adoptar medidas correctivas, en la forma que sean necesarias, de forma de mantener balanceado el sistema de la subdistribuidora, de forma de estar dentro de las bandas de tolerancia de desbalances acumulados establecidos por TGS.
- n) Programar el abastecimiento de la Demanda Prioritaria y el resto de la demanda.
- o) Programar el despacho semanal del Gas Licuado.
- p) Resguardar el stock mínimo de las plantas de Gas Licuado, de modo de mantener la autonomía mínima establecidas en las normas de construcción de las Plantas de Gas Licuado.
- q) Realizar el seguimiento de los compromisos asumidos de acuerdo con los contratos celebrados y la demanda efectivamente realizada.
- r) Establecer una guardia de despacho, para monitorear permanentemente los procesos relativos al despacho de gas natural como de gas licuado, a fin de cumplir con la prestación eficiente del servicio, y prever cualquier posible contingencia que pudiese ocurrir, o en caso de que la misma existiera, poder dar acciones correctivas para subsanarla.
- s) Realizar los balances de los sistemas de la subdistribuidora, por planta, sucursal, zona, o criterio que estime corresponder, a fin de detectar anomalías en la información de medición y como indicador de eficiencia del servicio.



## ORGANIGRAMA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE



### I. Gerencia de Administración Contable:

- i. Departamento Administración
  - a) División Tesorería.  
Dos (2) Administrativos.
  - b) División Patrimonio.  
Dos (2) Administrativos.
  - c) Administrativo Superior: Sector Personal.
  - d) Administrativo Superior: Sector Proveedores.
  - e) Administrativo.
- ii. Departamento Compras y Suministros.
  - a) División Compras.  
Dos (2) Administrativos.
  - b) División Almacenes.  
Uno (1) Administrativo.  
Dos (2) Oficiales.
- iii. Departamento Contable Impositivo  
Dos (2) Profesionales Universitarios.  
Uno (1) Administrativo.

**MISIONES Y FUNCIONES GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE****I. GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN CONTABLE.****OBJETIVOS.**

Administrar las funciones y actividades de la gerencia contribuyendo a la consecución de los fines de la empresa, procurando las mejores condiciones de confiabilidad, calidad, participación e integración.

Asistir, asesorar y Reportar al Honorable Directorio en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades desarrolladas en el ámbito de su aplicación.

Ser el Sistema Integrador en la Organización en materia de Recursos Humanos y referente a las Funciones de Administración.

**FUNCIONES.**

- ✓ Planificar, Organizar, Coordinar e Integrar los Recursos, Dirigir y Evaluar las actividades desarrolladas en la Gerencia.
- ✓ Desarrollar los caminos por los que se lograrán los fines específicos asignados, metas, etc.
- ✓ Mantener una interrelación activa con personas ajenas al área, dentro de la organización y ajenas a ella, para lograr la necesaria coordinación de la unidad con el contexto.
- ✓ Recibir, procesar y transmitir información externa del área a los sectores interesados, para integrarla con la organización y con el entorno.
- ✓ Emitir información correspondiente a su área, en forma detallada o sintética según corresponda al nivel al que se informa, para otros sectores de la organización o ajenos a ella.
- ✓ Establecer pronósticos, aplicar y desarrollar programas y administrar presupuestos.
- ✓ Asignar los recursos que debe administrar su área.
- ✓ Asistir y secundar a las autoridades de la Sociedad, dentro del marco jurídico en vigencia.
- ✓ Brindar la información necesaria que permita a la superioridad planificar, controlar y adoptar las decisiones adecuadas.
- ✓ Clasificar las cuentas activas, pasivas y de resultado con absoluta independencia de criterio, a fin de que ello refleje claramente los actos y las situaciones de la Empresa.
- ✓ El mantenimiento de los registros e información necesaria para el cumplimiento de los requisitos legales, impositivos y para evaluar los resultados de la gestión.
- ✓ La fiscalización y control interno de la Sociedad en materia contable y administrativa.
- ✓ Promover la Gestión de Recursos Humanos en la Organización e Integrar los subsistemas

de planificación, gestión de las relaciones humanas y sociales, organización del trabajo (diseño de puestos y definición de perfiles), gestión del empleo (incorporación, movilidad), del rendimiento (planificación y evaluación), de la compensación (retribución) y gestión del desarrollo (promoción y carrera, aprendizaje individual y colectivo).

- ✓ Todo lo relacionado con la administración y liquidación de los impuestos nacionales, provinciales y municipales a los que está obligada la Sociedad.
- ✓ Del control físico de bienes de uso, obras en curso, custodia de documentación respaldatoria de los mismos y cargo a responsables.
- ✓ Intervenir en los compromisos, obligaciones, contrataciones, gastos e inversiones de la Sociedad.
- ✓ Controlar la liquidación de sueldos y jornales, descuentos al personal, certificados de obra, proveedores, fondos fijos, viáticos, seguros y todo otro documento que genere obligaciones a pagar.
- ✓ Dirigir y supervisar todas las actividades inherentes a las norma de trabajo y aplicación de legislación laboral.
- ✓ Dirigir los procesos de búsqueda, selección, incorporación, calificación, ascensos, transferencias y baja de personal de la Sociedad.
- ✓ Entender sobre escalas salariales y la interpretación de sus normas.
- ✓ Dirigir las acciones operativas inherentes al desarrollo de programas en materia de medicina, seguridad e higiene del trabajo.
- ✓ Dirigir la ejecución de políticas relativas a la capacitación y selección de los recursos humanos.
- ✓ Organizar, coordinar, gestionar y evaluar el seguimiento de la gestión económica financiera de la Organización.
- ✓ Proyectar, supervisar y controlar la redacción de los instrumentos legales que se emitan.
- ✓ Autenticar las copias de los instrumentos legales cuyos originales se archivarán bajo su entera responsabilidad.
- ✓ De la relación de su Área con el ENARGAS.

---

#### RELACIONES DE DEPENDENCIA.

---

Dependencia Jerárquica  
DIRECTORIO de DISTRIGAS.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Jefe de Departamento Administración.  
Jefe de Departamento Compras y Suministros.  
Jefe de Departamento Contable Impositivo.

**I. DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN****OBJETIVOS**

Asistir y Asesorar a la Gerencia de Administración Contable en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades desarrolladas en el ámbito de su aplicación.

Entender y participar en la gestión relativa a las actividades administrativas en la Gerencia, aplicando toda reglamentación y normativa vigente en la empresa.

Ser un Subsistema Integrador con el resto de las áreas en materia de Recursos Humanos y referente a las Funciones de Administración.

**FUNCIONES**

- ✓ Definir, proponer y ejecutar estrategias, políticas y programas referidos a la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades desarrolladas en el departamento de administración.
- ✓ Informar a sus superiores del funcionamiento del departamento.
- ✓ Evaluar las actividades de las divisiones y secciones dependientes.
- ✓ Establecer pronósticos, aplicar y desarrollar programas, proyectos y administrar presupuestos.
- ✓ Proponer la actualización de la normativa que regula la actividad del departamento, en sus diversas instancias y dictar las normas complementarias, aclaratorias, interpretativas que sean necesarias al buen desarrollo de las actividades llevadas a cabo en el departamento.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las tareas y actividades del área, funciones y responsabilidades.
- ✓ Desarrollar y Administrar los Recursos Humanos de la organización.
- ✓ Coordinar todas las actividades relacionadas con la administración del personal de la gerencia; y resolver los temas laborales.
- ~~✓ Organizar y mantener actualizados los legajos y expedientes del departamento.~~
- ✓ Evaluar y promover la capacitación del personal.
- ✓ Propiciar la formación de los recursos humanos a través de la capacitación continua.
- ✓ Seguimiento de los seguros de la organización.
- ✓ Administrar los sistemas y procedimientos de la organización.
- ✓ Conservar y Mantener el registro actualizado de los bienes que conforman el patrimonio de la empresa.
- ✓ Mantener un registro de los expedientes del departamento.
- ✓ Diligenciar las actividades propias del archivo y despacho de documentación de la Gerencia.



- ✓ Verificar las notas de pedidos, comisiones, viáticos, seguros y toda gestión atinente a las responsabilidades antes mencionadas.
- ✓ Controlar las rendiciones de las comisiones y gastos a rendir solicitados por el personal de la empresa.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos de los proveedores de la empresa, circularización y conciliación de saldos.
- ✓ Administrar los legajos de automotores, seguros de vehículos, mantenimientos y todo lo relacionado al plantel vehicular de la empresa.
- ✓ Prestar asesoramiento técnico administrativo al resto de las áreas de la empresa en temas de su competencia.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de administración.

---

### RELACIONES DE DEPENDENCIA

---

Dependencia Jerárquica  
Gerente de Administración Contable.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Jefe de División Tesorería.  
Jefe de División Patrimonio.  
Administrativo Superior: Personal.  
Administrativo Superior: ~~Proveedores~~.  
Administrativo.

---

### I. I. a) DIVISIÓN TESORERÍA.

---

#### OBJETIVOS.

---

Asistir al Departamento de Administración en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades financieras de la empresa, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales, y procurar la eficiencia en la administración de los recursos de dinero.

#### FUNCIONES.

---

- ✓ Planificar, organizar, coordinar e integrar los recursos, dirigir y evaluar las actividades financieras de la empresa, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- ✓ Informar a sus superiores del funcionamiento de su sector.
- ✓ Evaluar las actividades de los administrativos dependientes.
- ✓ Realizar el conjunto de actividades que se desarrollan en la empresa para retribuir a proveedores y personal por los recursos que le allegan: Preparación de liquidaciones de pago, control de la confección de las liquidaciones, emisión de instrumentos de pago

(cheques, pagarés, etc.), registro del pago, presupuestos de egresos, fijación de prioridades para la realización de los pagos, registros y archivos de deuda (cuentas a pagar).

- ✓ Gestionar las principales funciones de: planificación financiera, relaciones bancarias o financieras, tesorería, créditos y cobranzas.
- ✓ Llevar a cabo las operaciones específicas de tesorería, entre otras: los cobros, los pagos, los registros de retenciones realizadas, y libros bancos de todas las cuentas de la empresa, etc.
- ✓ Realizar las demás tareas inherentes al área de tesorería.

---

#### RELACIONES DE DEPENDENCIA.

Dependencia Jerárquica  
Departamento Administración.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Dos (2) Administrativos.

---

#### I. b) DIVISIÓN PATRIMONIO.

---

##### OBJETIVOS.

Asistir al Departamento Administración en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades relacionadas con la custodia, registración y administración del Patrimonio de la Empresa.

---

##### FUNCIONES.

- ✓ Planificar, organizar, coordinar e integrar los recursos, dirigir y evaluar las actividades desarrolladas en su sector.
- ✓ Informar a sus superiores del funcionamiento de la división.
- ✓ Evaluar las actividades de los administrativos dependientes.
- ✓ Custodiar y encargarse de los bienes inventariables.
- ✓ Rotular los bienes inventariables.
- ✓ Realizar y Archivar las Actas de Entrega de bienes de la empresa.
- ✓ Mantener actualizado el registro del patrimonio de la empresa.
- ✓ Participar en los Inventarios Contables periódicos.
- ✓ Realizar las demás tareas inherentes al área de patrimonio.

**RELACIONES DE DEPENDENCIA.**

Dependencia Jerárquica  
Departamento Administración.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Dos (2) Administrativos.

**I. II. DEPARTAMENTO COMPRAS Y SUMINISTROS.****OBJETIVOS**

Asistir y Asesorar a la Gerencia de Administración Contable en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades desarrolladas en el departamento.

Entender y participar en la gestión relativa a las actividades de compras, suministros y almacenes, aplicando toda reglamentación y normativa vigente en la empresa.

Gestionar el conjunto de actividades necesarias para proveer los recursos requeridos para el funcionamiento de la empresa, al mínimo costo, en la calidad adecuada y en los momentos oportunos.

**FUNCIONES**

- ✓ Planificar, organizar, coordinar e integrar los recursos, dirigir y evaluar las actividades desarrolladas en el departamento.
- ✓ Informar a sus superiores del funcionamiento del departamento.
- ✓ Evaluar las actividades de las divisiones y secciones dependientes.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las tareas y actividades del área, funciones y responsabilidades.
- ✓ Hacer cumplir en su área el Reglamento de Contrataciones y todas las resoluciones y normativas emanadas que sean de su competencia.
- ✓ Realizar el conjunto de actividades necesarias para proveer los recursos requeridos para el funcionamiento de la empresa de la mejor manera, es decir, al mínimo costo, en la calidad adecuada y en los momentos oportunos.
- ✓ Detectar las necesidades, analizar alternativas, negociar con proveedores, colocar las órdenes de compras, seguir y activar las órdenes, despechar los efectos comprados, y todo lo referente a almacenaje y entrega de los insumos para su utilización.
- ✓ Estudiar permanente el mercado de oferta, la formulación de los pronósticos y presupuestos de necesidades, la fijación de los parámetros para la optimización de las decisiones tales como lotes óptimos de compras, puntos mínimos y máximos de pedido, mantenimiento de registro de existencia, control de calidad de los bienes comprados, etc.
- ✓ Confeccionar el presupuesto anual de insumos.

- ✓ Organizar, controlar y gestionar los actos vinculados a compras, contrataciones, actos licitatorios y demás actividades vinculadas a su competencia.
- ✓ Originar y realizar el seguimiento de las notas de pedido, solicitudes de presupuestos, órdenes de compras, y toda gestión afín a las responsabilidades antes mencionadas.
- ✓ Realizar concursos de precios y participar en las licitaciones de acuerdo al reglamento de la empresa y demás reglamentación y normativa que se encuentre vigente.
- ✓ Organizar, dirigir, coordinar, presenciar los actos de aperturas de sobres y firmar las actas correspondientes.
- ✓ Administrar las Notas de Pedido recepcionadas y autorizadas.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

---

#### RELACIONES DE DEPENDENCIA

---

Dependencia Jerárquica  
Gerente de Administración Contable.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Jefe de División Compras.  
Jefe de División Almacenes.

---

#### I. II. a) DIVISIÓN COMPRAS.

---

---

#### OBJETIVOS.

---

Asistir al Departamento Administración en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades desarrolladas a fin de la adquisición de bienes, servicios, materiales, herramientas y demás insumos.

Gestionar el conjunto de actividades necesarias para proveer los recursos requeridos para el funcionamiento de la empresa, al mínimo costo, en la calidad adecuada y en los momentos oportunos.

---

#### FUNCIONES.

---

- ✓ Planificar, organizar, coordinar e integrar los recursos, dirigir y evaluar las actividades desarrolladas en su sector.
- ✓ Informar a sus superiores del funcionamiento de la división.
- ✓ Evaluar las actividades de los administrativos dependientes.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las tareas y actividades del área, funciones y responsabilidades.
- ✓ Aplicar el Reglamento de Contrataciones de la empresa y todas las resoluciones y normativas emanadas que sean de su competencia.

- ✓ Realizar el conjunto de actividades necesarias para proveer los recursos requeridos para el funcionamiento de la empresa de al mínimo costo, en la calidad adecuada y en los momentos oportunos.
- ✓ Participar en las confecciones de las previsiones periódicas de insumos.
- ✓ Organizar y gestionar los actos vinculados a compras, contrataciones y demás actividades vinculadas a su competencia.
- ✓ Originar notas de pedido, solicitar presupuestos, generar órdenes de compras, y toda gestión atinente a las responsabilidades antes mencionadas.
- ✓ Realizar concursos de precios, concursos telefónicos y contrataciones directas con las Autorizaciones previas correspondientes, de acuerdo al reglamento de la empresa y demás reglamentación y normativa que se encuentre vigente.
- ✓ Presenciar y Gestionar los actos de aperturas de sobres, emitir y firmar las actas correspondientes.
- ✓ Gestionar las Notas de Pedido recepcionadas y autorizadas, en concordancia con la administración realizada por el Jefe de Departamento Compras.
- ✓ Realizar las tareas inherentes al área de compras.

---

**RELACIONES DE DEPENDENCIA.**

---

Dependencia Jerárquica  
Departamento Compras y Suministros.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Dos (2) Administrativos.

---

**I. II. b) DIVISIÓN ALMACENES.**

---

---

**OBJETIVOS.**

---

Asistir al Departamento Compras en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades relacionadas con la custodia, registración y administración de la documentación y bienes de la empresa.

---

**FUNCIONES.**

---

- ✓ Planificar, organizar, coordinar e integrar los recursos, dirigir y evaluar las actividades desarrolladas en su sector.
- ✓ Informar a sus superiores del funcionamiento de la división.
- ✓ Evaluar las actividades de los administrativos dependientes.
- ✓ Custodiar y encargarse de la documentación, los bienes, herramientas, y demás insumos almacenado en el Depósito de la sede central de Distrigas Río Gallegos.

- ✓ Mantener actualizados los registros de los bienes y la documentación que circularice por el Depósito General de la empresa.
- ✓ Verificar los comprobantes de movimientos internos de bienes.
- ✓ Recibir y despachar la Documentación y los Bienes que ingresen y egresen del almacén.
- ✓ Llevar un Registro de las entradas y las salidas de la documentación y bienes situados en el Almacén.
- ✓ Informar a la Gerencia de Administración Contable Impositiva y de Relaciones Laborales, y a las Gerencias que correspondan, los movimientos de los bienes.
- ✓ Administrar el Archivo General de la empresa.
- ✓ Participar en los Inventarios Contables periódicos.
- ✓ Tareas inherentes a las funciones de responsable del Depósito de la sede central de DISTRIGAS S.A.

---

**RELACIONES DE DEPENDENCIA.**

---

Dependencia Jerárquica  
Departamento Compras y Suministros.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Uno (1) Administrativo.  
Dos (2) Oficiales.

**I. III. DEPARTAMENTO CONTABLE E IMPOSITIVO.**

---

**OBJETIVOS.**

---

Asistir y Asesorar a la Gerencia de Administración Contable en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades desarrolladas en el departamento.

Entender y participar en la gestión relativa a las actividades contables en la Gerencia, aplicando toda reglamentación y normativa vigente en la empresa.

Gestionar las actividades de registro, contabilidad, costos e impuestos de la empresa.

---

**FUNCIONES.**

---

- ✓ Planificar, organizar, coordinar e integrar los recursos, dirigir y evaluar las actividades desarrolladas en el departamento.
- ✓ Informar a sus superiores del funcionamiento del departamento.
- ✓ Evaluar las actividades de las divisiones y secciones dependientes.

- ✓ Gestionar todas las actividades referentes a los Impuestos Nacionales, Provinciales y Municipales.
- ✓ Encargarse de la Contabilidad General de la empresa, Contabilidad de Costos, Planificación y Presupuesto.
- ✓ Llevar en tiempo y forma la Teneduría de libros, las Conciliaciones Bancarias, las Cuentas a pagar, los Impuestos Nacionales, Provinciales, etc. de la empresa.
- ✓ Realizar los Inventarios Anuales.
- ✓ Realizar los Balances Contables y Fiscales Anuales, Semestrales, y por fracciones menores.
- ✓ Desarrollar todas aquellas funciones contables, relacionadas con los balances y estadísticas.

---

**RELACIONES DE DEPENDENCIA**


---

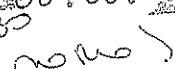
Dependencia Jerárquica  
Gerente de Administración Contable.

Puestos Jerárquicos Dependientes  
Dos (2) Profesionales Universitarios.  
Uno (1) Administrativo.

...

---

  
Lic. FERNANDEZ GRACIELA VIVIANA  
Gerente de Administración Contable  
Impositiva y Relaciones Laborales  
DISTRICAS S.A.

SECRETARIA PRIVADA  
PRESIDENCIA DISTRICAS  
Recibido 06/06/08  
Hr: 11:30  
Firma: 



# ORGÁNICA 2022

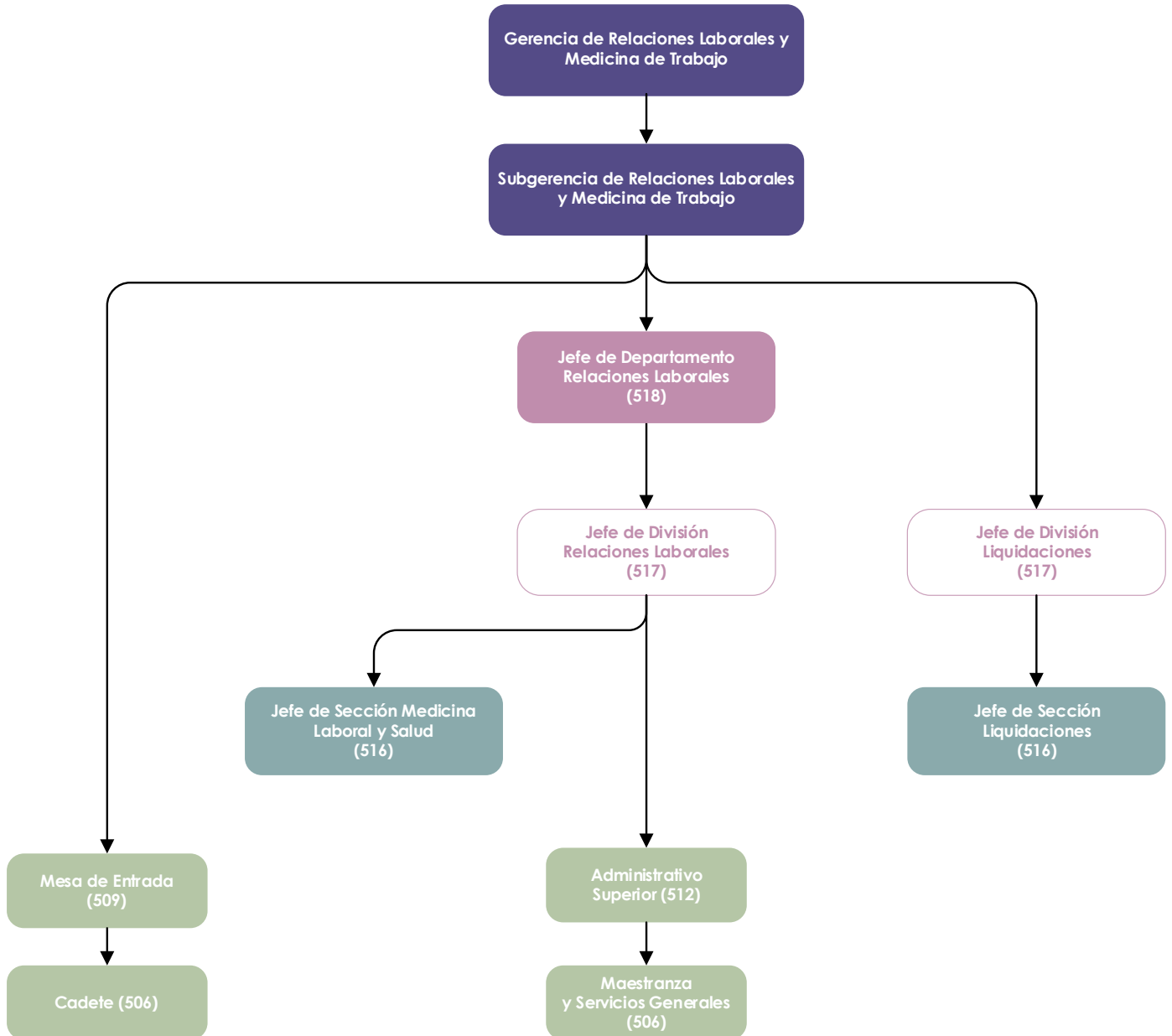
**GERENCIA DE RELACIONES  
LABORALES Y MEDICINA DEL  
TRABAJO**



**Santa Cruz**  
Gobierno de la provincia



## GERENCIA DE RELACIONES LABORALES Y MEDICINA DEL TRABAJO



## GERENTE DE RELACIONES LABORALES Y MEDICINA DEL TRABAJO

### MISIONES Y OBJETIVOS:

Se centra en la administración estratégica del personal de la empresa y en la implementación de todas las medidas laborales a fin de impulsar la organización y desarrollo de los trabajadores y trabajadoras, reconociendo a estos como el activo más importante de Distrigas S.A.

Su función y responsabilidad primordial es generar las condiciones ópticas de trabajo a fin estimular las capacitación y profesionalidad de los trabajadores y trabajadoras, asegurando el trabajo eficiente de los mismos.

### FUNCIONES:

- a. La gestión del personal de la empresa estableciendo la estructura y funciones necesarias para el correcto funcionamiento de la Empresa;
- b. Evaluar y estudiar el potencial humano, el control del desempeño de sus tareas, estableciendo las políticas y gestiones necesarias a fin de llevar adelante la motivación e incentivo del personal de la Empresa, controlando que el personal asuma la calificación necesaria para el cumplimiento de sus tareas;
- c. Organizar la administración del personal, en lo que respecta a su situación de revista y liquidación de haberes, así como lo referente al proceso de incorporación, promoción y baja, llevando el registro de altas y bajas de la planta de personal, como así también de su situación de revista;
- d. La resolución de problemas laborales atinentes al personal de la Empresa, entendiendo y valorando los reclamos como la aplicación del régimen disciplinario;
- e. Tomar las medidas necesarias a fin de resolver y contrarrestar las desigualdades entre trabajadores que se presenten dentro de la Empresa, tratando de alcanzar un sano equilibrio y un clima de trabajo agradable;
- f. Es la persona encargada de la comunicación oficial en todo lo relativo a la gestión del personal;
- g. Observar y hacer cumplir el Convenio Colectivo de Trabajo aplicable y las Normas de Personal, como toda otra legislación laboral aplicable, en especial, la Ley de Contrato de Trabajo.
- h. Elaborar los proyectos de normas internas, circulares, disposiciones, resoluciones, etc. Relativas al personal de la Empresa;
- i. Planificar y programar los cursos, exámenes, selecciones y concursos que sean necesarios para la mayor capacitación de los agentes en actividad y para el ingreso o promoción del personal;

## **JEFE DE DIVISIÓN RELACIONES LABORALES**

### **MISIONES Y OBJETIVOS:**

Realizar el control definitivo de la información ingresada, la verificación y complementando y asesorando al Subgerente de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo en todas sus tareas.

### **FUNCIONES:**

- a. Acogida, inserción y formación del nuevo personal;
- b. Gestión de permisos, artículos, vacaciones, licencias, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, entre otros, del personal para cada caso particular;
- c. Realizar el control de ausentismo;
- d. Intervenir en los procesos de evaluación del personal, creando los planes formación del personal administrativo y llevándolos a cabo;
- e. Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto de su área;
- f. Gestionar los movimientos de personal;
- g. El control y verificación final de toda documentación entrante a su área;
- h. La carga de toda documentación en el sistema informático correspondiente, a fin de permitirse la liquidación de sueldos de forma correcta;
- i. Ayudar, en todo lo inherente a su área, al subgerente de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo.-

## **JEFE DE SECCIÓN MEDICINA LABORAL Y SALUD OCUPACIONAL LABORALES**

Sera la persona a cargo de implementar todas las políticas implementadas por la Empresa en materia laboral, como la realización de todas las tareas que le correspondan ante el control médico de enfermedades inculpables y accidentes de trabajo.

### **MISIONES Y OBJETIVOS:**

- a. Establecer las comunicaciones con el Servicio de Medicina Laboral, a fin de realizar el control de las enfermedades informadas por el personal de la Empresa;
- b. Organizar y supervisar la prestación de los servicios de medicina laboral, higiene y seguridad en el trabajo, prevención de la salud del personal y reconocimiento médico laboral, con arreglo a las normativas vigentes;
- c. Aplicar e instrumentar todas las políticas de salud laboral implementadas por la Empresa;

- d. Promocionar y realizar capacitaciones en materia de prevención de enfermedades y accidentes, como de salud en general, para los trabajadores de la empresa.

## **JEFE DE SECCIÓN LIQUIDACIONES**

### **MISIONES Y OBJETIVOS:**

La respectiva área es la encargada de instrumentar la estructura de las remuneraciones conforme las políticas salariales que se fijen generando las pautas de ejecución, gestionando la imputación y ejecución presupuestaria de los gastos del personal de la Empresa.-

### **FUNCIONES:**

- a. Control de horas de asistencia mensual: se controla la cobertura de cada objetivo, es decir, que el “teórico” de horas pactado haya sido efectivamente cubierto por las horas de trabajo informadas;
- b. Recepción, análisis y carga de novedades de liquidación: se procede a ingresar todas las novedades ocurridas en el mes, provenientes de los distintos sectores y que afectan los haberes de los empleados (anticipos, ajustes, licencias por vacaciones, enfermedad, embargos, descuentos varios, etc.);
- c. Controlar expedientes de viáticos y anticipos;
- d. Proceso de liquidación propiamente dicho: se trata de una rutina totalmente automatizada que se ejecuta en el sistema de Haberes, a través del cual las horas trabajadas y las novedades informadas se traducen a los conceptos monetarios que luego aparecen en los recibos de haberes.
- e. Control de liquidación: por muestreo, se realiza un control global de los conceptos liquidados.
- f. Cargas Sociales: se informa a los organismos oficiales (AFIP, ANSES y Sindicato) las sumas retenidas a los empleados por aportes de los sueldos liquidados y las contribuciones de la empresa correspondientes a jubilación, obra social, ART.
- g. Apertura de la cuenta sueldo de cada nuevo ingreso: se informa al banco la apertura de las nuevas cuentas sueldos para cada nueva incorporación a la empresa.
- h. Acreditaciones de anticipos, ajustes y vacaciones en las cuentas sueldos de cada empleado.
- i. Instrumentar la estructura de las remuneraciones conforme las políticas salariales que se fijen generando las pautas de ejecución.
- j. Colaborar y asesorar al personal de Relaciones Laborales y a la Gerencia de Administración Contable en todo lo atinente a sus tareas;

- k. Intervenir en la proyección de las designaciones, ascensos, licencias y ceses del personal de la Empresa.
- l. Elevar nota a Asesoría Letrada para dictámenes ante los vacíos normativos y conflictos de normas atinentes a la liquidación de sueldos;
- m. Confección y control de los recibos de sueldo;
- n. Tramitación de firmas por el personal y archivar y ordenar toda la documentación atiniente a la liquidación de haberes;
- o. Solicitar documentación a los agentes de la Empresa para su liquidación de haberes;
- p. Recepcionar rendiciones de cuenta de viáticos y anticipos, informando a los agentes -de corresponder- sobre el monto a depositar o imputar el correspondiente reintegro de gastos;
- q. Pasar toda la documentación que se gestione a fin de la liquidación de sueldos al área de tesorería de la empresa.-

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**DEPARTAMENTO ASESORIA LETRADA**

**DISTRIGAS S.A.**

Unidad de Gestión: Departamento Asesoría Letrada.

### **Estructura Funcional**

La estructura funcional del Departamento Asesoría Letrada está conformada de acuerdo al siguiente detalle:

Jefe de Departamento Asesoría Letrada.

Secretaria Auxiliar Mayor.

### **MISIONES.**

Entender en la elaboración de dictámenes jurídicos previos a la emisión de los actos, interviniendo en la elaboración de normas de control interno, asesorando en los aspectos jurídicos de la gestión y de las tareas de fiscalización a solicitud de las otras áreas, ejerciendo las tareas de control legal y colaborando con la Fiscalía de Estado, en la representación y defensa en los juicios donde intervenga la Provincia de Santa Cruz, cuando ello se estimare necesario.

Revestir el carácter de Apoderado para Asuntos Legales Judiciales y Administrativos, con actuación a nivel Provincial matriculado en el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Santa Cruz y a nivel Nacional con matricula de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, y con personería acreditada ante ENARGAS.

Como empresa Subdistribuidora en la Industria de Gas constituida de acuerdo a las Leyes Argentinas, y conformada exclusivamente por la participación de dos importantes Sociedad del Estado, DISTRIGAS S.A. debe dar cumplimiento ejemplar a la Ley 24.076 y sus Decretos Reglamentarios, sometiéndose al contralor de la Autoridad de Aplicación acatando sus Resoluciones o interponiendo en legal tiempo y forma los Descargos y Recursos pertinente cuando se considere agraviada.

En su funcionamiento comercial, teniendo en cuenta los Capitales que la conforman y el control del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Cruz al que debe someterse, el respeto a los Procedimientos de Selección de Contratistas previsto por su cuerpo normativo Reglamento de Contrataciones de DISTRIGAS S.A. es obligación inexcusable, siendo necesario en consecuencia un examen minucioso de los respectivos pliegos de bases y condiciones para evitar planteos de los oferentes que lleven al fracaso del procedimiento, con el consecuente costo para la sociedad.

La toma de decisiones previo análisis legal ofreciendo alternativas viables en el contexto estrictamente jurídico, con anticipo de consecuencias posibles ante cada una de las divergencias que se pudieren presentar, determina una herramienta de indiscutible valor reconocida en los ámbitos tanto público como privado.

La importancia, y responsabilidad profesional que demandan las cuestiones sometidas a la competencia del órgano societario a cargo del Servicio Jurídico con amplia experiencia en materias de derecho civil, comercial derecho del trabajo, derecho administrativo y regulatorio, así como en el derecho de la energía y de la propiedad intelectual, determinan su posición dentro del Organigrama de la Empresa dependiendo únicamente del Directorio. En igual sentido, la compulsa de los diferentes modos de organización de los subdistribuidores aprobados por el ENARGAS arroja como resultado en la totalidad de los casos el nivel gerencial como el correspondiente al asesor jurídico de la empresa.

### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

*Dependencia Jerárquica*  
Directorio

*Puestos Jerárquicamente Dependientes*  
Secretaría Auxiliar Mayor.

**FUNCIONES**

Es responsable de:

- a-) Asesorar Legalmente a los integrantes de la Sociedad en los Trámites que estos requieran;
- b-) Representar en juicio a Distrigas S.A. como apoderado legal;
- c-) Participar en la redacción de Contratos que involucren a la Sociedad;
- d-) Realizar las gestiones inherentes a dar cumplimiento por parte de Distrigas S.A. de la Legislación vigente;
- e-) Dictaminar en cuestiones donde se solicita su intervención de acuerdo con el Marco Regulatorio y Legislación Aplicable, a efectos de cumplimiento a todas las leyes nacionales, Federales, locales y sus respectivas normas reglamentarias;
- f-) Mantener actualizado a los miembros del Directorio sobre los cambios en el Marco Regulatorio;
- g-) Gestionar a favor de la subdistribuidora la obtención de derechos de acceso, servidumbres, permisos de paso, licencias y autorizaciones necesarias para la prestación de los servicios;
- h-) En supuesto de oposición al acceso manifestada por el propietario, superficiario, usufructuario, locatario u ocupante por cualquier título, requerir al ENARGAS el otorgamiento del correspondiente permiso de paso y el libramiento de los oficios al Juez Federal competente;
- i-) Gestionar la constitución de las servidumbres de paso de gasoducto que involucra las siguientes tareas: (i) Suministrar al ENARGAS toda la documentación necesaria para la constitución de las servidumbres de paso de gasoducto, a fin de que las mismas sean constituidas por dicha Autoridad Regulatoria, mediante resolución administrativa, en los términos del art. 52 incisos a), k) y x) y art. 59 inc. h) de la ley 24.076; (ii) Constituir las Servidumbres bajo la Licencia de Subdistribución, en los términos del art. 22 de la Ley 24.076; (iii) Diligenciar la inscripción de las respectivas servidumbres ante las Autoridades Competentes que correspondan;
- J-) Llevar la base de datos de los propietarios o tenedores de los predios afectados por la traza de las obras de la subdistribuidora, en la que se incluirá la información a los fines regularios;
- K-) Confeccionar toda la documentación y gestionar ante el ENARGAS y demás Autoridades Competentes Nacionales, Provinciales y Municipales y Tribunales Judiciales con jurisdicción las Habilitaciones, Aprobaciones y Autorizaciones exigidas para el cumplimiento del servicio;
- L-) Instruir para el cumplimiento en los procesos de contratación de las pautas establecidas en el Reglamento de Contrataciones de Distrigas S.A.;
- m-) Aprobar, supervisar y elevar la planificación anual de la Sub-Gerencia;
- n-) Controlar la planificación de la normativa vigente en el orden interno como externo, verificando la adecuación de la subdistribuidora al marco jurídico vigente;
- ñ-) Desarrollar las tareas de control que permitan emitir un diagnóstico respecto del cumplimiento de las normas y regímenes legales vigentes y el funcionamiento de los circuitos administrativos adjuntados a derecho;



- o-) Coordinar, supervisar y controlar a los Estudios Jurídicos contratados para la defensa de los procesos judiciales en los que intervenga la subdistribuidora, en calidad de demandado, demandante, denunciada, denunciante;
- p-) Participar en la formulación de proyectos normativos y emitir opinión sobre aquellos que se sometan a consideración de la subdistribuidora;
- q-) Las demás que le sean asignadas.

### **Secretaria Auxiliar Mayor.-**

#### **OBJETIVO**

Coordinar, Controlar, y llevar la base de datos de todos los Expedientes Administrativos y Judiciales que se generen en asuntos de competencia de la Sub-Gerencia de Asuntos Legales.

#### **RELACIONES DE DEPENDENCIA**

##### *Dependencia Jerárquica*

Departamento Asesoría Letrada.

#### **FUNCIONES.**

Es responsable de:

- a-) Organizar las audiencias que se fijen en el marco de la actuación del área;
- b-) Llevar en forma actualizada la base de datos de los Expedientes Judiciales;
- c-) Realizar la procuración de los Expedientes Judiciales en trámite, manteniendo actualizado el estado de los mismos, con copia íntegra y textual de los despachos;
- e-) Realizar la procuración de los Expedientes Administrativos, manteniendo actualizado el estado de los mismos, con copia íntegra y textual de los despachos;
- f-) Guardar estricto secreto respecto del contenido de la documentación que recibe para clasificación y archivo;
- g-) Confección de Notas de trámite, recepción, remisión, elevación de actuaciones internas de la subdistribuidora;
- h-) Recopilar, ordenar y sistematizar los dispositivos legales relativos a la actuación de la subdistribuidora;
- i-) Recibir, registrar y sistematizar la documentación que ingresa y egresa del Departamento Asesoría Letrada, así como organizar y actualizar el archivo de la misma;
- j-) Preparar la documentación para la revisión y firma del Jefe de Departamento Asesoría Letrada;
- K-) Redactar, atender dictado y realizar trabajos computarizados de los documentos de la subdistribuidora;
- l-) Procesar textos de informes técnicos y diversos tipos de documentación;
- m-) Coordinar la impresión, reproducción, distribución y publicación de documentos y/o ejemplares del Departamento Asesoría Letrada;
- n-) Atender y efectuar llamadas telefónicas y fax;
- ñ-) Elaborar los pedidos de útiles, mantener su existencia y encargarse de la distribución de los materiales correspondientes;
- o-) Las demás funciones que se le asignen.



# **GERENCIA DE SISTEMAS DE INFORMACION**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

## CONTENIDO DEL DOCUMENTO

Contenido del Documento.....	2
Introducción .....	4
Organigrama .....	5
Misiones y Funciones.....	6
Gerencia de Sistemas de Información.....	6
Función .....	6
Obligaciones y responsabilidades .....	6
Conocimiento requerido y habilidades .....	6
Departamento de Desarrollo de software .....	7
Función .....	7
Obligaciones y responsabilidades .....	7
Conocimiento requerido y habilidades .....	8
División Analista Diseñador .....	8
Función .....	8
Obligaciones y responsabilidades .....	8
Conocimiento requerido y habilidades .....	8
Equipos de Trabajo del área de desarrollo de software .....	9
Función .....	9
Obligaciones y responsabilidades .....	9
Conocimiento requerido y habilidades .....	9
Departamento de Infraestructura y Mantenimiento.....	10
Funciones.....	10
Obligaciones y responsabilidades .....	10
Conocimiento requerido y habilidades .....	10
División Mantenimiento de Informática .....	11
Funciones.....	11
Obligaciones y responsabilidades .....	11
Conocimiento requerido y habilidades .....	11
Equipos de Trabajo del área de Mantenimiento de Informática .....	12
Funciones.....	12
Obligaciones y responsabilidades .....	12
División Comunicaciones.....	13
Funciones.....	13
Obligaciones y responsabilidades .....	13
Conocimiento requerido y habilidades .....	13

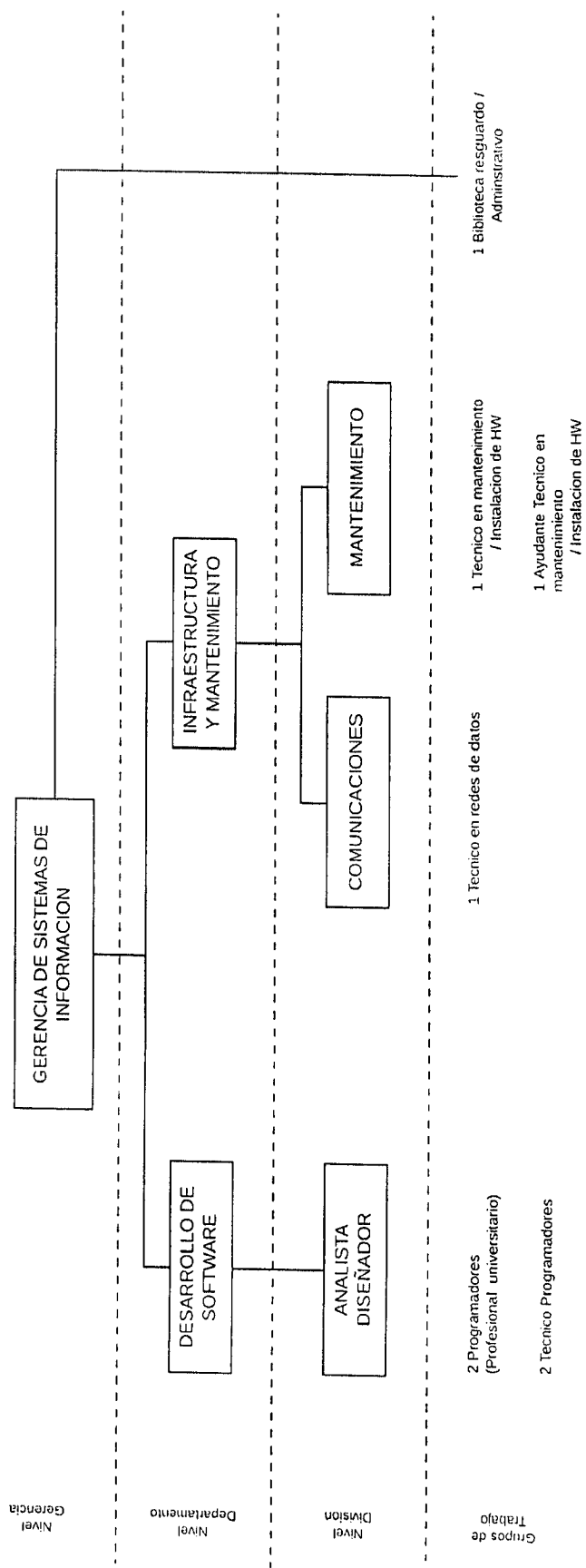
Equipos de Trabajo del área de Comunicaciones.....	14
Funciones.....	14
Obligaciones y responsabilidades .....	14
Conocimiento requerido y habilidades .....	14
Equipos de Trabajo comunes a los departamentos .....	15
Consideraciones generales sobre la división de las áreas.....	15

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización tiene por finalidad presentar en forma clara y definida la estructura básica de la Gerencia provincial de Sistemas de información, objetivos, funciones, responsabilidad, líneas de autoridad, así como definir las atribuciones y deberes hasta el nivel de cargo de cada uno de los órganos que la comprenden.

Gran parte de la actividad que se desarrolla en la Gerencia de Sistemas de información corresponde a la administración de los sistemas necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, así como al soporte a los usuarios, la instalación y mantenimiento de los equipos y sistemas de comunicación que soportan el servicio integral.

# ORGANIGRAMA



## MISIONES Y FUNCIONES

### Gerencia de Sistemas de Información

Encargado de la planeación, organización, control y ejecución de los objetivos de sistemas e informática y comunicaciones, además debe cubrir las necesidades de tecnologías informáticas dentro de la organización, proponer políticas y estrategias que permitan el buen manejo de la información operativa y financiera de la empresa.

#### Función

- Dirigir en forma administrativa y técnica todas las actividades del área de procesamiento de datos en la empresa.
- Hacer cumplir los objetivos de la corporación en aquellas áreas que interactúan con el departamento sistemas.
- Interactuar con los ejecutivos de alto nivel para lograr satisfacer las necesidades de las áreas usuarias.
- Manejar el personal de la gerencia de sistemas en forma global.
- Seleccionar software y hardware, programación y operaciones.
- Seleccionar y/o aprobar las herramientas de TI que se utilizaran en el área para lograr los objetivos.

#### Obligaciones y responsabilidades

- Participar con los gerentes de alto nivel en la formalización del plan del área de sistemas y el establecimiento de objetivos.
- Proveer presupuestos estimativos de corto y largo alcance.
- Recomendar nuevas aplicaciones o modificaciones de las aplicaciones actuales.
- Reportar a los gerentes sobre el progreso en los proyectos de desarrollo del departamento, la utilización de recursos y el desempeño de la producción.
- Proyectar los requerimientos de recursos del departamento incluyendo personal, equipo e instalaciones con los costos asociados.
- Dirigir programas de desarrollo profesional y entrenamiento del personal.
- Evaluar nuevos desarrollos técnicos desde la perspectiva de los planes de la organización y sus objetivos.
- Supervisar la selección de proveedores.

#### Conocimiento requerido y habilidades

Título universitario en Ingeniería o licenciatura de sistemas de información, o carreras de grado afines a tecnologías de información.

Preferentemente un Máster en ciencias de la información, negocios, relaciones industriales u otro campo relacionado.

Aptitud en ciencias de la computación, administración, estadísticas, contabilidad, y finanzas corporativas.

Experiencia de seis a nueve años en departamento de procesamiento de datos, con tres o cuatro años como supervisor o cargo similar.

## Departamento de Desarrollo de software

El Jefe de Desarrollo es la persona encargada de coordinar, y dar un buen seguimiento a la construcción de los proyectos. Junto con el Gerente del área debe proponer y hacer cumplir las políticas y estrategias para dar las soluciones necesarias para la organización.

Entre las responsabilidades de este puesto, está la gestión de los equipos de analistas, programadores, consultores e, incluso, proveedores externos de servicios de desarrollo de software y tecnologías afines.

Contando con todos los recursos necesarios, es el máximo responsable que se cumplan los plazos establecidos con el usuario final, según los estándares de calidad definidos, y dentro del rango de costos determinado con la gerencia. Este cargo implica una fuerte responsabilidad y tiene gran importancia, tanto en el organigrama como dentro del sector.

Es una de las responsabilidades técnicas del puesto, la gestión y administración lógica de las bases de Datos. (DBA)

Cat. 518

*Dependencia Jerárquica: Gerente de Sistemas*

### Función

- Gestiona técnicamente el proyecto.
- Garantiza la calidad del software que entrega.
- Dirige el equipo de desarrollo.
- Planificar, definir los recursos, coordinar y supervisar el análisis funcional y orgánico, así como el desarrollo e implementación del software.
- Definir cómo estarán distribuidas las tareas (estructuración, creación de bases, programación, etc.) entre los miembros de su equipo.
- DBA. Es el responsable de la administración de las bases de datos.
- Garantizar la recuperabilidad, es decir, volver la base de datos a un estado anterior consistente, en caso que se haya producido un error.

### Obligaciones y responsabilidades

- Analiza y negocia directamente con los usuarios o encargados de otras áreas las necesidades de desarrollo de sistemas.
- Traduce las necesidades que le han transmitido en un proyecto para crear el software más beneficioso para los objetivos de la empresa.
- Mantiene informado a los solicitantes como a la gerencia sobre la evolución de los proyectos, así como de las posibles desviaciones.
- Establece la formación de los usuarios una vez entregado el software.
- Resuelve los problemas técnicos que pueden surgir durante el proyecto.
- Planifica y se encarga del seguimiento.
- Elabora una agenda detallada con los plazos a cumplir para las diversas partes de un proyecto.
- Da prioridad a las tareas de mayor importancia.
- Establece los puntos críticos que pueden surgir en el diseño y desarrollo del software para obtener los mejores resultados.
- Coordina y supervisa al equipo de programadores, analistas, consultores e, incluso, proveedores externos de servicios.
- Establece unos objetivos claros y los plazos en los que se deben cumplir.
- Establece una comunicación fluida entre los miembros del equipo que participan en el proyecto.
- Es el responsable de la gestión, mantenimiento, administración y seguridad lógica de las bases de datos.
- Define junto con la gerencia las herramientas de tecnologías de desarrollo y bases de datos a utilizar en el área, y lo vuelca al manual operativo que será consultado para actualizar conocimientos y habilidades de los miembros del equipo.
- Controlar el volumen de datos y los reorganiza para reducir el tiempo de respuesta.
- Manipular cuentas (da de alta y de baja a usuarios, gestiona niveles de acceso, etc.).
- Desarrollar normas y estándares de seguridad.
- Se encarga de la seguridad de la base de datos para que no puedan acceder agentes externos a la información que contiene.
- Se encarga de la gestión de políticas de backup. Realiza y administra copias de seguridad periódicas (generalmente automatizadas).



## Conocimiento requerido y habilidades

Título universitario en Ingeniería o licenciatura de sistemas de información, o carreras de grado afines a tecnologías de información. Experiencia en manejo de equipos de trabajo, conocimientos necesarios para desarrollo y control en los lenguajes de programación de la empresa. Habilidades prácticas en la gestión y administración de las Bases de Datos.

## División Analista Diseñador

El Jefe de la división de análisis y diseño, es la persona encargada del diseño de la estructura y del análisis previo a la creación de un nuevo software. Puede estar involucrado en el diseño y desarrollo de muchos tipos diferentes de software. Para ello necesita amplios conocimientos de programación de software (normalmente el analista ha sido previamente programador), pero también necesita entender la estructura del hardware sobre el que trabaja. El analista también es el encargado de definir el trabajo de los programadores, pero debe ser lo suficientemente flexible para programar él mismo si es necesario, o para asumir algunas responsabilidades de su superior directo, el jefe de proyectos, de forma puntual.

Debe estar capacitado para analizar, diseñar, programar, implementar y realizar mantenimiento a las aplicaciones requeridas por la empresa. Con amplios conocimientos técnicos en las herramientas elegidas para la construcción de los proyectos y capaz de detectar desviaciones de los objetivos y planificaciones y proponer soluciones al equipo de desarrollo.

Cat. 517

*Dependencia Jerárquica: Jefe del departamento de desarrollo de software*

## Función

- Analizar el proyecto junto con el jefe del departamento de desarrollo.
- Analizar los requerimientos del software para determinar sus necesidades de diseño.
- Analizar las necesidades y especificaciones del usuario a la hora de utilizar el software.
- Realizar un estudio que refleja el tiempo necesario para desarrollar el software en relación con los costos.
- Determinar y recomendar la introducción de cambios en el hardware para soportar el software que diseñará.
- Determinar las restricciones de seguridad.
- Formular, diseñar y construir la estructura de un software, utilizando en ocasiones modelos matemáticos que pueden predecir el comportamiento del mismo.
- Transmitir los requerimientos del software a los programadores que desarrollarán el código.
- Coordinar el proceso de programación, testeo y documentación.
- Diseñar y testear los prototipos del software.
- Controlar que el equipo de programadores lo ejecute correctamente.
- Solventar posibles problemas de programación.
- Evaluar junto al equipo de ingeniería la relación entre hardware y software, así como las posibilidades de rendimiento del sistema en su integridad.

## Obligaciones y responsabilidades

- Desarrolla, diseña y dirige los procesos de programación, testeo y documentación.
- Control de calidad.
- Desarrolla modelos concisos, coherentes y claros con los requerimientos, que después pasarán a los programadores.
- Transmite el proyecto a los programadores.
- Desempeña el papel de responsable técnico del proyecto.
- Obtiene del jefe del departamento, información sobre las limitaciones/capacidades del software para procesar datos y le informa sobre la evolución del proyecto.
- Coordina y compagina de los manuales de usuario.
- Establece los formatos, las herramientas y coordina la documentación del software producido y el control de cambios.

## Conocimiento requerido y habilidades

Título universitario en análisis de sistemas, licenciaturas o ingenierías afines a tecnologías de información. Experiencia en manejo de equipos de trabajo, conocimientos necesarios para desarrollo y control en los lenguajes de programación de la empresa.

## Equipos de Trabajo del área de desarrollo de software

### Programadores Senior (perfil)

Un individuo autodidacta, inquieto y sumamente inteligente que busca lo que necesita y lo adopta a sus necesidades, trata (fervientemente) de mantenerse actualizado con las nuevas tecnologías. Debe estar capacitado para analizar, diseñar, programar, implementar y realizar mantenimiento a las aplicaciones requeridas por la organización. Con amplios conocimientos del manejo de base de datos y una notable capacidad de resolución de problemas.

*Cat. 513 / Cat. 514 / Cat. 515 – Dependiendo del nivel de estudios, de la antigüedad y conocimientos del agente.*

*Dependencia Jerárquica: Analista Diseñador*

### Técnicos Programadores (perfil)

Individuos con los conocimientos necesarios para plasmar los diseños planificados por los analistas y el equipo, en aplicaciones útiles para la organización. Debe estar capacitado para programar, implementar y realizar mantenimiento a las aplicaciones requeridas por la organización.

*Cat. 510.*

*Dependencia Jerárquica: Analista Diseñador*

El equipo de programadores se encarga de crear, testear y mantener programas de software previamente definidos, que la empresa necesita. Es quien escribe las aplicaciones informáticas que nos permitirán interactuar con las máquinas (pueden ser aplicaciones de gran escala o para resolver una tarea concreta para un único proyecto) y que indicarán que instrucciones tienen que seguir para ejecutar sus funciones.

Aparte de escribir el software, gran parte de la labor del programador se centra en testearlo, resolver problemas, encontrar y corregir errores, así como documentarlos (escribir manuales para el usuario o desarrollar sistemas de ayuda).

### Función

- Escribir programas de software.
- Escribir las aplicaciones o parte de las aplicaciones siguiendo las especificaciones que previamente ha marcado el analista o diseñador (que es el que crea la estructura y las especificaciones del programa).
- Actualizar, modificar y depurar el software producido por él o por el quipo.
- Testear el software o la parte del software que ha escrito: lo usa para demostrar que las instrucciones son correctas y que producen el resultado deseado.
- Documentar el software producido.

### Obligaciones y responsabilidades

- Crea series lógicas de instrucciones y algoritmos (codifica) en los diferentes lenguajes de programación previamente establecidos por la empresa.
- Documenta el software que escribe.
- Escribe los manuales para el usuario.
- Desarrolla las pantallas de ayuda del software.
- Hace crecer, modifica y actualiza software o partes de un software ya existente.
- Se asegura del correcto funcionamiento de estos cambios.
- Corrige los errores detectados en softwares ya existentes para versiones futuras.
- Participa en el proceso de creación de un nuevo software.
- Mantiene reuniones con los analistas/diseñadores del proyecto para entender la arquitectura del producto que escribirá.

### Conocimiento requerido y habilidades

Preferente título universitario en análisis de sistemas, licenciaturas, técnico en programación o carreras afines al desarrollo de software. Conocimientos de los lenguajes de programación definidos para la empresa y de los lenguajes de Bases Datos de la misma.

## Departamento de Infraestructura y Mantenimiento

Es el encargado de la seguridad informática, el hardware y las redes, la empresa necesita una cohesión firme y segura en cada uno de los campos de influencia del área de sistemas, la unificación de cada uno de los departamentos en el uso de todos los componentes tecnológicos disponibles para la empresa.

El jefe del departamento es el encargado de velar por la seguridad e integridad de la información y de los equipos y herramientas que la organización utiliza para llevar adelante las tareas relacionadas con TI.

Cat. 518

*Dependencia Jerárquica: Gerente de Sistemas*

### Funciones

- Define y registra las necesidades de hardware de las áreas de la empresa.
- Define y selecciona tecnologías para la sala de servidores.
- Define las políticas de seguridad física y lógicas de los equipos.
- Define las políticas de seguridad física y lógicas de la sala de servidores.
- Instalación y mantenimiento de los servidores y los equipos necesarios en la sala de servidores.
- Gestión y mantenimiento de los sistemas de energía ininterrumpida de la sala de servidores.

### Obligaciones y responsabilidades

- Define y registra el hardware y los periféricos que necesita cada departamento de la empresa.
- Define las prioridades de las demandas de servicios que recibe.
- Gestiona el registro de patrimonio de los activos del área y los insumos asociados.

### Conocimiento requerido y habilidades

Preferente formación profesional en ingeniería en sistemas, electrónica o carreras afines a las tecnologías de información.  
Amplios conocimientos de mantenimiento y administración de redes de datos y telefonía, gran manejo y facilidades de TI.

## División Mantenimiento de Informática

Persona encargada de gestionar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos de computación y redes en la organización.

Persona encargada del mantenimiento hardware a los equipos de cómputo, impresoras, fax, etc.

Mantenimiento de la sala de servidores, determinación de políticas de seguridad física y en constante actualización con las normas de la industria de las TI.

Cat. 517

*Dependencia Jerárquica: Jefe del departamento de Infraestructura y Mantenimiento*

### Funciones

- Redactar o participar de la redacción plan de mantenimientos de los equipos de TI.
- Registrar y mantener el registro de patrimonio actualizado en todo momento.
- Realizar el montaje y mantenimiento del hardware. (equipos especiales y soporte en sala de servidores)
- Resolver problemas comunes de ofimática a los usuarios de la empresa.

### Obligaciones y responsabilidades

- Conocer la normativa interna en materia de seguridad, y especialmente la referente a protección de datos de carácter personal. Dicha normativa puede consistir en normas, procedimientos, reglas y estándares, así como posibles guías.
- Cumplir lo dispuesto en la normativa interna vigente en cada momento.
- Utilizar los controles y medios que se hayan establecido para proteger tanto los datos de carácter personal como los propios sistemas de información y sus componentes: los ficheros automatizados, los programas, los soportes y los equipos empleados para el almacenamiento y tratamiento de datos de carácter personal.
- Guardar secreto sobre los datos que pueda conocer, así como sobre controles y posibles debilidades.
- No ceder ni comunicar a otros las contraseñas, que son personales, que no estarán almacenadas en claro, y que serán transmitidas por canales seguros. Cada usuario será responsable ante la empresa de todos los accesos y actividades que se puedan haber realizado utilizando su código de usuario y contraseña.
- No sacar equipos o soportes de las instalaciones sin la autorización necesaria, y en todo caso con los controles que se hayan establecido.

### Conocimiento requerido y habilidades

Preferente formación profesional en carreras afines a las tecnologías de información o electrónica.

Gran manejo y facilidades de TI, montaje y reparación de equipos informáticos, impresoras y dispositivos electrónicos.

## Equipos de Trabajo del área de Mantenimiento de Informática

### Técnico en mantenimiento e instalación de Hardware.

Capacidades de instalación, configuración y administración de hardware de los equipos servidores, administración de sistemas operativos de servidor y tecnologías de comunicación.

Cat. 510

*Dependencia Jerárquica: Jefe de División Informática.*

### Ayudante técnico en mantenimiento e instalación de Hardware.

Persona encargada del mantenimiento hardware a los equipos de cómputo, impresoras, fax, etc.

Cat. 506

*Dependencia Jerárquica: Jefe de División Informática.*

El técnico de mantenimiento de hardware es la figura del Departamento encargada del montaje, soporte técnico y reparación del hardware de la empresa. Debe tener amplios conocimientos del funcionamiento, estructura y montaje del hardware, y debe estar al día de las novedades del sector y todo el equipamiento que la empresa maneja.

No sólo se responsabiliza de las labores de soporte relacionadas con el hardware, sino que asume también labores de otros técnicos, tales como la instalación de sistemas operativos y software o el mantenimiento de redes. Debe saber operar y administrar dispositivos de red.

### Funciones

- Realizar el montaje y mantenimiento del hardware. (PCs., impresoras, scanners, plotters, etc.)
- Resolver incidencias relacionadas con el hardware de la empresa.
- Redactar "manuales de uso" y/o buenas practicas para el uso del hardware.
- Registrar y mantener el registro de patrimonio actualizado en todo momento.
- Registrar incidentes y llevar el control de los mantenimientos mas comunes y sus causas.
- Realizar mantenimientos periódicos de acuerdo con el plan de mantenimientos del área.
- Resolver problemas comunes de ofimática a los usuarios de la empresa.

### Obligaciones y responsabilidades

- Monta los equipos informáticos y periféricos: para las nuevas incorporaciones a la empresa, monta los cambios en el hardware de los miembros del personal, etc.
- Mantiene los equipos y les aporta nuevas prestaciones en función de las necesidades de su usuario: amplía memoria, instala cámaras, coloca altavoces, amplía capacidad de disco, conecta impresoras etc.
- Mantiene el stock de repuestos de partes y propone posibles compras para mantenimientos y/o ampliaciones.
- Recibe y registra la solicitud de servicios, relacionados con el hardware y los periféricos.
- Repara el hardware con problemas (suele acudir personalmente): repara la impresora, sustituye los ratones que no funcionan, cambia teclados estropeados, etc.
- Da consejos para evitar futuros problemas.
- El técnico de mantenimiento de hardware puede llegar a redactar pequeños manuales sobre cómo usar un determinado hardware o periférico correctamente.
- Da soporte técnico relacionado con el software de la empresa (sólo como apoyo).
- Instala el software necesario en los nuevos equipos y da soporte ofimático.
- Puede llegar a dar soporte en mantenimiento de sistemas y redes si en el equipo no existen figuras especializadas en estos campos, o debe reemplazarlos por ausencia o licencias.

## División Comunicaciones

El jefe de división comunicaciones tiene a su cargo la administración de la red, en general la red LAN y WAN (área local y área ancha), y todo su entorno, es decir: el hardware, el software de sistema, el software de aplicaciones y todas las configuraciones. Su labor principal es la gestión y administración de los sistemas y la mejora de los mismos. Se encarga también de la gestión técnica y administrativa de la telefonía fija, móvil y comunicaciones de radio.

Cat. 517

*Dependencia Jerárquica: Jefe del departamento de Infraestructura y Mantenimiento*

### Funciones

- Encargado del mantenimiento de la intranet de la empresa.
- Encargado de la administración del sistema de correo electrónico institucional.
- Encargado de los Sistemas de telefonía fija y móviles.
- Encargado de la administración de las comunicaciones a internet de la organización.
- Encargado de administrar la seguridad de las comunicaciones en general.
- Encargado de administrar el patrimonio de los equipos de comunicaciones.

### Obligaciones y responsabilidades

- Controla la instalación de la red.
- Se encarga de escoger en el mercado el equipamiento necesario, ya sea para cumplir unos requisitos o para desarrollar una mejora de la red, trabajando a veces junto con el administrador de sistemas. En algunos casos puede participar en el diseño original de la red, manteniendo siempre el equilibrio entre beneficios y costo.
- Este profesional no se ocupa de la instalación de la red a escala básica; de esto se encargan los proveedores o técnicos de la propia empresa, pero sí se hace cargo de la configuración específica o, en su caso, de la incorporación de equipamiento periférico.
- Se ocupa de testear el funcionamiento del software y el hardware de red.
- Gestiona el mantenimiento de la red.
- Debe actuar como "fontanero" de la red, esto es, debe controlar y arreglar los atascos o "goteos" de datos. Es importante que conozca bien el hardware con el que trabaja para poderlo manejar correctamente.
- Asigna direcciones de red, protocolos de enrutamiento y tablas de encaminamiento.
- Se encarga del mantenimiento de los routers (y de sus protocolos) y de los switches, cortafuegos, etc.
- Ofrece servicio al usuario.
- Soluciona los problemas que pueden surgir, da de alta los dispositivos necesarios para cada empleado (impresoras, drivers de diferentes servicios, etc.).
- Participa en la formación de usuarios para que hagan un uso más eficaz de la red.
- En algunos casos debe hacer un seguimiento de la red.
- Si no existe la figura del técnico de gestión de redes se ocupa de la transmisión de los datos, controlando su flujo, la fiabilidad de la red, la redundancia y su rendimiento.
- Se ocupa de las reparaciones físicas: soluciona los problemas que puedan surgir en los dispositivos (reconfiguración de routers, switches).
- Se encarga de la seguridad informática de la red.
- Este profesional se ocupa de la confidencialidad de la información: impide que se pueda acceder a los datos desde el exterior, y también establece un sistema de permisos para la red interna.
- Se encarga de los procesos de autenticación de los usuarios.
- Recomienda tecnologías de comunicación.

### Conocimiento requerido y habilidades

Preferentemente formación profesional en telecomunicaciones o carreras afines a tecnologías de información o electrónica. Formación o experiencia en tecnologías de redes: CCMA, Ethernet, Wifi, WAN, TCP/IP, Internet, etc.

Experiencia y/o conocimientos en la instalación y montaje de redes. Cableado estructurado, normas y estándares actuales de la industria.

Experiencia comprobable en configuración de routers, switching y configuración de firewalls.

Montaje y administración de antenas.

Montaje y administración de racks de comunicaciones.

## Equipos de Trabajo del área de Comunicaciones

### Técnico en redes de datos

El técnico de mantenimiento de redes es la figura que se encarga de solucionar incidencias relacionadas con las redes de una empresa y los dispositivos que la gestionan. Asimismo, da soporte al Departamento de Administración de Redes en cuanto a su mantenimiento: realiza arreglos físicos y tareas rutinarias en relación con las redes.

Individuo con conocimientos de instalación y mantenimiento de redes de cableado estructurado e inalámbricas. Manejo de telefonía celular y administración y configuración de centrales telefónicas.

Cat. 510

*Dependencia Jerárquica: Jefe de División Comunicaciones.*

### Funciones

- *Resuelve incidencias relacionadas con la red.*
- *Se ocupa del mantenimiento de la red.*
- *Soporte al Departamento de Administración de Redes.*
- *Registro de incidentes.*

### Obligaciones y responsabilidades

- *Recibe demandas de servicios relacionados con las redes de una empresa.*
- *Define las prioridades de las demandas de servicios que recibe.*
- *Da soluciones a los problemas (suele acudir personalmente): sustituye un componente de red que no funciona, reconfigura dispositivos, etc.*
- *Una vez construida e instalada la red, este técnico se encarga de su mantenimiento, de las posibles ampliaciones físicas, de la sustitución de cableado, etc.*
- *Se ocupa de los arreglos físicos de los dispositivos relacionados con la red: switches, routers, puntos de acceso, etc.*
- *Puede incluso reconfigurar dispositivos como los routers con el apoyo del administrador de redes.*
- *Instala dispositivos en red para todo el personal de la empresa; pueden ser: ordenadores personales, impresoras o scanners.*
- *Aplica el esquema de seguridad definido por el área, respetando la estructura de recursos compartidos de la empresa; es decir, a qué recursos tiene acceso cada uno (siempre supervisado por el administrador de redes).*
- *En entornos con configuraciones estáticas, puede asignar los nombres y las direcciones IP de los ordenadores de la red.*
- *Puede gestionar las incidencias que se surgen con los operadores de telecomunicaciones.*
- *Configuraciones básicas de telefónica y dispositivos móviles.*

### Conocimiento requerido y habilidades

Formación o experiencia en tecnologías de redes: Ethernet, Wifi, WAN, TCP/IP, Internet, etc.,

Experiencia y/o conocimientos en la instalación y montaje de redes. Cableado estructurado y normas y estándares actuales de la industria.

Se valoran conocimientos en switching y routing y en configuración de firewalls.

## Equipos de Trabajo comunes a los departamentos

### Administrativo / Técnico en resguardo y recuperación de datos.

Es responsable de la guarda y catalogo de las copias de seguridad, registros administrativos del área y disponibilidad de los registros actualizados del patrimonio. Realiza tareas administrativas comunes a toda la gerencia y coordina la comunicación institucional con las sucursales y otras áreas de la empresa.

*Cat. 510*

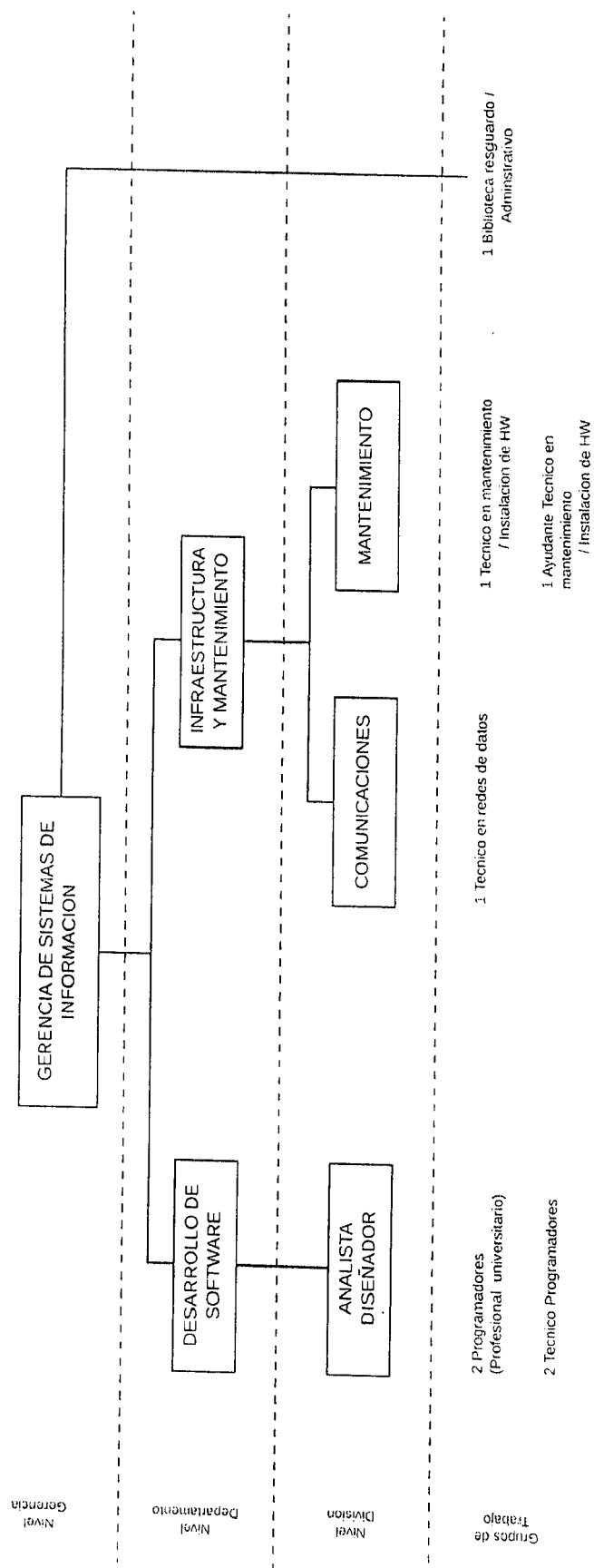
*Dependencia Jerárquica: Gerente de Sistemas*

### Consideraciones generales sobre la división de las áreas

Las áreas en el presente manual se corresponden con la organización natural de los procesos del área, pero dependiendo de la cantidad de agentes disponibles o de los proyectos y procesos a cubrir, los departamentos pueden funcionar unidos o compartir recursos para lograr los objetivos generales de la organización.



# ORGANIGRAMA



## ANEXO 10: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



PLANILLA INDIVIDUAL DE CALIFICACIÓN LABORAL Y ACTUDINAL PARA

## BONIFICACIÓN ANUAL DE EFICIENCIA (BAE)

(FORMULARIO: RRHH N° 14)

FECHA:

SELECCIONE FECHA

## DATOS DEL AGENTE

LEGAJO	APELLIDO Y NOMBRE	SUCURSAL
EN NUMEROS	ESCRIBA SU NOMBRE	EN DONDE DESARROLLA TAREAS
CATEGORÍA	GERENCIA, ÁREA O SECTOR	
EN NUMEROS	EN DONDE DESARROLLA TAREAS	

## DESEMPEÑO LABORAL (30% de BAE)

¿ES RESPONSABLE, COMPROMETIDO Y PROACTIVO?	SI / NO
¿CUMPLE CON EXACTITUD LA TAREA ENCOMENDADA? ¿ES DE BUENA CALIDAD SU TRABAJO?	SI / NO
¿CUMPLE CON LAS FECHAS DE ENTREGA DE SU TRABAJO?	SI / NO
¿ES PRODUCTIVO Y TIENE UN BUEN VOLUMEN DE TRABAJO?	SI / NO
¿SU TRABAJO ES ORDENADO Y CLARO? ¿PLANIFICA SU TRABAJO?	SI / NO
¿SU DOCUMENTACIÓN ES COHERENTE Y EFICAZ?	SI / NO
¿REPORTA LOS AVANCES DE TAREAS?	SI / NO
¿ES PRACTICO Y AUTÓNOMO EN SU TRABAJO? ¿SUPERA LOS OBSTÁCULOS DE SUS TAREAS?	SI / NO
¿POSEE COMPRENSIÓN DE CONCEPTOS Y SITUACIONES NUEVAS?	SI / NO
¿DESARROLLA SUS TAREAS DE FORMA LÓGICA Y RAZONADA?	SI / NO
¿POSEE VOLUNTAD DE PROFESIONALIZARSE Y CAPACITARSE?	SI / NO
PORCENTAJE TOTAL DESEMPEÑO LABORAL	
COMPLETE	

## OBSERVACIONES LABORALES

HAGA CLIC PARA ESCRIBIR TEXTO

**DESEMPEÑO ACTITUDINAL (20% de BAE)**

¿DEFIENDE LOS INTERESES DE LA EMPRESA?	SI / NO
¿TIENE BUENA ACTITUD HACIA SUS SUPERIORES?	SI / NO
¿TIENE BUENA ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS?	SI / NO
¿COOPERA Y TRABAJA EN EQUIPO?	SI / NO
¿ACEPTA CRITICAS? ¿LAS APROVECHA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO?	SI / NO
¿APORTA CONSEJOS CONTRUCTIVOS?	SI / NO
¿ES RESPETUOSO?	SI / NO
¿TIENE BUENA PREDISPOSICIÓN?	SI / NO
¿TIENE BUENA PRESENTACIÓN PERSONAL?	SI / NO
PORCENTAJE TOTAL DESEMPEÑO ACTITUDINAL	
COMPLETE	

**OBSERVACIONES ACTITUDINALES**

HAGA CLIC PARA ESCRIBIR TEXTO

PORCENTAJE TOTAL DESEMPEÑO LABORAL	COMPLETE
PORCENTAJE TOTAL DESEMPEÑO ACTITUDINAL	COMPLETE
PORCENTAJE TOTAL	COMPLETE

SUBGERENCIA RRHH

JEFE RESPONSABLE

FIRMA DEL GERENTE

**ANEXO 11: Normativas Distrigas S.A.**

Norma	Jurisdicción	Organismo	Año	Número	Dictado / Sanción	Publicación	Objeto
Ley	Provincial	PLP	1980	1.345	14/6/1980	24/6/1980	Faculta al Poder Ejecutivo Provincial a constituir Sociedades del Estado
<a href="https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/LEYN1345-80.pdf">https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/LEYN1345-80.pdf</a>							
Decreto	Provincial	PEP	1980	1.085	26/8/1980		Transforma la Empresa Provincial de Servicios Públicos en Sociedad del Estado. Aprueba el Estatuto de Servicios Públicos Sociedad del Estado.
<a href="https://tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/spse/DECRETON1085-80.pdf">https://tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/spse/DECRETON1085-80.pdf</a>							
Ley	Provincial	PLP	1990	2.160	28/3/1990	10/7/1990	Establece que el control externo de las Sociedades del Estado será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia y la fiscalización interna estará en cabeza de los síndicos previstos en sus estatutos orgánicos.
<a href="https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/LEYN2160-90.pdf">https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/LEYN2160-90.pdf</a>							
Resolución	Provincial	TC	1990	127	13/7/1990		Reglamenta la Ley N° 2160, declarando el Tribunal de Cuentas su competencia a partir del 21/6/1990 y estableciendo la modalidad de control.
<a href="https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/RESOLN127-TC-90.pdf">https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/RESOLN127-TC-90.pdf</a>							
Resolución	Provincial	TC	1991	246	17/10/1991		Reglamenta la Ley N° 2160, aprobando las normas sobre la rendición de cuentas de las Sociedades del Estado.
<a href="https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/RESOLN246-TC-91.pdf">https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/RESOLN246-TC-91.pdf</a>							
Estatuto	Provincial	DISTRIGAS	1993		30/11/1993		Estatuto Constitutivo de DISTRIGAS S.A.
<a href="https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/distrigas/ESTATUTODISTRIGAS.pdf">https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdeleestado/distrigas/ESTATUTODISTRIGAS.pdf</a>							
Ley	Provincial	PLP	1997	2.477	13/11/1997	20/11/1997	Aprueba el Convenio celebrado con fecha 18 de setiembre de 1997 entre el Gobierno de la Provincia de Santa Cruz y el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación, respecto del tema "Distribución del diez por ciento (10%) sobre el

							producido de la venta de Gas del Estado S.E".
<a href="http://www.saij.gob.ar/2477-local-santa-cruz-convenio-entre-gobierno-provincia-santa-cruz-ministerio-economia-obras-servicios-publicos-nacion">http://www.saij.gob.ar/2477-local-santa-cruz-convenio-entre-gobierno-provincia-santa-cruz-ministerio-economia-obras-servicios-publicos-nacion</a>							
Ley	Provincial	PLP	2005	2.760	12/5/2005	2/6/2005	Aprueba el Convenio Marco suscripto el 17/09/04, entre el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación, y la Empresa DISTRIGAS S.A., el cual tiene por objeto la ejecución de un Proyecto Integral denominado "Alimentación de gas a zona de chacras fracción III Barrio San Benito, zona autódromo, aeroclub y futuro parque industrial".
<a href="https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda">https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda</a>							
Ley	Provincial	PLP	2005	2.763	26/5/2005	2/6/2005	Aprueba el Acuerdo Complementario para las obras de expansión gasoductos, suscripto el 31 de enero de 2005 entre el Estado Nacional y la provincia de Santa Cruz, cuyo objeto es la ejecución de obras de expansión, para abastecer de gas natural a las localidades de El Calafate, Río Turbio, 28 de Noviembre, Turbio viejo, Rospentek, Perito Moreno y Los Antiguos.
<a href="https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda">https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda</a>							

Decreto	Nacional	PEN	2006	1.109	28/8/2006	30/8/2006	Ratifica las Cartas de Intención y Acuerdos suscriptos por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Art. 1.- Ratifica las CARTAS INTENCION Y ACUERDOS suscriptos por el MINISTERIO DE PLANIFICACION FEDERAL, INVERSION PUBLICA Y SERVICIOS que se detallan a continuación: a) ACUERDO MARCO PARA EL ABASTECIMIENTO CON GAS NATURAL A LA LOCALIDAD DE EL CALAFATE PROVINCIA DE SANTA CRUZ de fecha 12 de noviembre de 2004, y el ACUERDO COMPLEMENTARIO PARA LAS OBRAS "EXPANSION GASODUCTOS" EN LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ de fecha 31 de enero de 2005, que en copia autenticada como Anexo I forman parte integrante del presente. (...)
<a href="http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/119300/norma.htm">http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/119300/norma.htm</a>							
Resolución	Nacional	ENARGAS	2006	3676	28/12/2006	15/1/2007	Aprueba las pautas, montos mínimos obligatorios, cláusulas obligatorias y requisitos para los seguros de Responsabilidad Civil, Todo Riesgo Operativo de las Subdistribuidores de Gas.
<a href="http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/124129/norma.htm">http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/124129/norma.htm</a>							
Ley	Provincial	PLP	2006	2.941	9/11/2006	24/11/2006	Aprueba la Addenda N° 1 al Convenio Específico "Barrio San Benito", suscrito el 26/09/06 en el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación y la Provincia de Santa Cruz
<a href="https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda">https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda</a>							
Ley	Provincial	PLP	2006	2.863	2/5/2006	9/5/2006	Ratifica el Decreto Provincial N° 3360/05, mediante el cual se dispone el aumento de inversión de la Provincia de Santa Cruz en el fideicomiso financiero "Sistema de Expansión de Obras de Gasoductos de Santa Cruz", ratificado por Ley N° 2763.
<a href="https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda">https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda</a>							

[illegible]

Resolución	Nacional	ENARGAS	2011	1.932	19/10/2011	26/11/2011	Fija los plazos máximos que deben cumplir las Distribuidoras y Sub.distribuidoras para realizar las distintas tramitaciones y trabajos desde la presentación inicial del pedido de factibilidad hasta la conexión del suministro de gas solicitado por un futuro usuario
<a href="http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/185000-189999/188737/norma.htm">http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/185000-189999/188737/norma.htm</a>							
Decreto	Provincial	PEP	2011	1215			Aprueba el Convenio Colectivo Sectorial suscripto entre el IESC y el Sindicato Regional de Luz y Fuerza de la Patagonia Austral. En marzo de 2015 se incorporan los y las trabajadores y trabajadoras de DISTRIGAS S.A.
<a href="https://www.iesc.gov.ar/iesc/Include/documents/rrhh/RH_CCTLyF.pdf">https://www.iesc.gov.ar/iesc/Include/documents/rrhh/RH_CCTLyF.pdf</a>							
Ley	Provincial	PLP	2013	3.336	5/12/2013	21/1/2014	Establece que las instalaciones termomecánicas de todos los Establecimientos Escolares de la Provincia deberán ser auditadas dos (2) veces por año, en los meses de Febrero y Junio, por Profesionales del Consejo Provincial de Educación, quienes firmaran la aptitud técnica de los mismos con la intervención de S.P.S.E. y Distrigas.
<a href="https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda">https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda</a>							
Ley	Provincial	PLP	2014	3.412	23/12/2014	3/2/2015	Aprueba el Acta de Asamblea de Distrigas S.A. y el Banco de la Nación en el marco del fideicomiso para la expansión de la Obra de Gasoductos de la Provincia de Santa Cruz.
<a href="https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda">https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda</a>							



Ley	Provincial	PLP	2022	3.803	23/9/2022	8/11/2022	Establece que los entes y empresas con participación del Estado Provincial (...); DISTRIGAS S.A. deberán incorporar en sus facturas y resúmenes un recuadro con las fotografías e información de personas desaparecidas, tanto de residentes de la Provincia como de habitantes de otras provincias, cuya desaparición hubiera ocurrido dentro del territorio provincial.
<a href="https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda">https://www.digestosantacruz.gob.ar/digesto/servlet/com.digestojuridico.normabusqueda</a>							
Reglamento	Provincial	DISTRIGAS					Aprueba el Reglamento de Contrataciones y Modificación
<a href="https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdelestado/distrigas/ReglamentoContrataciones.pdf">https://www.tcuentas.gov.ar/legislacion/archivos/socdelestado/distrigas/ReglamentoContrataciones.pdf</a>							

**ANEXO 12: Normas complementarias a la Resolución N° 2747/2002 de ENARGAS que puso en vigencia el "Código argentino de gas - NAG".**

Número/Dependencia	Fecha Publicación	Descripción
<a href="#">Resolución 2785/2003 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	7-feb-03	<b>GAS NATURAL</b> RES. 2747/02 - MODIFICACION <b>GAS</b>
<a href="#">Resolución 3393/2005 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	29-dic-05	MANGUERAS PARA SURTIDORES DE GNC - INSTRUCTIVO ...  <b>GAS NATURAL COMPRIMIDO</b>
<a href="#">Resolución 3682/2007 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	15-ene-07	PUNTO 10) TABLA II NORMA NAG-444 - DEROGACION  <b>GAS NATURAL</b>
<a href="#">Resolución 3716/2007 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	23-mar-07	NORMAS NAG 301 Y 312 - APROBACION  <b>GAS NATURAL</b>
<a href="#">Resolución 149/2007 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	17-dic-07	ESPECIFICACION TECNICA NAG-E N° 208 - ACTUALIZACION  <b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b>
<a href="#">Resolución 165/2008 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	11-ene-08	COCINAS COMERCIALES - APROBACION PREVIA  <b>GAS NATURAL COMPRIMIDO</b>
<a href="#">Resolución 281/2008 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	4-jul-08	MEDIDAS DE CONTROL - MODIFICACION  <b>GAS NATURAL</b>
<a href="#">Resolución 301/2008 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	23-jul-08	NORMA NAG 443 - APROBACION  <b>GAS NATURAL</b>
<a href="#">Resolución 305/2008 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	23-jul-08	NAG 318 - APRUEBASE MODIFICACION  <b>GAS NATURAL</b>
<a href="#">Resolución 313/2008 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	23-jul-08	NAG 201 - APRUEBASE LA ACTUALIZACION  <b>GAS NATURAL</b>
<a href="#">Resolución 474/2008 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	6-nov-08	NORMA NAG 215 - APROBACION

<a href="#">Resolución 863/2009 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	29-sep-09	<b>GAS NATURAL</b> ACTUALIZACION DE LA NORMA NAG-254 - APROBACION
<a href="#">Resolución 929/2009 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	12-nov-09	<b>GAS NATURAL</b> NORMA NAG-313 - APROBACION
<a href="#">Resolución 931/2009 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	12-nov-09	<b>GAS NATURAL</b> NORMA NAG-108 AÑO 2009 - APROBACION
<a href="#">Resolución 939/2009 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	26-nov-09	<b>GAS NATURAL</b> RESOLUCION 474/08 - MODIFICACION
<a href="#">Resolución 1492/2010 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	23-nov-10	<b>GAS NATURAL</b> ADENDA N° 1 AÑO 2010 DE LA NAG-100 - APROBACION
<a href="#">Resolución 1932/2011 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	26-oct-11	<b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b> PLAZOS MAXIMOS
<a href="#">Resolución 1964/2011 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	14-nov-11	<b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b> APARTADO 4.2.2.3 DE LA NAG-E 210 AÑO 2005 - DEROGUESE
<a href="#">Resolución 2138/2012 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	2-may-12	<b>GAS NATURAL</b> NAG - 318 - MODIFICACION
<a href="#">Resolución 2137/2012 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	8-may-12	<b>GAS NATURAL</b> NORMA NAG-212 - APROBACION
<a href="#">Resolución 3608/2015 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	22-dic-15	<b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b> NORMA NAG-315 - AÑO 2015 - APROBACION
<a href="#">Resolución 3612/2015 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	23-dic-15	<b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b> NORMA NAG-317 - AÑO 2015 - APROBACION
	1-feb-16	<b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b> ADENDA N° 1 AÑO 2016 DE LA NORMA NAG-314 AÑO 1995 - APROBACION

[Resolución 3630/2016 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 3665/2016 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 3736/2016 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 3778/2016 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 4139/2016 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 4167/2016 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 235/2018 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 337/2018 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 42/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 61/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 283/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

[Resolución 303/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

3-mar-16 NORMA NAG-140 - AÑO 2016 - APROBACION

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

8-abr-16 NORMA NAG-204 Y NAG-205 - APROBACION

**GAS NATURAL**

4-may-16 ADENDA N° 2 AÑO 2016 DE LA NAG-100 - APROBACION

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

22-nov-16 ADENDA N° 1 AÑO 2016 DE LA NAG-201 AÑO 1985 - APROBACION

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

1-dic-16 PROGRAMA ESCRITO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD - ACLARACION

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

13-sep-18 NORMA NAG-501 (2018) - APROBACION

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

8-nov-18 NORMA NAG-309

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

23-ene-19 NORMA NAG 451 - APROBACION

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

12-feb-19 REGULADORES DE PRESION DOMICILIARIOS

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

20-may-19 INTERPRETACION PUNTO 8.6.9 DE LA NAG-200

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

5-jun-19 NORMA NAG-360 (2019) - APROBACION

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

5-jun-19 ADENDA N° 1 (2019) NORMA NAG-140 (2016)

<a href="#">Resolución 305/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	
<a href="#">Resolución 306/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>5-jun-19 PROYECTO DE NORMA NAG-203 (2019) - OPINIONES Y PROPUESTAS, C</p>
<a href="#">Resolución 309/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>5-jun-19 NORMA NAG-602 (2019) - OPINIONES Y PROPUESTAS</p>
<a href="#">Resolución 413/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>29-jul-19 NORMA NAG-331 (2019) "ACCESORIOS DE CONTROL Y SEGURIDAD PARA QUEMADORES Y ARTEFACTOS A GAS"</p>
<a href="#">Resolución 614/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>2-oct-19 NORMA NAG-314</p>
<a href="#">Resolución 615/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>2-oct-19 PROYECTO DE LA NORMA NAG-132 (2019) - OPINIONES Y PROPUESTAS</p>
<a href="#">Resolución 620/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>4-oct-19 NORMA NAG-332 - APROBACION</p>
<a href="#">Resolución 691/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>31-oct-19 NORMA NAG-312 - APROBACION</p>
<a href="#">Resolución 819/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>12-dic-19 NORMA NAG-602 - APROBACION</p>
<a href="#">Resolución 879/2019 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>30-dic-19 PROYECTO DE LA NORMA NAG-153 - OPINIONES Y PROPUESTAS</p>
<a href="#">Resolución 39/2020 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>28-ene-20 PROYECTO DE NORMA NAG-452 - OPINIONES Y PROPUESTAS</p>
<a href="#">Resolución 397/2021 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</a>	<p><b>ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS</b></p> <p>28-oct-21 MESA DE ACTUALIZACION DE LA NORMATIVA TECNICA - CREASE</p>

[Resolución 113/2022 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

25-mar-22

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

NORMA NAG - PUESTA EN CONSULTA PUBLICA

[Resolución 282/2022 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

19-jul-22

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

NORMAS NAG

[Resolución 456/2022 ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS](#)

4-nov-22

**ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**

REQUISITOS DE HABILITACION PARA EL ABASTECIMIENTO DE GNV A VEHICULOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS...

**ANEXO 13: Formulario para la descripción de un indicador**

<b>(a) UNIDAD ORGANIZATIVA</b>			
<b>(b) TÍTULO DEL INDICADOR</b>			
<b>(c) DESCRIPCIÓN (sin límite de caracteres)</b>			
<b>(d) META (estilo narrativo, cuantificación y plazo)</b>			<b>(e) LINEA DE BASE</b>
<b>(f) Nivel de Tolerancia</b>			
Verde: >X% Amarillo: Y% al X% Rojo: <Y%			
<b>(g) TIPO DE INDICADOR (marque con una "X" lo que corresponda)</b>		<b>(h) TENDENCIA (marque con una "X" lo que corresponda)</b>	
<b>Impacto</b>		<b>Aumentar</b>	
<b>Resultado</b>		<b>Disminuir</b>	
<b>Producto</b>		<b>Mantener</b>	
<b>(i) UNIDAD DE MEDIDA</b>		<b>(j) FORMULA DE CALCULO</b>	
<b>(k) FRECUENCIA: (INDIQUE: M=mensual; B=bimestral; T=trimestral; C=cuatrimestral; S=semestral; A=anual)</b>			
<b>(m) DESAGREGACIÓN GEOGRÁFICA (si / no)</b>		<b>(n) PERÍODO DE EVALUACIÓN</b>	
	Inicio		Fin
<b>(o) RESPONSABLE DE DEFINIR LA META DEL INDICADOR</b>			
Nombre y Apellido	Teléfono	E-mail	
<b>(p) RESPONSABLE DE OTORGAR PERIODICAMENTE DATOS DE AVANCE DE INDICADORES ACTUALIZADOS</b>			
Nombre y Apellido	Teléfono	E-mail	

## Glosario del Formulario

(a) UNIDAD ORGANIZATIVA: En este campo, se debe indicar la unidad o departamento de la organización responsable del seguimiento y gestión del indicador.

(b) TÍTULO DEL INDICADOR: En esta casilla, se debe colocar el nombre o título del indicador que se está diseñando. El título debe ser claro y descriptivo para facilitar su identificación.

(c) DESCRIPCIÓN: En esta sección, se proporciona una descripción detallada del indicador sin limitación de caracteres. Aquí se explica qué aspecto o proceso de la organización se medirá a través de este indicador.

(d) META: Se especifica la meta a alcanzar con el indicador. La meta debe estar redactada de forma narrativa y, si es posible, cuantificada con valores numéricos que indiquen el nivel objetivo a lograr. Además, se debe establecer el plazo o período de tiempo para alcanzar la meta.

(e) LÍNEA DE BASE: Este apartado indica el punto de partida o nivel actual del indicador antes de implementar acciones de mejora. La línea de base sirve como referencia para evaluar el progreso hacia la meta establecida.

(f) NIVEL DE ALARMA/TOLERANCIA: Define el punto a partir del cual el indicador muestra valores preocupantes. Esto se puede representar, por ejemplo, utilizando un semáforo con luces de tres colores: verde (indicador en niveles correctos u objetivos a alcanzar), amarillo (niveles aceptables que requieren mayor atención y acción para investigar las causas de cualquier desvío) y rojo (estado crítico o emergencia que requiere acción inmediata).

(g) TIPO DE INDICADOR: Se marca con una "X" el tipo de indicador que corresponde al objetivo del mismo. Puede ser:

- Impacto: Mide el cambio a nivel global o a largo plazo producido por las acciones de la organización.
- Resultado: Mide los logros obtenidos a nivel de objetivos específicos definidos en un proyecto o programa.
- Producto: Mide los productos o entregables generados por un proyecto o actividad concreta.

(h) TENDENCIA: Se marca con una "X" la tendencia que se espera para el indicador en relación con la meta establecida. Puede ser:

- Aumentar: Se espera un incremento en el valor del indicador para alcanzar la meta.
- Disminuir: Se espera una reducción en el valor del indicador para alcanzar la meta.
- Mantener: Se busca mantener el valor del indicador dentro de ciertos límites para lograr la meta.

(i) UNIDAD DE MEDIDA: Se especifica la unidad en la que se medirá el indicador, por ejemplo, porcentaje, cantidad, tiempo, etc.

(j) FÓRMULA DE CÁLCULO: Aquí se detalla la fórmula matemática o el método utilizado para calcular el valor del indicador.

(k) FRECUENCIA: Se indica la periodicidad con la que se recopilarán los datos del indicador. Puede ser mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual.

(m) DESAGREGACIÓN GEOGRÁFICA: Se marca con "si" o "no" para indicar si el indicador se desglosará o analizará por regiones geográficas o ubicaciones específicas.

(n) PERÍODO DE EVALUACIÓN: Se especifica el período de tiempo en el cual se evaluará el indicador. Se indican las fechas de inicio y fin de la evaluación.

(o) RESPONSABLE DE DEFINIR LA META DEL INDICADOR: Se indica el nombre y apellido de la persona responsable de establecer la meta del indicador, así como su número de teléfono y correo electrónico de contacto.



(p) RESPONSABLE DE OTORGAR PERIÓDICAMENTE DATOS DE AVANCE DE INDICADORES ACTUALIZADOS: Se indica el nombre y apellido de la persona responsable de proporcionar regularmente los datos actualizados del indicador, junto con su número de teléfono y correo electrónico de contacto. Esta persona es la encargada de mantener actualizada la información del indicador en el formulario.

**ANEXO 14: DOCUMENTO DE TRANSFERENCIA**

**PROVINCIA DE SANTA CRUZ**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DISTRIGAS S.A.**

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y LINEAMIENTOS PARA LA  
CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES NECESARIOS PARA UN TABLERO DE CONTROL**

**DICIEMBRE DE 2023**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pablo Gabriel Morra', with a horizontal line underneath.

**Lic. PABLO GABRIEL MORRA**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
PARTE 1: EJES PROBLEMÁTICOS .....	4
1. Sobre la Estructura Orgánico - Funcional .....	4
2. Árbol de Problemas y Objetivos .....	6
3. Sobre los Recursos Humanos: dotación de personal y desarrollo de carrera .....	9
4. Sobre el Análisis Presupuestario .....	21
PARTE 2: PROPUESTAS PARA LA FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES .....	26
1. Propuesta Integral de Fortalecimiento Institucional.....	26
2. Propuesta de lineamientos para la construcción de indicadores necesarios para un tablero de control .....	32
ANEXO 1: Formulario para la descripción de un indicador .....	42

## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto de Fortalecimiento institucional de DISTRIGAS S. A. tiene por finalidad la sistematización integral del análisis organizacional y a su vez facilitar el diseño e implementación de estrategias y soluciones de gestión de inteligencia organizacional que le permitan a la empresa brindar sus servicios con la eficacia, calidad y eficiencia.

El presente documento consiste, por un lado, en un descriptivo de los ejes problemáticos identificados a nivel organizacional y, por otro lado, en la propuesta integral de fortalecimiento institucional y los lineamientos para la construcción de indicadores para un tablero de control.

## PARTE 1: EJES PROBLEMÁTICOS

### 1. Sobre la Estructura Orgánico - Funcional

Está en vigencia una estructura funcional aprobada en el año 2008. Actualmente la empresa está diseñando una nueva estructura que se encuentra en proceso de elaboración y aprobación. Distrigas S.A. se organiza a partir de un Directorio que conduce la presidencia y la vicepresidencia, la comisión fiscalizadora, la gerencia general, una vocalía y una asesoría, que están a cargo del cumplimiento de los objetivos de la empresa. La Presidencia desempeña un rol ejecutivo en la toma de decisiones y de la misma dependen las 8 Gerencias y 11 sucursales.

Cada Gerencia sigue un modelo homogéneo que incluye una subgerencia y, en la mayoría de los casos, dos niveles de dependencias, tales como departamentos y divisiones. Esta estructura se caracteriza por ser relativamente horizontal, con pocos niveles jerárquicos.

A continuación, se ofrece una breve síntesis de las disfunciones halladas, las cuales fueron recogidas en los cuestionarios, entrevistas y talleres realizados. Estas problemáticas podrían afectar negativamente la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial. Con el propósito de facilitar la comprensión, se destacarán de manera concisa los puntos clave previamente mencionados:

- ❖ Cargos de gran importancia vacantes: Tal es el caso del cargo de Gerente General, lo que representa una vacante significativa en la estructura organizativa de la empresa.
- ❖ Áreas que no cuentan con la descripción de sus funciones o con una redacción confusa. El primer caso, se observa en la Gerencia de Seguridad e Higiene. El segundo caso en la Gerencia Provincial Técnica. Esta falta de descripción dificulta tanto la comprensión como el adecuado desempeño de dichas unidades.
- ❖ Superposición de funciones: Se ha identificado una superposición de funciones entre la Gerencia de Administración Contable y la Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo. Ambas describen en sus funciones la gestión de los recursos humanos.
- ❖ Definición imprecisa de dependencias jerárquicas: En la Gerencia Provincial Técnica no se establecen de manera precisa las relaciones de subordinación, lo que podría dificultar las comunicaciones y el flujo adecuado de información.
- ❖ Diferencias entre el manual de la organización y la información recopilada.

- ❖ Falta de aprobación formal en la estructura orgánica: Aunque el proceso de redefinición de la estructura orgánica funcional está en marcha, bajo la conducción del Directorio, es importante destacar que, hasta la fecha, solo se ha aprobado la "Orgánica de las Sucursales". Sin embargo, en lo que respecta a la estructura de las áreas que dependen del Directorio, solo se cuenta con una propuesta de organigrama sin la redacción de funciones y responsabilidades.
- ❖ Inconsistencia en el Manual de Organización: Es relevante destacar que, aunque la empresa ha adoptado la formalización de un Manual de Organización desde su creación, en la actualidad se presentan problemas e inconsistencias. Estos problemas han motivado el proceso de redefinición de la estructura orgánico-funcional de la empresa.

El manual de organización de Distrigas refleja disparidad de concepciones en la descripción de las funciones de las unidades organizativas de las gerencias. En principio, se observa que:

- ❖ No hay unidad de criterio cuando se enuncian los objetivos / misiones.
- ❖ No se refleja en forma homogénea el enunciado de las funciones de las aperturas operativas y de gestión que hacen posible cumplir con el objetivo y las funciones de las gerencias.
- ❖ No se verifica que todas las funciones de las gerencias estén distribuidas en los departamentos que permitan dar cuenta de la distribución de responsabilidades.
- ❖ Se definen como unidades organizativas (y en algunos casos con misión y funciones) a lo que en realidad son puestos de trabajo.

Existen objeciones y discrepancias con el diseño del organigrama de algunas gerencias, ya que algunos directivos cuestionan si el mismo es apropiado para las funciones que le corresponden a una concepción moderna sobre la forma de gestionar en una empresa que brinda servicios. Tal es el caso de la Gerencia Comercial que señala como inconveniente que la compra de gas no se encuentra diferenciada específicamente de las funciones de recaudación y de la atención al usuario.

Los Departamentos, Divisiones y Secciones tienen sus cargos asignados por nomenclador de puestos de trabajo descriptos en el Convenio Colectivo de Luz y Fuerza de la región patagónica. Las unidades organizativas de los niveles inferiores son en muchos casos, en realidad, puestos de trabajo.

## 2. Árbol de Problemas y Objetivos

Para la elaboración de árbol de problemas y objetivos se invitó a los participantes de los talleres a considerar, desde su perspectiva, las insuficiencias, deficiencias, carencias, obstáculos, debilidades y problemas<sup>1</sup> que impiden el óptimo funcionamiento de la empresa. Para realizarlo, se utilizó la técnica “lluvia de ideas” o “brainstorming” generando en los asistentes una participación dinámica y activa.

Una vez definidos los problemas, se procedió a identificar el problema núcleo o central. Acto seguido se definieron sus relaciones de causalidad, para finalmente identificar sus consecuencias.

Finalizado este momento, se procedió a la construcción del Árbol de Objetivos, que es aquel que reúne los medios y fines que servirán para tratar de solucionar el problema que anteriormente se había definido como central.

---

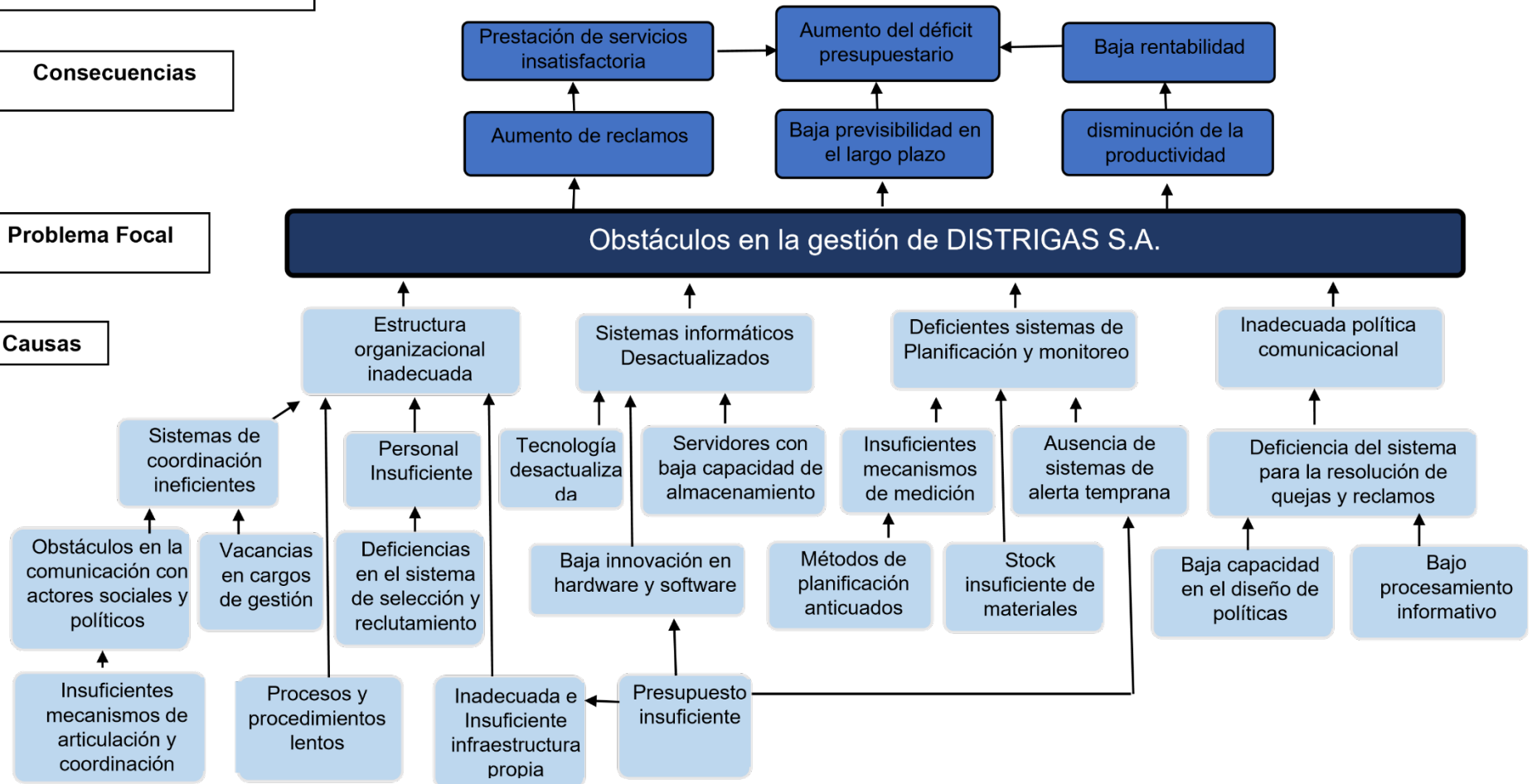
<sup>1</sup> El concepto de Problema debe entenderse como la brecha existente entre la situación actual y la situación futura que se desea alcanzar.

## ARBOL DE PROBLEMAS

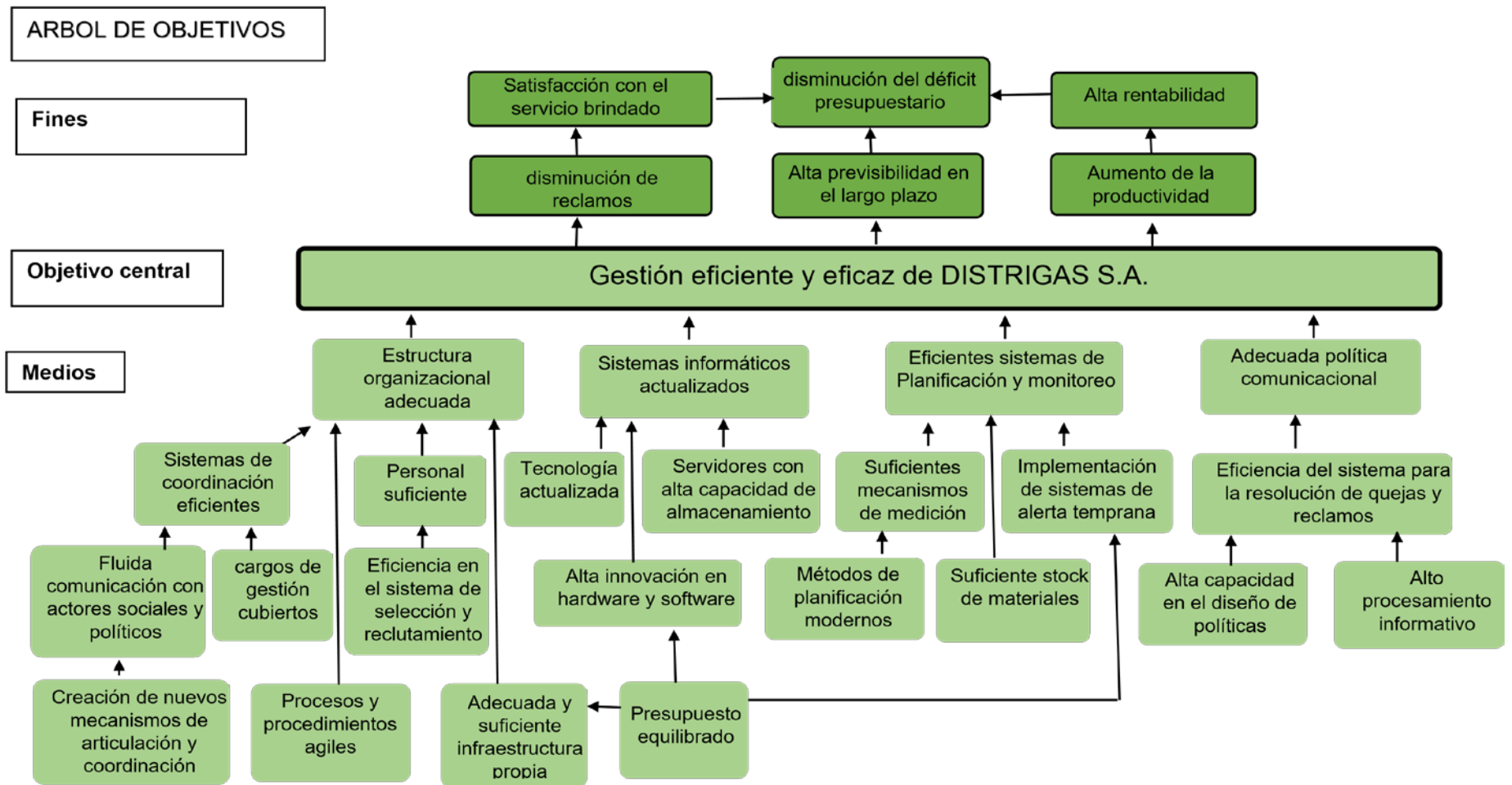
### Consecuencias

### Problema Focal

### Causas







### 3. Sobre los Recursos Humanos: dotación de personal y desarrollo de carrera

El análisis de los Recursos Humanos de la empresa Distrigas S.A. contempla dos aspectos: el estado de la dotación del personal en cuanto a lo que se refiere a cantidad y calidad y la política de desarrollo de los mismos implementada por la empresa. El objetivo de nuestro análisis es construir una “línea de base” que nos permita conocer la situación actual de los recursos humanos de la empresa.

En primer lugar, se indagó sobre las fuentes de datos disponibles en la empresa y se evaluaron su estructura, calidad, confiabilidad y capacidad de generar información fiel, completa y oportuna.

Como resultado se encontró:

- ❖ Una base de datos del personal, entregada por la Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo, actualizada a marzo del 2023. Sobre esta base de datos de dotación se le fue requiriendo a la empresa información complementaria, lo que nos permitió reconstruir el Inventario de Recursos Humanos de Distrigas S.A., que contiene la información de cada empleado/a con respecto a: categoría; puesto; unidad organizativa donde se desempeña; ubicación geográfica; sexo; edad y nivel educativo.
- ❖ El Convenio Colectivo<sup>2</sup> vigente para el personal de la empresa que contiene las normas generales de empleo, las descripciones de los puestos de trabajo, las categorías salariales, y las características de los subsistemas de ingreso, promoción, evaluación de desempeño, capacitación y egreso.
- ❖ Información fragmentada sobre evaluación de desempeño y capacitación. No se consiguieron datos cuantitativos sobre estos temas.

Teniendo en cuenta los datos disponibles se decidió utilizar la base de datos reconstruida en el Inventario de RRHH de la empresa, complementada con

---

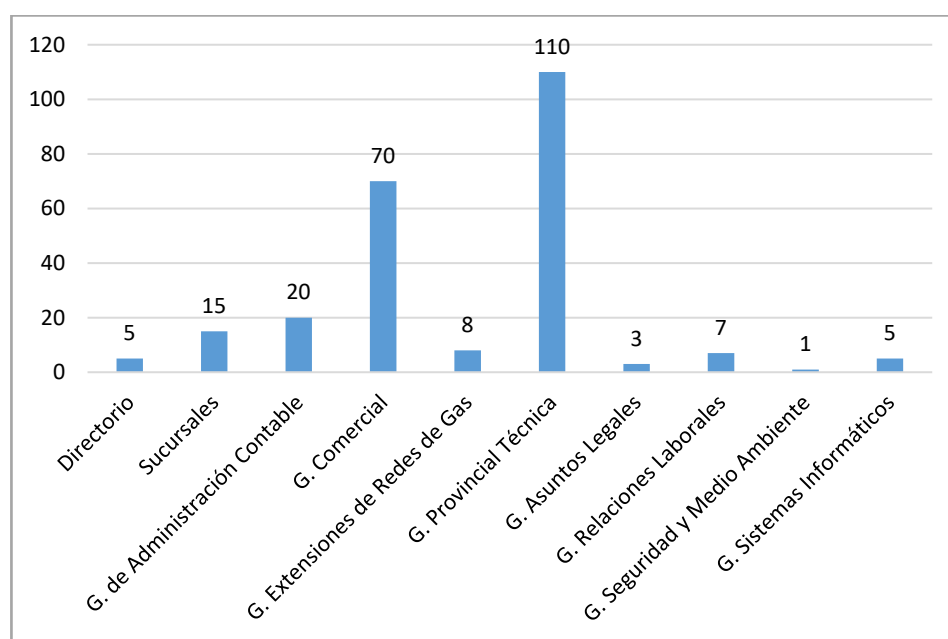
<sup>2</sup> Convenio Colectivo de Empresa entre el Sindicato Regional de Luz y Fuerza de la Patagonia y la empresa Servicios Públicos S.E. celebrado en 2010. En su artículo 2 se aclara que el Convenio se extiende a Distrigas S.A.: “...‘LA EMPRESA’, declara poseer suficiente capacidad representativa, reconociendo como su actividad principal: la Producción, Generación, Transporte, Transmisión, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica; como así también, las comprendidas por Distrigas S.A., Empresa esta controlada por SPSE, en sus cuatro etapas, de: producción, transporte, distribución y comercialización de gas, que se regirán por la actividad principal conservando de este modo el principio de unidad convencional, consagrado en forma unánime por la doctrina y jurisprudencia más autorizada en nuestro país”.

la información contenida en el Convenio Colectivo sobre categorías y descripción de puestos para realizar el análisis del estado de la dotación. A partir de esos datos se seleccionaron un conjunto de temas e indicadores.

Según la información relevada, la empresa cuenta con 244 empleados/as y una estructura organizativa compleja que incluye diversas áreas de trabajo y niveles de jerarquía. Esta organización compleja indica una descentralización de responsabilidades en las sucursales que actúan como nexo principal y punto de contacto con los usuarios del servicio.

El primer tema elegido para el análisis es la distribución del personal. Los 244 empleados (incluyendo los funcionarios jerárquicos) se distribuyen en 1 Directorio, 11 Sucursales y 8 Gerencias. En el Gráfico 1 utilizamos como indicador la distribución del personal en las unidades organizativas, lo que nos permite tener una visión, en valores absolutos, de la concentración/dispersión del personal.

**Gráfico 1: Distribución del personal de la empresa por unidades organizativas**



**Fuente: Elaboración propia en función de los datos aportados por el Empresa**

A nivel de unidades, las Gerencias que concentran más personal son la Gerencia Comercial (29,33%) y la Gerencia Provincial Técnica (45,04%).

Para un análisis más profundo usaremos como indicador la distribución del personal según la orientación de la finalidad de la unidad organizativa. Para ello, hemos agrupado a las unidades organizativas utilizando como criterio el tipo principal de orientación de su finalidad:

- ❖ **Conducción:** Directorio (y personal aginado a sucursales que dependen de Presidencia).

- ❖ Económico-financiero: Gerencia de Administración Contable, Gerencia Comercial.
- ❖ Operativa: Gerencia de Extensiones de Redes de Gas, Gerencia Provincial Técnica.
- ❖ Apoyo: Gerencia de Asuntos Legales, Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo, Gerencia de Seguridad y Medio Ambiente, Gerencia de Sistemas Informáticos.

La Tabla 1 nos muestra el resultado de aplicar este indicador, que nos permite analizar, por un lado, el peso específico de las unidades organizativas en relación a la cantidad de personal, y, por otro lado, la distribución del personal según el tipo de orientación de la finalidad de las unidades de la organización.

**Tabla 1: Distribución del personal por unidades organizativas y tipo de orientación de su finalidad**

	Unidades Organizativas	Puestos	%	% por orientación
Conducción	Directorio	5	2,06%	8,26%
	Sucursales	15	6,20%	
	<b>Subtotal</b>	<b>20</b>		
Económico Financiero	Gerencia de Administración Contable	20	7,43%	36,78%
	Gerencia Comercial	70	29,33%	
	<b>Subtotal</b>	<b>90</b>		
Operativa	Gerencia de Extensiones de Redes de Gas	8	3,30%	48,34%
	Gerencia Provincial Técnica	110	45,04%	
	<b>Subtotal</b>	<b>118</b>		
Apoyo	Gerencia de Asuntos Legales	3	1,23%	6,62%
	Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo	7	2,89%	
	Gerencia de Seguridad y Medio Ambiente	1	0,21%	
	Gerencia de Sistemas Informáticos	5	2,07%	
	<b>Subtotal</b>	<b>16</b>		
	<b>Total</b>	<b>244</b>		<b>100,00%</b>

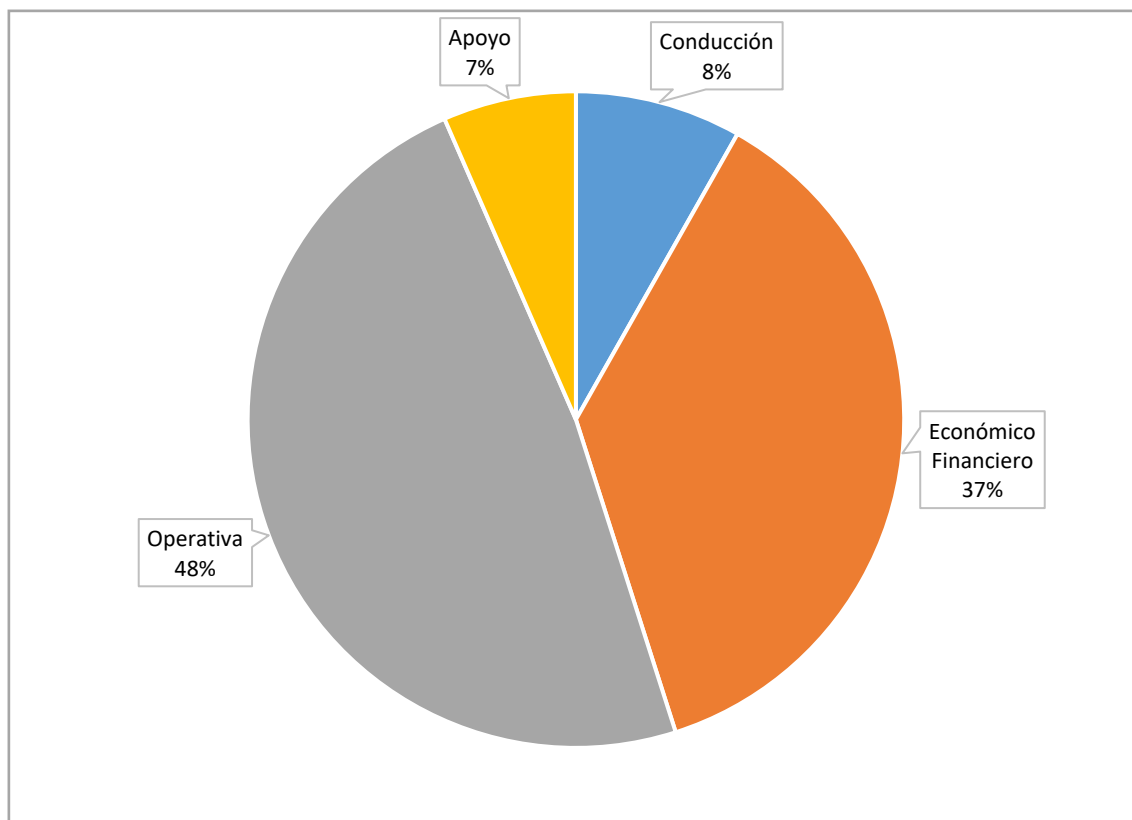
**Fuente: Base de Datos del Personal de Distrigas S.A.**

Si tomamos en cuenta el criterio ordenador por tipo de orientación, las Gerencias operativas concentran el 48,34% del personal y las Gerencias Económico-financieras reúnen el 36,78%. Ambas orientaciones suman el

85,12% del total de los empleados de la empresa. El resto se ubica en las áreas de apoyo y conducción (14,88%).

El Gráfico 2 ilustra el peso relativo de las unidades agregadas por tipo de orientación, evidenciando lo analizado anteriormente.

**Gráfico 2: Peso relativo de las unidades agregadas por tipo de orientación**



**Fuente: Elaboración propia en función de los datos aportados por el Empresa**

En cuanto a la distribución geográfica<sup>3</sup> de los empleados/as, es de resaltar que 102 personas realizan sus actividades en Río Gallegos, es decir, un 41.8%; seguida por Caleta Olivia donde están afectados 30 empleados/as (12%) y 20 personas en Pico Truncado (8%). El Calafate cuenta con 20 empleados/as, Las Heras con 17, Río Turbio 16, 28 de noviembre 13, Los Antiguos 12 empleados, El Chaltén 5, Lago Posadas 4, Tres Lagos y Jaramillo, 3 y 2 personas respectivamente. Es decir que las 9 últimas localidades representan menos del 10% del total.

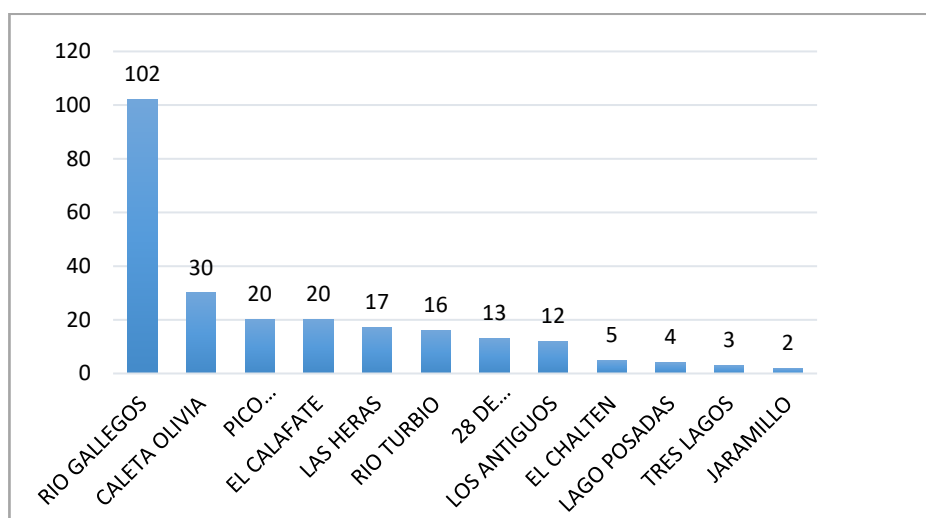
---

<sup>3</sup> La "Distribución Geográfica" se establece a partir del dato del lugar donde el empleado desarrolla sus funciones. La base de datos de la empresa identifica el lugar con una localidad de la Provincia de Santa Cruz.

Esta distribución geográfica no representa directamente la distribución de personal por sucursales, por ejemplo, Río Gallegos reúne al personal de la administración central de la empresa y a los empleados de la sucursal de esa localidad. Por otro lado, podrá encontrarse una discrepancia entre la cantidad consignada de personal de las sucursales (15 personas) con las cifras señaladas en el párrafo anterior. Esto se debe a que se identifica bajo la categoría “sucursales” al personal que depende directamente de Presidencia, pero reviste en sucursales.

El Gráfico 3 nos muestra la distribución del personal por localidades, lo que evidencia lo señalado en el párrafo anterior.

**Gráfico 3: Distribución geográfica por localidades.**



**Fuente: Elaboración propia en función de los datos aportados por el Empresa**

El segundo tema utilizado para analizar las características del personal es la distribución de los mismos en los puestos de trabajo. Dichos puestos se ajustan a un nomenclador establecido en el capítulo IV: “De la clasificación profesional por grupos y niveles funcionales”, del Convenio Colectivo al que ya nos referimos en este capítulo.

A partir de los datos suministrados por la base de datos del personal de la empresa, se elaboró la Tabla 2, utilizando como indicador la distribución del personal por categoría y función asignada por la empresa.

**Tabla 2: Distribución del personal por categoría y función**

<b>Categoría</b>	<b>Función</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>506</b>	AYUDANTE EXPERTO DE OFICIO	1	76
	AYUDANTE ADMINISTRATIVO	23	
	CAFETERIA	1	
	MAESTRANZA	1	
	AYUDANTE TECNICO	27	
	MEDIO OFICIAL DE OFICIO	23	
<b>509</b>	MAESTRANZA	1	35
	AYUDANTE TECNICO PRINCIPAL	30	
	ADMINISTRATIVO PRINCIPAL	4	
<b>510</b>	AYUDANTE TECNICO MAYOR	5	8
	ADMINISTRATIVO MAYOR	2	
	OFICIAL DE OFICIO SUPERIOR	1	
<b>511</b>	ADMINISTRATIVO SUPERIOR	1	37
<b>512</b>	ADMINISTRATIVO PRINCIPAL	1	
	ADMINISTRATIVO SUPERIOR	14	
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	
	AYUDANTE TECNICO	1	
	OFICIAL DE OFICIO SUPERIOR	19	
<b>513</b>	SUPERVISOR PRINCIPAL	3	3
<b>514</b>	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	3	5
	SUPERVISOR PRINCIPAL	1	
	SUPERVISOR MAYOR	1	
<b>515</b>	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	7	7
<b>516</b>	JEFE DE SECTOR	6	7
	MEDIO OFICIAL DE OFICIO	1	
<b>517</b>	SUBGERENTE	1	31
	JEFE DE DIVISION	30	
<b>518</b>	GERENTE PROVINCIAL	3	20
	GERENTE DISTRITAL	1	
	SUBGERENTE	2	
	PRESIDENTA	1	
	JEFE DE DEPARTAMENTO	13	
<b>cargos de conducción</b>	GERENTE PROVINCIAL	4	15
	VICEPRESIDENTE	1	
	VOCAL	1	
	SINDICO	1	
	SUBGERENTE	8	

**Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos del Personal de Distrigas S.A.**

La Tabla 2 nos permite tener un primer panorama de la distribución del personal por puestos. Pero puede inducir a errores. El convenio colectivo, en su artículo 3, excluye del ámbito del personal a los Presidentes, Directores, Consejeros, Síndicos, Auditores, Secretarios, Subsecretarios, apoderados y/o

representantes legales, Gerentes Generales, Provinciales, Gerentes y Sub Gerentes. Sin embargo, en la Tabla 2 aparecen en la categoría 517 un subgerente y en la categoría 518, 3 gerentes provinciales, 1 gerente distrital, 2 subgerentes y 1 presidente. Esto se debe a que esas personas eran personal de planta de la empresa que revisten cargos de mayor jerarquía, y por contrato conservan su categoría de base, quedando comprendidos dentro del Convenio, pero con otra función.<sup>4</sup>

Para evitar errores de interpretación, hemos clasificado las denominaciones de puestos en una tipología elaborada por este equipo, que se organiza de la siguiente manera:

- ❖ Personal operativo: son aquellos empleados que directamente producen bienes y servicios para una empresa, con conocimiento técnico o de oficios, y también personal subalterno que ejecutan operaciones elementales. Estas tareas requieren que se ejecuten con un alto grado de dependencia, claramente establecidas, con instrucciones específicas.
- ❖ Personal administrativo-contable: son aquellos empleados que desarrollan tareas administrativas y/o contables que se ejecutan bajo dependencia de mandos o de profesionales de más alta cualificación dentro del esquema de la Empresa, normalmente con alto grado de supervisión.
- ❖ Personal profesional: realizan tareas técnicas de la más alta complejidad y cualificación. Participan en la elaboración, así como en la definición de objetivos concretos. Desempeñan sus funciones con un alto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad.
- ❖ Personal de conducción de línea: realizan tareas que consisten en el ejercicio de mando directo, al frente de un conjunto de empleados, con la función de dirigir y supervisar las tareas encomendadas.

---

<sup>4</sup> CC. Art. N° 3: "...INCISO C): Las condiciones de trabajo aquí reguladas afectarán a todo Trabajador empleado en la Empresa incluidas en los ámbitos anteriores, aun cuando cumplieren actividades distintas pero accesorias o secundarias a las actividades principales que justifican el presente Convenio Colectivo de Trabajo, salvo a los que desempeñen en cargos de representación jurídica de la Empresa o de alta dirección, a no ser que en el contrato de estos últimos hagan referencia expresa a este Convenio Colectivo de Trabajo, en cuyo caso les será de aplicación. A título enunciativo quedan excluidos del ámbito personal, los Presidentes, Directores, Consejeros, Síndicos, Auditores, Secretarios, Subsecretarios, apoderados y/o representantes legales, Gerentes Generales, Provinciales, Gerentes y Sub Gerentes".



- ❖ Personal de alta conducción: Denominado también “alta gerencia”, su función es administrar y gestionar el funcionamiento general de toda empresa.

La tabla 3 nos muestra el resultado de organizar las denominaciones de puestos usadas por la empresa a partir de la tipología propuesta, dando como resultado la siguiente clasificación del personal:

**Tabla 3: Clasificación del personal por tipología de puestos**

Tipología	Denominación	cantidad	Total por tipo	Porcentaje
<b>Personal operativo</b>	ayudante experto de oficio	1	111	45.50%
	cafetería	1		
	maestranza	2		
	ayudante técnico	28		
	medio oficial de oficio	24		
	ayudante técnico principal	30		
	ayudante técnico mayor	5		
	oficial de oficio superior	20		
<b>Personal administrativo – contable</b>	ayudante administrativo	23	46	18.85%
	administrativo principal	5		
	administrativo mayor	2		
	administrativo superior	15		
	auxiliar administrativo	1		
<b>Personal profesional</b>	profesional universitario	10	10	4.1%
<b>Personal de conducción de línea</b>	supervisor principal	4	54	22.13%
	supervisor mayor	1		
	jefe de sector	6		
	jefe de división	30		
	Jefe de departamento	13		
<b>Personal de alta conducción</b>	subgerente	11	23	9.42%
	gerente provincial	7		
	gerente distrital	1		
	vicepresidente	1		
	vocal	1		
	sindico	1		
	presidente	1		

Fuente: Elaboración propia a partir de tipología diseñada y Base de Datos de la Empresa.

Para analizar la información de la Tabla 3 utilizaremos como indicadores el peso relativo por tipología de puestos y la relación entre puestos de jefatura, cargos de conducción y personal a cargo.

El personal bajo supervisión directa (operativo, administrativo-contable y profesionales) representa el 68,45% del total de la planta, de los cuales el mayor peso relativo lo tiene el personal operativo (45,5%). El personal que desempeña tareas de supervisión, jefatura y alta gerencia representa el 31,55%.

Si analizamos la relación entre jefaturas y personal a cargo, tomando el total de personal bajo supervisión: 167, y el total de personal de conducción de línea: 54, nos da una relación de 1:3, es decir, la media que cada jefe supervisa es de 3 personas.

También podemos establecer la relación entre alta gerencia y jefaturas. Para ello tomamos como alta gerencia los cargos de subgerente, gerente distrital y gerente provincial: 19, y las jefaturas de línea: 54, lo cual nos da una relación de 1:2,8, similar la relación establecida en el párrafo anterior.

La tabla 4 nos muestra la distribución del personal, clasificado según nuestra tipología, al interior de las unidades organizativas de la empresa.

**Tabla 4: Personal por tipología de puestos y unidades organizativas**

Tipología	Unidades Organizativas									Total por tipología
	Administración	Comercial	Extensión	Rel. Laborales	Técnica	Sistemas	Legales	Seg. Higiene	Presidencia	
Personal operativo	2	22	1	3	83	0	0	0	0	111
	1,8%	19,8%	0,9%	2,7%	74,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	45,5%
Personal administrativo – contable	9	29	1	2	0	2	0	0	3	46
	19,6%	63,0%	2,2%	4,3%	0,0%	4,3%	0,0%	0,0%	6,5%	18,9%
Personal profesional	1	2	2	0	1	2	2	0	0	10
	10,0%	20,0%	20,0%	0,0%	10,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	4,1%
Personal de conducción de línea	6	15	3	1	24	0	1	0	4	54
	11,1%	27,8%	5,6%	1,9%	44,4%	0,0%	1,9%	0,0%	7,4%	22,1%
Personal de alta conducción	2	2	1	1	2	1	0	1	13	23
	8,7%	8,7%	4,3%	4,3%	8,7%	4,3%	0,0%	4,3%	56,5%	9,4%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la tipología elaborada y Base de Datos de la empresa.

A partir de la Tabla 4 podemos verificar:

- ❖ El 75% del personal operativo se desempeña en la Gerencia Provincial Técnica, cuya función principal es realizar las obras de mantenimiento que garanticen la operatividad de la distribución de los servicios de Distrigas S.A. Esta gerencia concentra el 44% del personal de conducción línea de la empresa.
- ❖ El 63% del personal administrativo-contable lo encontramos en la Gerencia Provincial Comercial que desarrolla procesos críticos para la empresa como son la compra y comercialización del gas; facturación y recaudación. Además, esta gerencia concentra el 28% del personal de conducción línea de la empresa.
- ❖ El personal profesional se distribuye equitativamente entre 5 de las 8 gerencias.

Por último, analizamos la media de supervisión, entendida como la relación entre el número de jefes de línea y el número de personal bajo supervisión. Para cada gerencia, obtenemos los siguientes resultados, reflejados en la siguiente Tabla:

**Tabla 5: Media de supervisión por gerencia**

Tipología	Unidades Organizativas							
	Administración	Comercial	Extensión	Rel. Laborales	Técnica	Sistemas	Legales	Seg. Higiene
Personal bajo conducción (operativos, administrativo-contable y profesionales)	15	52	3	5	84	4	2	0
Personal de conducción de línea	6	14	3	1	26	0	1	0
<b>Media de supervisión</b>	<b>2,5</b>	<b>3,7</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>

**Fuente:** elaboración propia a partir de tipología propia y base de datos de la empresa.

El tercer tema es el perfil sociodemográfico. El primer indicador de análisis es el género. En relación a este indicador, se puede observar que, sobre el total de empleados de la empresa, 183 son hombres, mientras que 61 son mujeres, que representan el 25% del total.

El siguiente indicador de análisis es la edad del personal. Para ello se definieron grupos etarios que nos facilitan agrupar a las personas dentro de esos

rangos. La tabla 6 muestra la distribución del personal por unidades organizativas y su relación con los grupos etarios de los cuales forman parte.

**Tabla 6: Distribución del personal por unidades organizativas y grupos etarios**

	Unidades Organizativas	18 a 29	30 a 44	45 a 59	60+
Conducción	PRESIDENCIA	1	6	10	2
	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
	<b>%</b>	<b>5,3%</b>	<b>31,6%</b>	<b>52,6%</b>	<b>10,5%</b>
Económico Financiero	Gerencia Comercial	13	41	11	4
	Gerencia de Administración Contable	2	13	2	1
	<b>Subtotal</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>13</b>	<b>5</b>
	<b>%</b>	<b>17,2%</b>	<b>62,1%</b>	<b>14,9%</b>	<b>5,7%</b>
Operativa	Gerencia Provincial Técnica	21	63	18	6
	Gerencia de Extensiones de Redes de Gas	1	2	3	1
	<b>Subtotal</b>	<b>22</b>	<b>65</b>	<b>21</b>	<b>7</b>
	<b>%</b>	<b>19,1%</b>	<b>56,5%</b>	<b>18,3%</b>	<b>6,1%</b>
Apoyo	Gerencia de Sistemas Informáticos	0	1	4	0
	Gerencia de Asuntos Legales	0	2	1	0
	Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo	1	2	5	0
	<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
	<b>%</b>	<b>6,3%</b>	<b>31,3%</b>	<b>62,5%</b>	<b>0,0%</b>
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>130</b>	<b>54</b>	<b>14</b>
	<b>%</b>	<b>16,5%</b>	<b>54,9%</b>	<b>22,8%</b>	<b>5,9%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

A partir de estos datos podemos señalar:

- ❖ Más de la mitad del personal tiene entre 30 y 44 años.
- ❖ La relación entre el grupo etario de 60 y más y el grupo más joven (entre 18 y 29 años) es una relación positiva, dado que, en caso de jubilaciones, la planta joven supera al personal de más de 60 en casi 3 veces.

Por lo tanto, como la empresa no tiene una planta de personal envejecida, esto no representa una problemática de renovación del personal.

El análisis del nivel educativo del personal de la empresa indica que la mayoría de los empleados han completado al menos su educación secundaria (49,2%) y un número significativo de ellos tienen formación técnica (15,9%) y títulos universitarios (10,7%). La problemática identificada es que 24,1% del personal se encuentran por debajo del nivel de secundario completo, si bien el Convenio Colectivo establece que algunos grupos profesiones no tengan como requisito el nivel mínimo de secundario completo, a nivel Nacional y Provincial se fomenta la terminalidad de nivel secundario, para mayores de 18 años.

Si los datos anteriores lo cruzamos con el indicador de género, vemos que, en el caso de las mujeres, se destaca que los porcentajes correspondientes a los niveles superiores (universitario y técnico) son significativamente mayores a los obtenidos sobre los totales de la empresa (42,6% contra 26,6% de los datos del total de la planta).

En el caso del personal masculino, si comparamos dichos valores con los obtenidos en el análisis general del total del personal, veremos que hay similitudes, salvo en el caso del nivel técnico, que es más bajo, y de los niveles inferiores al secundario completo, que son levemente más altos.

En relación a la gestión de personal de una empresa, el Sistema de Carrera desempeña un papel crucial para el desarrollo y retención del talento. Este sistema proporciona una estructura organizada que permite a los empleados/as progresar y crecer profesionalmente dentro de la organización, generando beneficios tanto para la empresa como para los individuos.

A nivel normativo, en la empresa el sistema de carrera está acordado en el Convenio Colectivo, en los Capítulos III, IV y XX (Selección e ingreso, Promoción, Capacitación y Evaluación de Desempeño y Jubilación).

En el caso de la evaluación de desempeño, la empresa lleva a cabo una evaluación anual conocida como Bonificación Anual por Eficiencia.

En cuanto a la capacitación, en los últimos tres años se ofrecieron 14 cursos.

Cabe señalar que en relación a la evaluación de desempeño y a la capacitación, la empresa no suministró datos cuantitativos asociados a cada empleado/a, lo que nos imposibilita realizar un análisis profundo referido a resultados de las evaluaciones, estrategias de mejora, participación del personal en instancias de capacitación, pertinencia de las mismas, entre otros. No se ha podido determinar si existen registros sobre estos temas. Lo que si podemos afirmar es que dichos datos no se encuentran asociados a la base de datos que nos proporcionaron.

#### 4. Sobre el Análisis Presupuestario

Para el análisis presupuestario, se utilizó la información sobre ingresos, gastos e inversiones de la empresa, suministrada por la Gerencia Provincial de Administración Contable.

A continuación, se puede observar el presupuesto presentado en 2021 para el año 2022.

**Tabla 7: Presupuesto proyectado para el año 2022**

<b>PERÍODO: 2022</b>	
	<b>2022</b>
<b>Venta Gas</b>	
Usuarios + Subsidio Patagónico	2.452.168.404
	2.452.168.404
<b>Compra Producto</b>	
GN CAMUZZI	876.778.024
GN PRODUCTORES	890.564.356
GLP + Transporte	380.012.441
	2.147.354.821
<b>Gastos Operativos</b>	
Sueldos y Cargas Sociales	785.798.409
Extensión redes	633.117.160
Equipos y Herramientas	36.365.956
Gastos Funcionamiento	178.819.429
Fondos Fijos Interior y Gerencias	23.472.000
Sistemas y comunicaciones	14.831.776
Medidores	18.200.365
	1.690.605.094
Obras Civiles y Mantenimiento	974.786.799
Déficit	-2.360.578.310

**Fuente: Gerencia Provincial de Administración Contable**

Al analizar el presupuesto proyectado para el año 2022, se evidencia que sobre la facturación por venta de gas a usuarios más los subsidios, el costo de la compra de gas insumía un 87,56%. Los gastos operativos un 68,94% de lo presupuestado y las obras civiles y mantenimiento un 39,75%. Por lo tanto, el déficit proyectado es del orden del 96,26%.

En la tabla a continuación se pueden observar las diferencias entre el presupuesto proyectado y el ejecutado de 2022.

**Tabla 8: Presupuesto proyectado y ejecutado 2022**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS, GASTOS E INVERSIONES</b>		
	<b>Periodo 2022</b>	
	<b>proyectado</b>	<b>ejecutado</b>
<b>Venta Gas</b>		
Usuarios + Subsidio Patagónico	2.452.168.404	4.069.890.341
	2.452.168.404	4.069.890.341
<b>Compra Producto</b>		
GN CAMUZZI	876.778.024	1.340.135.446
GN PRODUCTORES	890.564.356	2.484.768.608
GLP + Transporte	380.012.441	515.015.132
	2.147.354.821	4.339.919.186
<b>Gastos Operativos</b>		
Sueldos y Cargas Sociales	785.798.409	534.506.427
Extensión redes	633.117.160	237.437.487
Equipos y Herramientas	36.365.956	1.489.248
Gastos Funcionamiento	178.819.429	215.119.773
Fondos Fijos Interior	23.472.000	12.612.670
Sistemas y comunicaciones	14.831.776	17.842.627
Medidores	18.200.365	27.892.862
	1.690.605.094	1.046.901.094
Obras Civiles y Mantenimiento	974.786.799	133.952.603
Déficit	-2.360.578.310	-1.450.882.542

**Fuente: Elaboración propia**

La ejecución del presupuesto 2022, mostró algunas alteraciones significativas. La facturación a usuarios y subsidios sumaron un total de \$4.069.890.340,55, o sea, un incremento de 66% sobre lo presupuestado. Sin embargo, el valor de la compra de gas se ha duplicado con relación al presupuestado (102%).

Únicamente se han reducido los gastos operativos de \$1.690.605.094 a \$1.046.901.094. En gastos operativos se incluye el ítem sueldos, cargas sociales y extensión de redes. Como ítem a parte se encuentra Obras Civiles y

Mantenimiento que tuvo una disminución de 86,4%, de \$ 974.786.799 a \$133.952.603. Extensión de Redes sufrió una disminución de 62,5%, de \$ 633.117.160 a \$ 237.437.487.

La baja ejecución de los presupuestos de Extensión de Redes y de Obras y Mantenimiento (Gerencia Provincial Técnica) pueden llegar a ser de impacto negativo en la calidad de la prestación del servicio de la empresa.

Según información de la Gerencia Provincial Técnica, de todas las obras planificadas y presupuestadas para 2022 únicamente 7 (18,9%) fueron ejecutadas durante 2022.

En la tabla que sigue, se observa que en los tres últimos presupuestos el déficit de la empresa, en relación a los ingresos, fue reduciéndose. Del mismo modo, la relación entre la compra de gas y la facturación por venta más subsidios, fue en 2020 un 14,72% deficitaria, 10,13% en 2021 y 6,22% en 2022, indicando una tendencia en la disminución del déficit de la empresa.

**Tabla 9: Presupuestos ejecutados entre 2020 y 2022**

PERÍODOS: 2020-2021-2022				
		2020	2021	2022
<b>Venta Gas</b>				
Usuarios + Subsidio Patagónico		\$ 2.702.170.519,00	\$ 3.383.117.490,40	\$ 4.069.890.340,55
		\$ 2.702.170.519,00	\$ 3.383.117.490,40	\$ 4.069.890.340,55
<b>Compra Producto</b>				
GN CAMUZZI		\$ 1.215.542.355,00	\$ 1.276.319.472,71	\$ 1.340.135.446,34
GN PRODUCTORES		\$ 1.600.526.186,00	\$ 2.056.178.890,62	\$ 2.484.768.608,00
GLP + Transporte		\$ 352.519.927,00	\$ 432.008.561,00	\$ 515.015.132,00
		\$ 3.168.588.468,00	\$ 3.764.506.924,33	\$ 4.339.919.186,34
<b>Gastos Operativos</b>				
Sueldos y Cargas Sociales		\$ 378.363.400,82	\$ 467.541.976,00	\$ 534.506.427,00
Extensión redes		\$ 497.402.207,00	\$ 309.460.191,00	\$ 237.437.487,00
Equipos y Herramientas		\$ 5.933.668,00	\$ 2.233.872,00	\$ 1.489.248,00
Gastos Fucionamiento		\$ 83.687.771,21	\$ 104.777.089,55	\$ 126.046.838,73
Fondos Fijos Interior		\$ 8.375.000,00	\$ 10.484.000,00	\$ 12.612.670,00
Sistemas y comunicaciones		\$ 17.724.083,00	\$ 7.820.000,00	\$ 9.407.460,00
Medidores		\$ 16.370.545,00	\$ 22.032.543,00	\$ 27.892.862,00
		\$ 1.007.856.675,03	\$ 924.349.671,55	\$ 949.392.992,73
Obras Civiles y Mantemiento		\$ 448.290.255,92	\$ 139.408.693,59	\$ 133.952.602,55
Déficit		-\$ 1.922.564.879,94	-\$ 1.445.147.799,07	-\$ 1.353.374.441,07

**Fuente: Gerencia Provincial de Administración Contable**

Si bien hay un aumento positivo en la facturación interanual de 25,20% del 2020 al 2021 y de 20,30% del 2021 al 2022, el aumento del valor de la compra de gas sigue superando el aumento positivo de la facturación.



Además del hecho de que el costo del gas es fluctuante a nivel internacional, hay que tener en cuenta que el mismo también varía en función del tipo de gas a suministrar. Como vimos anteriormente, el GLP (gas licuado de petróleo) es distribuido a las localidades que no se encuentran conectadas al gasoducto Troncal Sistema Sur, y es transportado por camiones hasta los tanques cisterna que alimentan las redes distritales (locales). Por ello, el GLP tiene un costo adicional por el transporte y su característica física.

Como se muestra en la tabla a continuación, el valor del metro cúbico de GLP es aproximadamente el doble del valor del gas natural de red.

**Tabla 10: Costos, usuarios por m3 de tipo de gas distribuido**

año 2022		
Tipo de gas	GLP	Gas Natural de red
<b>cantidad de usuarios</b>	2.842	59.038
<b>m3 por usuario</b>	5.072	6.350
<b>m3 totales consumidos</b>	14.415.856	374.914.987
<b>costo con subsidio</b>	\$ 39.148.780,97	\$ 919.365.554,11
<b>costo sin subsidio</b>	\$ 154.295.394,79	\$ 2.100.544.673,45
<b>precio del m3 con subsidio</b>	\$ 2,72	\$ 2,45
<b>precio del m3 sin subsidio</b>	\$ 10,70	\$ 5,60

**Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por distintas áreas de la empresa**

El precio del m3 del gas natural de red subsidiado es de \$2,45, y el del m3 de GLP es de \$2,72. Pero, el precio del m3 del gas natural de red sin subsidio es de \$5,60, prácticamente el doble de su valor subsidiado. Mientras que el precio del m3 de GLP sin subsidio es de \$10,70, o sea, 337% más caro que el gas natural de red subsidiado o 91% más caro que el gas natural de red sin subsidios.

La empresa en su planificación presupuestaria intenta bajar el costo de compra de gas, como se observa en el presupuesto 2023.

**Tabla 11: Presupuesto 2023**

PRESUPUESTO DE INGRESOS, GASTOS E INVERSIONES	
PERÍODO: 2023	
	2023
<b>Venta Gas</b>	
Usuarios + Subsidio Patagónico	5.095.463.886
	5.095.463.886
<b>Compra Producto</b>	
GN CAMUZZI	1.173.009.578
GN PRODUCTORES	1.138.194.349
GLP + Transporte	476.129.257
	2.787.333.184
<b>Gastos Operativos</b>	
Sueldos y Cargas Sociales	2.151.660.486
Extensión redes	658.315.113
Equipos y Herramientas	89.010.980
Gastos Funcionamiento	730.629.140
Fondos Fijos Interior y Gerencias	30.576.000
Sistemas y comunicaciones	25.203.732
Medidores	60.741.255
	3.746.136.706
Obras Civiles y Mantenimiento	1.183.409.225
Déficit	-2.621.415.228

**Fuente: Gerencia Provincial de Administración Contable**

Como puede observarse hay en el presupuesto de 2023 expectativas de aumento en la recaudación, disminución en el costo del gas, aumento en obras e infraestructura.

En todo análisis presupuestario se tiene en cuenta el impacto de sueldos y cargas sociales sobre el total de los gastos. En el caso de Distrigas, el porcentaje de los mismos sobre el presupuesto en los últimos 3 años no ha superado el 10%. Sin embargo, en el presupuesto 2023, se observa un incremento de más de 300%. La empresa señala que ello se debe a pagos de cargas sociales atrasadas.

## PARTE 2: PROPUESTAS PARA LA FORTALECER LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

El presente capítulo es el resultado de la sistematización de los diferentes análisis y diagnósticos realizados en los capítulos anteriores. El producto de este trabajo nos permite presentar a continuación una propuesta integral de fortalecimiento institucional y una propuesta de lineamientos para la construcción de indicadores necesarios para un Tablero de Control que contribuyan a fortalecer la capacidad institucional de la empresa en sus aspectos organizacionales.

### 1. Propuesta Integral de Fortalecimiento Institucional

#### **1.1. Creación de Unidad Especial de Coordinación**

Teniendo en cuenta los diagnósticos y análisis realizados, en el ámbito de la empresa, se propone la creación de una **UNIDAD ESPECIAL DE COORDINACIÓN**, cuyo objetivo sea la mejora constante de la capacidad institucional, incluyendo entre sus funciones las siguientes:

- ❖ Lograr acuerdos institucionales sobre qué es la empresa y cómo va a cumplir con sus objetivos. Dentro de esta función, la primera actividad que debiera realizar es la elaboración de un documento (Manual de Organización) sobre la estructura orgánico-funcional, que sea fruto de acuerdos y consensos.
- ❖ Organizar una planificación integral, tanto del presupuesto estratégico y operacional, como de la organización de los recursos humanos, la programación de las tareas y actividades.
- ❖ Definir e implementar una estrategia de comunicación interna entre las unidades organizativas que sea sistemática y eficaz.
- ❖ Definir las metas, los plazos y los responsables de los procesos críticos de manera homogénea y con acuerdos consensuados para lograr unidad de criterios.
- ❖ Diseñar e implementar un Sistema de Información Integral y transversal a partir de una base de datos que produzca información oportuna, relevante, confiable y sistemática, que pueda ser fácilmente retroalimentada.
- ❖ Diseñar un tablero de control basado en métricas claves que permitan el seguimiento y la medición del desempeño de manera objetiva, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones.

La **Unidad Especial de Coordinación de Fortalecimiento Organizacional** debe estar fundamentada en la misión, estrategia política, funciones y metas de la empresa. La misma debería estar conformada por un equipo técnico con la conducción del Directorio, a fin de que las prioridades establecidas no sólo constituyan un fiel reflejo de la estrategia organizacional, sino que además sean así entendidas y asumidas por las distintas áreas que forman la empresa.

Esta responsabilidad difícilmente puede ser asignada a instancias gerenciales que, de por sí, tengan a su cargo determinadas áreas sustantivas de acción de la empresa. Quien es responsable de determinadas metas sectoriales o temporales, no suele tener la competencia para sintetizar y concretar de manera adecuada la visión estratégica de largo plazo que define a la empresa en su conjunto.

### **1.2. Sobre la Estructura Organizativa**

La propuesta sobre la Estructura Organizativa de Distrigas S.A. debe tener en cuenta los siguientes lineamientos:

#### **1. La asignación de la responsabilidad de las áreas**

La asignación de responsabilidad de las áreas requiere de la definición de las funciones de cada, lo que implica la planificación de las metas, los resultados esperados y recursos necesarios. Los recursos se deben asociar a los esquemas de delegación de autoridad y a la división técnica del trabajo que conforman las estructuras organizativas.

La asignación de responsabilidad que debe llegar tanto a las unidades organizativas como en una segunda instancia, a los puestos de trabajo; se las debe analizar por su adecuación a los fines y deben ser diseñadas y reajustadas constantemente.

Se recomienda, por lo tanto, un análisis comparativo de la Misión (objetivos) de la empresa con la estructura actual, con el objetivo de redefinir las responsabilidades de las áreas, teniendo en cuenta la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad y la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas y la asignación de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

Para la redefinición de una nueva estructura organizativa se hace necesario establecer un nuevo diseño organizativo que responda a las necesidades actuales de la empresa, con su respectiva descripción que posibilite el desarrollo y aplicación de tecnologías y métodos para actuar sobre la realidad y herramientas de evaluación a partir de criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas.

## 2. Reconfiguración de la estructura organizativa

Una reconfiguración de una estructura organizativa, debe tener en cuenta:

- ❖ La importancia de las unidades organizativas que permita clasificar desde las unidades más importantes hasta las de menor rango.
- ❖ La representación de las dependencias jerárquicas.
- ❖ La homogeneidad y acuerdos sobre las formas y los conceptos que se van a enumerar, como los objetivos, las funciones y responsabilidades de las unidades organizativas.
- ❖ La congruencia entre el organigrama y el manual de la organización.
- ❖ La unidad de criterio en la conceptualización y definiciones que se utilizan.

## 3. Responsabilidades de las unidades organizativas

Las responsabilidades de las unidades organizativas se ven reflejadas en su autoridad definida por las normativas, su competencia (autoridad delegada), los resultados a lograr (metas) y los recursos necesarios, mediante el presupuesto.

En función de lo señalado, se propone elaborar y aprobar un nuevo Manual de Organización que establezca claramente su estructura, organigrama, funciones y responsabilidades.

Los aspectos relevantes a considerar para el diseño del Manual son:

- ❖ La articulación entre misión, objetivos y la delegación de autoridad, la microestructura, la coherencia interna de las unidades, la consistencia, la exclusividad y especificidad de las funciones.
- ❖ La definición de glosario de terminologías y verbos a utilizarse.
- ❖ La desagregación a niveles inferiores (coherencia y delegación), y su relación con la autoridad que se le delega.
- ❖ La comunicación y coordinación de cada unidad organizativa dependiente.
- ❖ La asignación de responsabilidades de las áreas, que implica definir funciones, metas, resultados esperados y recursos necesarios.

- ❖ La configuración de la estructura organizativa, representada por el organigrama, que muestre la distribución real de responsabilidades de las unidades organizativas.
- ❖ La observación del alcance de la delegación de autoridad. Esta debe ser decreciente en la jerarquía de unidades dependientes y evitar superposiciones de responsabilidades.
- ❖ El mejoramiento de la microestructura de la empresa. Los puestos de trabajo deben estar jerarquizados según su nivel de importancia y estar perfectamente alineados con las responsabilidades de las unidades organizativas correspondientes, así como abordar la cobertura de los cargos estratégicos que se encuentran vacantes.

### **1.3. Sobre los Recursos Humanos**

La planificación integral de los Recursos Humanos es determinante en el logro de los resultados de la empresa que dependen de las personas. Los resultados que deben ser alcanzados se relacionan causalmente con las personas a través de dos variables: 1) el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos a las finalidades perseguidas y 2) la conducta observada por las personas en su trabajo. Mediante la Planificación de RRHH, una empresa realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas y cualitativas de RRHH a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

Para desarrollar una planificación integral de los RRHH se requiere de disponer de la información actualizada sobre el personal, integrada en una base de datos.

Nuestra propuesta de máxima para la empresa es el diseño e implementación de un **“sistema de información para la gestión integral de los recursos humanos”** que provea de información sobre las dificultades y fortalezas de los Recursos Humanos de las distintas áreas, las necesidades de selección de nuevo personal, las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal, los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal y su relación con las estructuras organizativas de cada área.

El **primer paso (propuesta de mínima)** es consolidar la base de datos existente en lo referente a:

- Actualización de los datos personales de cada empleado/a.
- Actualización del nivel educativo (nivel de estudio y títulos).

- Actualización y depuración del puesto (categoría salarial, denominación del puesto/función, situación de revista, ubicación geográfica, datos organizativos del puesto, antigüedad, horario).
- Control del empleado/a (asistencia, licencias).
- Retribuciones y salario.
- Evaluaciones de desempeño, promociones y capacitaciones.
- Salud laboral.

Por otro lado, sería de suma utilidad que la empresa cuente con un manual propio de descripción de puestos de trabajo, que tome como base los descriptivos genéricos que se encuentran en el Convenio Colectivo vigente.

El **segundo paso (propuesta de máxima)** es la construcción de un sistema continuo de indicadores sobre los recursos humanos de la empresa a partir del cual sea posible generar distintos tipos de reportes dinámicos de la información en vistas a la toma de decisiones, el planeamiento y la gestión de los recursos humanos.

### ***1.3. Sobre el Presupuesto***

A partir del análisis del funcionamiento de las estructuras organizativas se observa que los canales de comunicación sobre necesidades, proyección, programación y ejecución presupuestarias entre las áreas, no son orgánicos y continuos, tanto en relación al flujo de información horizontal como vertical (jerárquico), aún en áreas críticas, como ser compras de gas, obras y mantenimiento. En los tres últimos presupuestos de la empresa se observa: déficit presupuestario, subejecución presupuestaria en áreas críticas y aumento de costos de compra de gas con fluctuaciones imprevistas.

Considerando estos factores se hace imprescindible tener en cuenta la articulación entre planificación estratégica y planificación presupuestaria.

La elaboración de un plan estratégico para DISTRIGAS S.A. implica, entre otras cosas, analizar el entorno externo e interno de la empresa, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y establecer objetivos de manera clara. Este proceso, supone el involucramiento de las autoridades, líderes y equipos clave de la organización a los efectos de garantizar la alineación y el compromiso de todos los actores relevantes de la empresa.

En el contexto señalado es importante destacar que la planificación y el presupuesto son interdependientes: la planificación establece las metas y acciones a largo plazo, mientras que el presupuesto asigna los recursos financieros para lograrlos.

La integración de la planificación estratégica y su vinculación a la gestión presupuestaria ofrece asegurar el cumplimiento de las metas, mejorar el proceso de toma de decisiones y la capacidad de operar a corto, mediano y largo plazo, incluso en escenarios de incertidumbre.

Es fundamental que el presupuesto de Distrigas consolide las proyecciones relacionadas con todas las unidades organizativas de la empresa. Lo que va a permitir una visión integral de las necesidades de inversión, los ingresos esperados y los gastos proyectados, tanto a nivel operacional como financiero.

Cada unidad debe aportar sus proyecciones y objetivos para que, en conjunto, se puedan establecer metas realistas y alcanzables para toda la organización. Es esencial que los responsables de cada área comprendan la importancia de sus aportes en el proceso, ya que esto garantiza la alineación de los planes de acción con la estrategia general de la empresa.

Sin embargo, el presupuesto basado únicamente en proyecciones no es suficiente para garantizar una ejecución eficiente de los planes de Distrigas. Es necesario adicionar controles adecuados para monitorear y evaluar el desempeño real frente a lo presupuestado. Estos controles pueden llevarse a cabo mediante la confrontación con patrones de desempeño ya preestablecidos. Al identificar desviaciones, se pueden llevar a cabo análisis detallados para determinar las causas y tomar acciones correctivas a tiempo.

Además, los controles proporcionan una visión más clara del rendimiento de cada área y permiten una mayor transparencia en el uso de los recursos.

Distrigas S.A. debe considerar el presupuesto como un instrumento imprescindible para traducir, implementar, acompañar y controlar sus estrategias y operaciones, en línea con la planificación estratégica.

En este sentido, la participación activa de diversas áreas, especialmente las Gerencias sustantivas, en el diseño del presupuesto es fundamental. Esto permitirá evaluar la adecuación de sus planes de acción, programación y proyección. Además, el presupuesto proporciona una base para evaluar el desempeño gerencial y fomenta la coordinación y comunicación entre gerentes y jefes de sucursales.

En función de lo señalado se propone la implementación de un presupuesto estratégico efectivo, que permita implementar y controlar las estrategias y operaciones de la empresa de manera coherente y alineada con sus objetivos. A continuación, se presentan algunas recomendaciones clave para guiar este proceso:



- ❖ Elaborar un plan estratégico de la empresa, estableciendo metas y prioridades.
- ❖ Elaborar la planificación operativa anual en función de las metas y prioridades establecidas en el plan estratégico.
- ❖ Elaborar un presupuesto estratégico y operacional, en función del Plan Estratégico elaborado.
- ❖ Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y control que permitan evaluar de manera continua el desempeño de la empresa en relación a la planificación y el presupuesto. Estos mecanismos deben abarcar diversas áreas, como el avance en las actividades planificadas, el cumplimiento de metas y objetivos, el manejo adecuado de los recursos financieros, y la ejecución del presupuesto.
- ❖ Formar técnicos capaces de trabajar de manera articulada sobre la planificación estratégica y presupuesto.
- ❖ Fomentar una mentalidad estratégica en todos los niveles de la empresa adoptando una perspectiva integral y a largo plazo en la toma de decisiones.
- ❖ Entrenar y capacitar al personal técnico para que trabajen orientados por metas.
- ❖ Contar con sistemas y herramientas que permitan planificar y medir los resultados.
- ❖ Establecer acuerdos institucionales para definir los medios para cumplir los objetivos empresariales.
- ❖ Implementar una estrategia de comunicación interna entre las unidades organizativas, estableciendo un enfoque sistemático y eficaz para fortalecer la coordinación y colaboración.

## 2. Propuesta de lineamientos para la construcción de indicadores necesarios para un tablero de control

Los tableros de control desempeñan un papel fundamental en la gestión estratégica, ya que proporcionan una visión integral y accesible del desempeño de todas las empresas. Estos tableros permiten a los tomadores de decisión analizar y comprender rápidamente la información crítica de la empresa a través de una serie de indicadores clave y de otros datos relevantes.

La construcción de un tablero de control se basa en la definición de indicadores. Estos se definen como instrumentos específicos para evaluar el

desempeño y medir el progreso hacia los objetivos previamente establecidos. Además, se seleccionan en función de los objetivos y de la visión de la empresa, proporcionando información relevante y específica de su gestión. Al establecer indicadores se crea una base objetiva para evaluar el desempeño de la empresa y tomar decisiones fundamentadas en esa información.

### Etapas 1: Planificación

La elaboración de un tablero de control requiere, de manera indispensable, un proceso de planificación estratégica, en el cual se establezcan los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Sin una planificación estratégica previa no es posible realizar un seguimiento y monitoreo adecuado de los indicadores clave de la empresa.

Por lo tanto, es necesario definir los objetivos estratégicos, las actividades, los productos y las metas para seleccionar los indicadores apropiados.

El plan estratégico establece la dirección y los objetivos de la empresa a largo plazo y proporciona una guía sobre cómo serán alcanzados esos objetivos. Es el punto de partida para la toma de decisiones y la definición de los indicadores clave de rendimiento (KPI) que se utilizarán en el tablero de control.

La definición del plan estratégico, como ya fue explicado en el apartado anterior, implica necesariamente la participación de todas las unidades organizativas bajo la coordinación del Directorio. Son los gerentes, jefes y técnicos de las unidades organizativas, quienes van a señalar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de sus áreas, trazando propuestas de rutas a corto y mediano plazo. A su vez, es el directorio que va a definir los objetivos y las metas estratégicas, a partir de la misión y visión de la empresa y del conjunto de propuestas de las gerencias.

### Etapas 2: Sistema de Información

Una vez formulado el plan estratégico, se debe crear un sistema de información confiable y sólido. Este sistema debe tener la capacidad de recopilar, almacenar y procesar los datos necesarios que alimentarán el tablero de control. Debe garantizar la integridad y calidad proveniente de diferentes fuentes, ya sean internos, de proveedores externos o fuentes de datos públicas. Con respecto a las fuentes internas, son las unidades organizativas quienes deben proveer en tiempo y forma los datos necesarios.

El sistema de información es un instrumento que debe acompañar a los desafíos de la gestión. Estos permiten superar la fragmentación de la información y de este modo contribuyen a aumentar la efectividad y el fortalecimiento institucional. El sistema de información debe garantizar que los datos sean

precisos y confiables, lo que a su vez mejorará la toma de decisiones y la capacidad de respuesta de la empresa. Además, permitirá la identificación temprana de problemas o desviaciones, lo que facilitará la implementación de medidas correctivas. Ello implica un ejercicio por parte del directorio y gerentes en utilizar los datos procesados por el sistema de información con periodicidad, para que sea adoptado por las unidades organizativas y áreas si se desea revalorizar sus funciones.

Además, es fundamental en esta etapa establecer un plan de capacitación que permita que gerentes y técnicos estén al tanto sobre el propósito y uso efectivo de un sistema de información y del tablero de control.

**Etapa 3: Selección de Indicadores**

Una vez diseñado el sistema de información, se debe proceder a la selección de los indicadores clave que reflejen de manera precisa y medible los objetivos estratégicos establecidos. Estos indicadores deben ser relevantes, cuantificables y alineados con las metas estratégicas de la empresa. Es importante considerar el diseño de indicadores financieros y no financieros de manera de contar con una visión integral del desempeño de la empresa. Durante este proceso, se deberá definir la metodología que permitirá la medición y la recopilación de los datos necesarios para cada indicador. Para ello, se presenta un formulario para la descripción de cada indicador (ver anexo 1)

**Etapa 4: Diseño del Tablero de Control**

Una vez que se han seleccionado los indicadores es el momento de diseñar el tablero de control. En esta etapa se deben decidir las visualizaciones y formatos que se utilizarán para presentar los indicadores de manera clara y comprensible. Esto puede incluir gráficos, tablas, indicadores de semáforo, mapas, entre otros. El diseño debe ser intuitivo y fácil de interpretar, resaltando la información más relevante y permitiendo la identificación rápida de tendencias, desviaciones o áreas que requieran de mayor atención.

**Etapa 5: Implementación del Tablero de Control**

En esta etapa, se configura la presentación de los indicadores en el tablero. Se brindan capacitaciones para el uso efectivo del tablero, asegurando que todos los involucrados comprendan su importancia y utilidad en la toma de decisiones. El proceso de implementación del Tablero de Control contiene las siguientes actividades:

<div> <div> Implementación </div> </div>	<div> Identificación, jerarquización y priorización de áreas críticas/estratégicas de la empresa </div>	<div> Identificar las áreas clave o estratégicas de la empresa que ejercen una influencia sobre los objetivos estratégicos. Una vez identificadas las Áreas Estratégicas, es fundamental jerarquizarlas según la importancia que el directorio lo considere. </div>
--	---	---

	<b>Identificación y Jerarquización de los Factores Críticos</b>	Jerarquizar los Factores Críticos de acuerdo a su prioridad. Esta acción permitirá optimizar la asignación de recursos para alcanzar los objetivos establecidos en cada unidad organizativa y área.
	<b>Definición de Parámetros y Niveles de Tolerancia</b>	<p>Establecer los parámetros y niveles de tolerancia para cada indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo del indicador: intervalo de tiempo considerado para medir el indicador. (semanal, mensual, bimestral, entre otros)</li> <li>• Apertura: Se refiere al nivel de detalle en la información.</li> <li>• Impacto presupuestario: Debe evaluarse si una variación en el indicador puede producir una afectación presupuestaria.</li> <li>• Frecuencia de actualización.</li> <li>• Nivel de Alarma/Tolerancia: Define el punto a partir del cual el indicador muestra valores preocupantes. Esto se puede representar, por ejemplo, utilizando un semáforo con luces de tres colores: verde (indicador en niveles correctos u objetivos a alcanzar), amarillo (niveles aceptables que requieren mayor atención y acción para investigar las causas de cualquier desvío) y rojo (estado crítico o emergencia que requiere acción inmediata).</li> </ul>

En esta etapa, la empresa ya cuenta con suficientes herramientas para seleccionar las alternativas de software de tablero de control disponibles en el mercado, que se adapten a las necesidades relacionadas al diseño del sistema de información e indicadores establecidos.

#### Etapa 6: Seguimiento, evaluación y Cursos de Acción

El tablero de control debe permitir un seguimiento continuo, ofrecer la capacidad de analizar resultados y presentar las desviaciones respecto a los parámetros establecidos. Del seguimiento y evaluación que proporciona el tablero de control es posible establecer, por un lado, modificación y/o nuevos indicadores y por el otro, definir cursos de acción claros para abordar desviaciones y promover la mejora continua en la empresa.

El seguimiento, evaluación y cursos de acción deben contar con un plan de comunicación para informar a las unidades organizativas sobre el propósito, el funcionamiento y los resultados que arroja el Tablero de Control sobre las diferentes áreas.

Es importante destacar que el seguimiento y la evaluación facilitan la comparación con estándares previamente establecidos y resultados pasados. Esta comparación es fundamental para identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios en procesos, áreas y unidades organizativas.

A continuación, se presentan los temas e indicadores a tener en cuenta para la elaboración del tablero de control de DISTRIGAS S.A:

Tema	Indicador	Descripción <sup>5</sup>	Fórmula
Stock e inventario	Stock de materiales	Mide la cantidad de materiales disponibles para la construcción y mantenimiento de redes de gas. <sup>6</sup>	Cantidad de materiales disponibles en inventario para la construcción y mantenimiento de redes / Cantidad de materiales planificados para la construcción y mantenimiento de redes de gas.
	Consumo de combustible	Muestra la cantidad de combustible utilizado en un periodo de tiempo establecido	Cantidad de combustible utilizado / Cantidad de combustible proyectada
	Utilización de vehículos de transporte	Muestra el nivel de uso de los vehículos	Horas de utilización de vehículos / Horas proyectadas
	Desperdicio de materiales	Muestra el porcentaje del valor monetario de los materiales desperdiciados	(Valor monetario de los materiales desperdiciados / Valor monetario total de los materiales presupuestados) * 100
		Muestra el porcentaje de desperdicio de materiales en la construcción y mantenimiento de las redes de gas.	(Materiales desperdiciados / materiales utilizados) * 100
Compras y distribución de gas	Compra planificada	Mide el porcentaje de las compras de gas de red por dentro del sistema subsidiado.	(Órdenes de compra ejecutadas / órdenes de compras planificadas) * 100
		Mide el porcentaje de las compras de gas licuado de petróleo por dentro del sistema subsidiado.	Órdenes de compra ejecutadas / órdenes de compras planificadas) * 100
	Volúmenes de compra	Controla el volumen de compra / venta de gas en un determinado periodo.	m3 comprados / m3 liquidados
	Saldo de compra / venta	Controla el saldo entre el valor total comprado en relación al valor total liquidado en un periodo determinado	Valor de compra / valor de ventas
	Costos logísticos	Muestra la incidencia de los costos logísticos operativos	(Costos Totales Logísticos/ Total de facturación) * 100

<sup>5</sup> Descripciones de indicadores genéricos que pueden / deben ser desagregados

		con respecto a la facturación generada por la empresa	(Costo de transporte de GLP / m3 transportados) * 100  Cantidad de combustible utilizado para transporte de GLP / kilometraje recorrido por mes
<b>Construcción y mantenimiento de redes</b>	Avance en la construcción de redes	Mide el progreso en la construcción de las redes en comparación con la planificación establecida	(Longitud de redes construidas / Longitud total de redes planificadas) * 100
	Costo de construcción por kilómetro de red	Muestra el costo promedio de construcción por kilómetro de red instalada	Costo total de construcción / Longitud total de redes construidas
	Seguridad en el sitio de construcción	Mide la seguridad en el lugar de construcción, reflejando la cantidad de incidentes por cada mil horas trabajadas.	(Número de incidentes de seguridad / Cantidad de trabajadores en construcción y mantenimiento) * 1,000
	Cumplimiento del cronograma de construcción de redes	Evalúa el porcentaje de cumplimiento de las actividades de construcción según el cronograma establecido.	(Número de actividades completadas a tiempo / Número total de actividades planificadas) * 100
	Promedio de respuesta en el mantenimiento de redes	Mide el tiempo promedio que tarda la empresa en responder a las solicitudes de mantenimiento de las redes.	Total de horas utilizadas para la respuesta / Número de solicitudes de mantenimiento
	Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo	Muestra el porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo establecido para las redes.	(Número de tareas de mantenimiento preventivo completadas / Número total de tareas planificadas) * 100
	Reparaciones preventivas planificadas en mantenimiento de redes	Muestra el porcentaje de reparaciones preventivas realizadas.	(Número de reparaciones preventivas realizadas / Número total de reparaciones preventivas planificadas) * 100
	Potencial aumento de usuarios	Muestra el porcentaje de usuarios de gas que están siendo atendidos en relación con el total de usuarios potenciales o estimados.	(Número de usuarios de gas atendidos / Total de usuarios potenciales de gas) * 100
<b>Gestión de las sucursales</b>	Satisfacción del cliente por sucursal	Evalúa el nivel de satisfacción de los usuarios atendidos en cada sucursal.	(Sumatoria de calificaciones de satisfacción del usuario / Número de usuarios consultados)
	Tiempo promedio de reparación de fugas	Evalúa la celeridad con que el prestador realiza la reparación de fugas grado 2.	Tiempo promedio de reparación Fugas Grado 2/ Reparaciones realizadas sobre las fugas grado 2.
	Tiempo de respuesta ante emergencias	Verifica el tiempo máximo de respuesta ante una situación de emergencia (desde la denuncia del usuario hasta el arribo al lugar).	Tiempo de respuesta / tiempo prefijado por la NAG de 60 minutos
	Resolución de reclamos en el primer contacto	Muestra el porcentaje de reclamos de los usuarios que	(Número de reclamos resueltos en el primer contacto / Número total de reclamos) * 100

		se resuelven en el primer contacto	
	Satisfacción con el tiempo de respuesta	Evalúa el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al tiempo de respuesta a sus consultas o solicitudes.	Sumatoria de calificaciones de satisfacción con el tiempo de respuesta / Número de usuarios consultados
<b>Presupuesto</b>	Desviación del presupuesto	Muestra la desviación porcentual entre el gasto real y el presupuesto asignado, permitiendo identificar áreas donde se han excedido o subejecutado los recursos.	(Gasto ejecutado por área / Presupuesto asignado por área) * 100
	Déficit/Superávit presupuestario	Mide el resultado financiero de la empresa	Ingresos - Gastos
	Presupuesto destinado a inversión en infraestructura	Muestra la proporción del presupuesto destinado a la inversión en infraestructura.	(Presupuesto destinado a inversión en infraestructura / Presupuesto total) * 100
	Solidez financiera	Evalúa la solidez financiera de la empresa, mostrando la proporción de activos en relación con los pasivos	(Activos totales / Pasivos totales) * 100
	Control de costos	Compara los costos reales incurridos con los costos presupuestados.	(Costos reales / Costos presupuestados) * 100
	Utilización del presupuesto asignado	Muestra el porcentaje del presupuesto asignado que se ha utilizado por periodo.	(Gasto real / Presupuesto asignado) * 100
	Cumplimiento del plan de inversiones	Muestra el grado de cumplimiento del plan de inversiones establecido en el presupuesto.	(Gasto real en inversiones / Presupuesto asignado para inversiones) * 100
<b>Recursos Humanos</b>	Cumplimiento de metas de reclutamiento	Muestra el porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas para el reclutamiento de nuevos empleados.	(Número de contrataciones realizadas / Número de contrataciones objetivo) * 100
	Promoción interna	Muestra el porcentaje de empleados que han sido promovidos internamente en la empresa.	(Número de promociones internas / Número total de empleados) * 100
	Cobertura de vacantes	Evalúa el porcentaje de la cobertura de vacantes.	(cantidad de vacantes cubiertas / Total de vacantes disponibles) * 100
	Capacitaciones realizadas	Muestra de capacitación realizadas en un periodo determinado	(Cantidad de capacitaciones realizadas / Cantidad de capacitaciones planificadas) * 100
	Necesidad de capacitación	Evalúa la correspondencia entre la necesidad de capacitación y las capacitaciones planificadas	Evaluación cualitativa

	Evaluaciones de desempeño	Mide el resultado de las evaluaciones de desempeño	Cantidad de evaluaciones satisfactorias / Total de evaluaciones realizadas
<b>Indicadores de protección ambiental</b>	Ruidos en plantas de regulación	Mide los niveles de ruido generados en las plantas de regulación	Suma de los niveles de ruido registrados / Número total de mediciones
	Ruidos en plantas compresoras	Mide los niveles de ruido generados por las plantas compresoras.	Suma de los niveles de ruido registrados / Número total de mediciones
	Control de la emisión de gases contaminantes	Mide el porcentaje las emisiones de gases contaminantes por fuera del planificado (venteo).	(Emisiones sin control / Emisiones con control) * 100



Sobre los indicadores sugeridos es recomendable desarrollar nuevos indicadores y fórmulas. La implementación de un tablero de control es un proceso continuo y evolutivo. Una vez que se ha realizado la implementación inicial, se requiere un seguimiento regular del desempeño y un análisis de los resultados obtenidos. Es en este punto donde se deben realizar los ajustes necesarios, revisar y actualizar los indicadores en función de los cambios en los objetivos estratégicos y las necesidades de la empresa.

A modo de conclusión, cabe destacar que la implementación de un tablero de control no es un evento aislado, sino un proceso continuo y evolutivo en el que se busca alcanzar la mejora continua y la eficiencia en la gestión de la empresa. Una vez que se ha completado la fase de implementación, el trabajo no termina ahí; es solo el inicio de un ciclo de seguimiento y retroalimentación constante.

El seguimiento periódico del rendimiento es esencial para evaluar el desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos. A través de un análisis minucioso de los resultados obtenidos, es posible identificar unidades organizativas y áreas que están funcionando de manera óptima y aquellas que requieren atención y mejora. Este proceso de evaluación brinda una visión clara de la eficacia de las estrategias y permite realizar ajustes o cambios oportunos para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

Es en la etapa de seguimiento y análisis donde la participación activa de los responsables y los directivos de la empresa juega un papel fundamental. Se deben mantener canales de comunicación abiertos y fluidos para que todos los involucrados en la toma de decisiones tengan acceso a la información actualizada y relevante proporcionada por el sistema de información y el tablero de control. De esta manera, se promueve una cultura empresarial basada en información, lo que permite tomar decisiones fundamentadas y oportunas en lugar de depender de suposiciones o intuiciones.

Una de las prácticas más valiosas es la revisión y actualización constante de los indicadores del tablero de control. Los objetivos y metas de la empresa pueden cambiar a medida que se enfrentan nuevos desafíos y oportunidades, y es imperativo que los indicadores reflejen esos cambios. Los indicadores deben ser relevantes y alineados con las prioridades de la empresa, asegurándose de que se estén midiendo los aspectos más críticos para el éxito.

Además, se debe fomentar un enfoque colaborativo en el análisis de los resultados. La combinación de diferentes perspectivas y conocimientos de los equipos en distintas unidades organizativas y áreas puede enriquecer la interpretación de la información y ofrecer soluciones integrales a los desafíos

detectados. La comunicación efectiva y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos son esenciales para asegurar una comprensión clara de los hallazgos y garantizar la adopción efectiva de medidas correctivas o de mejora.

Asimismo, la implementación de un tablero de control exitoso no se limita solo a aspectos técnicos o numéricos; también implica una dimensión humana y de liderazgo. La capacitación y el desarrollo del talento humano son fundamentales para que los gerentes y técnicos comprendan la importancia y utilidad del tablero de control en su trabajo diario.

Para finalizar, la implementación de un Tablero de Control es un proceso dinámico que implica un compromiso continuo con la mejora y la eficacia organizacional. Al realizar un seguimiento regular, actualizar los indicadores en función de las necesidades cambiantes y fomentar una cultura empresarial basada en información y colaboración, se puede lograr una toma de decisiones fundamentada.

**ANEXO 1: Formulario para la descripción de un indicador**

<b>(a) UNIDAD ORGANIZATIVA</b>			
<b>(b) TÍTULO DEL INDICADOR</b>			
<b>(c) DESCRIPCIÓN (sin límite de caracteres)</b>			
<b>(d) META (estilo narrativo, cuantificación y plazo)</b>		<b>(e) LINEA DE BASE</b>	
<b>(f) Nivel de Tolerancia</b>			
Verde: >X% Amarillo: Y% al X% Rojo: <Y%			
<b>(g) TIPO DE INDICADOR (marque con una "X" lo que corresponda)</b>		<b>(h) TENDENCIA (marque con una "X" lo que corresponda)</b>	
<b>Impacto</b>		<b>Aumentar</b>	
<b>Resultado</b>		<b>Disminuir</b>	
<b>Producto</b>		<b>Mantener</b>	
<b>(i) UNIDAD DE MEDIDA</b>		<b>(j) FORMULA DE CALCULO</b>	
<b>(k) FRECUENCIA: (INDIQUE: M=mensual; B=bimestral; T=trimestral; C=cuatrimestral; S=semestral; A=anual)</b>			
<b>(m) DESAGREGACIÓN GEOGRÁFICA (si / no)</b>		<b>(n) PERÍODO DE EVALUACIÓN</b>	
	Inicio		Fin
<b>(o) RESPONSABLE DE DEFINIR LA META DEL INDICADOR</b>			
Nombre y Apellido	Teléfono	E-mail	
<b>(p) RESPONSABLE DE OTORGAR PERIODICAMENTE DATOS DE AVANCE DE INDICADORES ACTUALIZADOS</b>			
Nombre y Apellido	Teléfono	E-mail	

## Glosario del Formulario

(a) UNIDAD ORGANIZATIVA: En este campo, se debe indicar la unidad o departamento de la organización responsable del seguimiento y gestión del indicador.

(b) TÍTULO DEL INDICADOR: En esta casilla, se debe colocar el nombre o título del indicador que se está diseñando. El título debe ser claro y descriptivo para facilitar su identificación.

(c) DESCRIPCIÓN: En esta sección, se proporciona una descripción detallada del indicador sin limitación de caracteres. Aquí se explica qué aspecto o proceso de la organización se medirá a través de este indicador.

(d) META: Se especifica la meta a alcanzar con el indicador. La meta debe estar redactada de forma narrativa y, si es posible, cuantificada con valores numéricos que indiquen el nivel objetivo a lograr. Además, se debe establecer el plazo o período de tiempo para alcanzar la meta.

(e) LÍNEA DE BASE: Este apartado indica el punto de partida o nivel actual del indicador antes de implementar acciones de mejora. La línea de base sirve como referencia para evaluar el progreso hacia la meta establecida.

(f) NIVEL DE ALARMA/TOLERANCIA: Define el punto a partir del cual el indicador muestra valores preocupantes. Esto se puede representar, por ejemplo, utilizando un semáforo con luces de tres colores: verde (indicador en niveles correctos u objetivos a alcanzar), amarillo (niveles aceptables que requieren mayor atención y acción para investigar las causas de cualquier desvío) y rojo (estado crítico o emergencia que requiere acción inmediata).

(g) TIPO DE INDICADOR: Se marca con una "X" el tipo de indicador que corresponde al objetivo del mismo. Puede ser:

- Impacto: Mide el cambio a nivel global o a largo plazo producido por las acciones de la organización.
- Resultado: Mide los logros obtenidos a nivel de objetivos específicos definidos en un proyecto o programa.
- Producto: Mide los productos o entregables generados por un proyecto o actividad concreta.

(h) TENDENCIA: Se marca con una "X" la tendencia que se espera para el indicador en relación con la meta establecida. Puede ser:

- Aumentar: Se espera un incremento en el valor del indicador para alcanzar la meta.
- Disminuir: Se espera una reducción en el valor del indicador para alcanzar la meta.
- Mantener: Se busca mantener el valor del indicador dentro de ciertos límites para lograr la meta.

(i) UNIDAD DE MEDIDA: Se especifica la unidad en la que se medirá el indicador, por ejemplo, porcentaje, cantidad, tiempo, etc.

(j) FÓRMULA DE CÁLCULO: Aquí se detalla la fórmula matemática o el método utilizado para calcular el valor del indicador.

(k) FRECUENCIA: Se indica la periodicidad con la que se recopilarán los datos del indicador. Puede ser mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual.

(m) DESAGREGACIÓN GEOGRÁFICA: Se marca con "si" o "no" para indicar si el indicador se desglosará o analizará por regiones geográficas o ubicaciones específicas.

(n) PERÍODO DE EVALUACIÓN: Se especifica el período de tiempo en el cual se evaluará el indicador. Se indican las fechas de inicio y fin de la evaluación.

(o) RESPONSABLE DE DEFINIR LA META DEL INDICADOR: Se indica el nombre y apellido de la persona responsable de establecer la meta del indicador, así como su número de teléfono y correo electrónico de contacto.

(p) RESPONSABLE DE OTORGAR PERIÓDICAMENTE DATOS DE AVANCE DE INDICADORES ACTUALIZADOS: Se indica el nombre y apellido de la persona responsable de proporcionar regularmente los datos actualizados del indicador, junto con su número de teléfono y correo electrónico de contacto. Esta persona es la encargada de mantener actualizada la información del indicador en el formulario.