

**PROVINCIA DE SANTA CRUZ**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

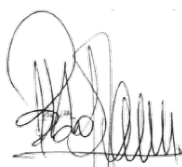
**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DISTRIGAS S.A.**

**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 horizontal line underneath.

**Lic. PABLO GABRIEL MORRA**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	4
1. Actividades desarrolladas .....	4
1.1. Conformación del Comité de Planificación Estratégica.....	4
1.2. Taller Virtual destinado al CPE .....	4
1.3. Taller de Análisis Situacional .....	4
2. Resultados obtenidos.....	5
2.1. Redefinición de Misión, Visión y Valores.....	5
2.2. Análisis preliminar del Organigrama Funcional .....	6
2.3. Capacidad productiva de la empresa .....	8
2.4. Árbol de Problemas y Objetivos .....	10
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	15
1. Análisis del Mapa Organizacional .....	15
2. Análisis de los Recursos Humanos: dotación de personal y desarrollo de carrera. ....	37
3. Ordenamiento Normativo .....	57
4. Análisis de los productos de la empresa y de las características de la prestación del servicio .....	58
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	64
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS PRESUPUESTARIO .....	69
CAPÍTULO 5: SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA .....	78
1. Propuesta integral de fortalecimiento institucional .....	78
1.1. Sobre la Estructura Organizativa .....	78
1.2. Sobre los Recursos Humanos.....	83
1.3. Sobre el Presupuesto.....	85
1.4. Propuesta de Creación de una Unidad Especial de Coordinación para el Fortalecimiento Organizacional de Distrigas S.A.....	88
2. Propuesta de lineamientos para la construcción de indicadores necesarios para un tablero de control .....	90
3. Transferencia .....	99

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de la Tarea 1 es realizar un análisis organizacional de la empresa para elaborar un diagnóstico, recomendaciones para el fortalecimiento institucional y lineamientos para la construcción de indicadores necesarios para un tablero de control, con la finalidad de contribuir a fortalecer la capacidad institucional de la empresa en los aspectos organizacionales que le permitan brindar los servicios públicos de calidad para la comunidad con eficacia y eficiencia.

El presente documento está organizado de acuerdo a los siguientes ejes de actividades:

1. Análisis situacional de la Empresa: se integra por las actividades iniciales del proyecto y la sistematización de los resultados obtenidos a partir de los talleres que nos permitió analizar la situación de la empresa e identificar los problemas percibidos por los actores institucionales.

2. Análisis organizacional: luego de la recopilación de información de diversas fuentes, el análisis organizacional integró diferentes variables: análisis del mapa organizacional, análisis de los recursos humanos, recopilación de la normativa vigente y análisis de los productos de la empresa. Este análisis multivariable nos permitió identificar los problemas en este nivel.

3. Diagnóstico sobre los procesos y procedimientos de la empresa: a partir de la interacción con las diferentes gerencias, se pudo reconstruir los procesos sustantivos y de apoyo de la empresa.

4. Análisis presupuestario: Teniendo en cuenta la información de los presupuestos, se realizó un análisis profundo del componente presupuestario, identificando los problemas a este nivel.

5. Sistematización y transferencia: presenta el resultado de la sistematización de los diferentes análisis y diagnósticos realizados en los capítulos anteriores. El producto de este trabajo nos permite presentar una propuesta integral de fortalecimiento institucional y una propuesta de lineamientos para la construcción de indicadores necesarios para un Tablero de Control.

Finalmente, se hace referencia a la estrategia de transferencia de nuestras propuestas a la alta gerencia de la empresa para su consideración y su implementación.

## **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **1. Actividades desarrolladas**

#### **1.1. Conformación del Comité de Planificación Estratégica**

El primer paso para la organización del trabajo de la tarea 1 fue la conformación de un Comité de Planificación Estratégica (CPE). En la reunión virtual realizada el 5 de diciembre de 2022 se le solicitó a la empresa, que conformara el CPE, y que designara a sus miembros, a los fines de establecer enlaces con áreas de la empresa y examinar, para su aprobación, los cuestionarios y manuales que se utilizarán.

#### **1.2. Taller Virtual destinado al CPE**

Realizado el 13 de diciembre de 2022 tuvo como objetivo brindar las herramientas teóricas y conceptuales que permitan definir la misión, visión y valores de la empresa. Se elaboró un primer borrador sobre Misión, Visión y Valores de la empresa. Finalizado el taller virtual se les envió los manuales<sup>1</sup> y cuestionarios<sup>2</sup> que fueron validados por el CPE.

#### **1.3. Taller de Análisis Situacional**

El Taller de Análisis Situacional se realizó los días 15 y 16 de febrero de 2023 en la sala de conferencias de la Administración de Puertos de Santa Cruz, con la participación de 10 gerentes, subgerentes y jefes de departamento de DISTRIGAS S.A.

Los objetivos del taller fueron, que los participantes:

- Analicen la problemática teórica y práctica de la planificación estratégica situacional
- Analicen el proceso de diseño de la estructura organizativa
- Identifiquen y formulen los problemas y debilidades que observan dentro de la empresa.

El taller de Análisis Situacional<sup>3</sup> se organizó de la siguiente manera:

- Redefinición de Misión, Visión y Valores
- Análisis situacional de la empresa que comprende el análisis preliminar del organigrama funcional y la construcción de árbol de problemas y árbol de objetivos.

---

<sup>1</sup> Anexos 1 y 2

<sup>2</sup> Anexos 3 y 4

<sup>3</sup> Anexos 5 y 6

Para completar el análisis situacional, era necesario contar con datos sobre la capacidad productiva de la empresa. Para ello, el equipo de consultores recabó información bajo la modalidad de reuniones individuales, presenciales y virtuales, con las autoridades de las siguientes áreas:

- Gerencia Comercial
- Gerencia de Administración Contable
- Gerencia de Asuntos Legales
- Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo
- Gerencia de Seguridad y Medio Ambiente
- Gerencia de Extensiones de Redes de Gas
- Gerencia Provincial Técnica
- Gerencia de Sistema de Información

De esta manera se pudo obtener información adicional sobre recursos humanos, redes de gas, recursos económico-financieros, estructura orgánica funcional e informes de gestión.

## **2. Resultados obtenidos**

### **2.1. Redefinición de Misión, Visión y Valores**

Los participantes realizaron propuesta de modificaciones al texto. Así, se acordó que la Misión, Visión y Valores quedarían descriptas de la siguiente manera:

#### **MISION**

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.

#### **VISION**

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.

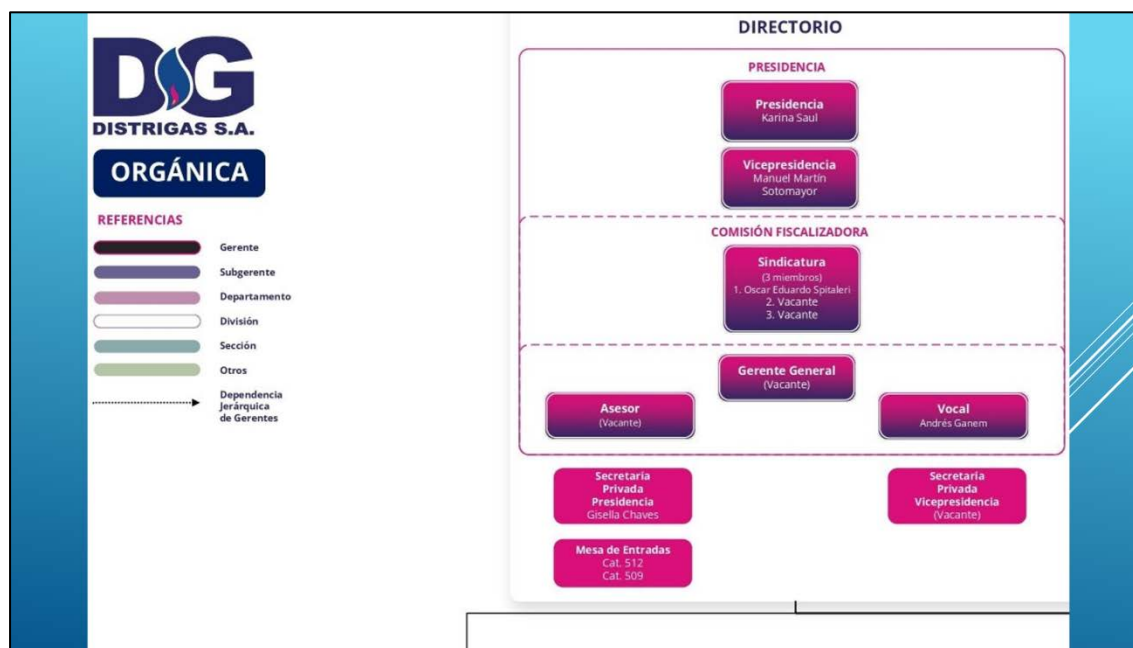
Pasión: Nos motiva nuestro trabajo. Amamos lo que hacemos.

## 2.2. Análisis preliminar del Organigrama 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.

Se propuso a los participantes analizar el borrador del organigrama para detectar acuerdos y disidencias respecto del diseño.

Figura1: Organigrama Organizacional



Fuente: DISTRIGAS S.A.

La Empresa cuenta con un directorio conformado por 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 ejerce el rol ejecutivo en la toma de decisiones y de la misma

dependen las 8 Gerencias y 1 Subgerencia<sup>4</sup>, así como también las 12 sucursales<sup>5</sup>.

Es un modelo de organización vertical y funcional. El diseño vertical ordena los niveles de jerarquía en una empresa e identifica la cadena de mandos y a los miembros de los equipos; brinda una visión global de la organización y agiliza la toma de decisiones. El componente funcional organiza las funciones de la empresa con el fin de ordenar de forma vertical a los líderes de los departamentos, divisiones, equipos de trabajo de cada área, así como las tareas y responsabilidades que les corresponden a esos equipos.

Este tipo de diseño que organiza niveles de jerarquía y funciones requiere tomar en cuenta la importancia de la comunicación y la coordinación entre las áreas.

El diseño de la estructura organizacional que está en marcha y que en una primera etapa se centró en la definición del organigrama, lo lleva adelante la Subgerencia de Relaciones Laborales y Medicina de Trabajo y la Gerencia de Asuntos Legales. En diálogo y consulta con la presidenta, el Directorio y las Gerencias, se están definiendo las funciones, las actividades y tareas que tendrán cada una de las unidades organizativas del organigrama.

Las Gerencias como Relaciones Laborales y Medicina de Trabajo y la de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente son hoy todavía subgerencias, y la Subgerencia de Comunicación, recientemente creada, no tiene todavía sus funciones definidas.

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 descritos 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.

En el mes de noviembre de 2022 se oficializa lo que se denomina LA ORGÁNICA de las sucursales. La orgánica, como le llaman al ACTA ACUERDO

---

<sup>4</sup> Anexo 7

<sup>5</sup> Anexo 8

ORGÁNICAS DISTRIGAS S.A. la firma la presidenta de DISTRIGAS, Dra. Karina Saúl y el vocal del Directorio, Lic. Andrés Ganem y por la otra parte el Sindicato Regional de Luz y Fuerza de la Patagonia, en la que se explicita que la puesta en vigencia de esta será paulatina y en función de la movilidad de los agentes mediante los concursos para las vacantes que existan, en el rango funcional previsto en el convenio colectivo.

Las 12 sucursales están agrupadas por cantidad de usuarios en cuatro modelos organizacionales diferentes. Tanto el diseño como las competencias de las mismas es una proyección de las necesidades y de crecimiento de la empresa. La estructura orgánica está en etapa de implementación gradual y paulatina. Los cargos de los departamentos y divisiones están en proceso de concursos.

### 2.3. Capacidad productiva de la empresa

En esta primera aproximación a la situación de la empresa es fundamental incorporar la dimensión de capacidad productiva de la empresa.

En la tabla 1 se puede observar el total liquidado por la empresa en el año 2022 y el peso específico de cada localidad sobre el total. A la vez, se discrimina la composición de la tarifa cobrada a los usuarios y los subsidios aplicados.

**Tabla 1: Liquidación 2022**

LOCALIDAD	LIQUIDACION 2022				
	\$ TOTAL FACTURADO A CLIENTES	\$ TOTAL SUBSIDIO Art. 75 Ley 25565 modificado por Ley 27637	\$ TOTAL TARIFA SOCIAL NACIONAL	\$ TOTAL TARIFA SOCIAL PROVINCIAL	\$ TOTAL LIQUIDADO AÑO 2022
RIO GALLEGOS	\$ 174.785.678,81	\$ 111.549.747,28	\$ 1.740.970,47	\$ 937.614,17	\$ 289.014.010,73
LAGO POSADAS	\$ 10.045.394,28	\$ 7.423.739,26	\$ 18.338,05	\$ 18.301,83	\$ 17.505.773,42
28 DE NOVIEMBRE	\$ 126.086.790,20	\$ 75.109.215,85	\$ 560.284,92	\$ 759.197,92	\$ 202.515.488,89
CALETA OLIVIA	\$ 620.641.404,61	\$ 363.943.307,51	\$ 4.435.295,30	\$ 6.996.579,95	\$ 996.016.587,37
LAS HERAS	\$ 306.447.053,25	\$ 167.851.106,35	\$ 1.160.815,28	\$ 735.038,89	\$ 476.194.013,77
JARAMILLO	\$ 6.635.441,61	\$ 2.368.767,81	\$ 30.288,74	\$ 6.241,57	\$ 9.040.739,73
FITZ ROY	\$ 7.737.413,67	\$ 3.480.856,50	\$ 45.398,67	\$ 546,15	\$ 11.264.214,99
LOS ANTIGUOS	\$ 72.266.036,83	\$ 55.148.530,36	\$ 108.827,84	\$ 262.976,79	\$ 127.786.371,82
TRES LAGOS	\$ 11.305.991,40	\$ 8.177.463,62	\$ 6.367,09	\$ 16.274,24	\$ 19.506.096,35
RIO TURBIO	\$ 187.503.611,43	\$ 100.493.151,80	\$ 641.402,59	\$ 218.247,89	\$ 288.856.413,71
TELLIER	\$ 1.679.106,20	\$ 941.539,40	\$ 20.863,57	\$ 1.949,65	\$ 2.643.458,82
EL CALAFATE	\$ 369.026.476,28	\$ 158.461.566,65	\$ 2.401.189,90	\$ 328.321,79	\$ 530.217.554,62
EL CHALTEN	\$ 60.677.972,28	\$ 43.725.790,04	\$ 107.037,83	\$ 132.966,87	\$ 104.643.767,02
PICO TRUNCADO	\$ 295.838.961,83	\$ 171.758.005,73	\$ 1.925.823,54	\$ 172.325,21	\$ 469.695.116,31
KOLUEL KAIKE	\$ 4.162.735,56	\$ 2.075.893,56	\$ 27.564,73	\$ -	\$ 6.266.193,85
	\$ 2.254.840.068,24	\$ 1.272.508.681,72	\$ 13.230.468,52	\$ 10.586.582,92	\$ 3.551.165.801,40

**Elaboración propia a partir de relevamiento de información con DISTRIGAS S.A.**

DISTRIGAS facturó en el año 2022 un total de \$3.551.165.801,40 cuya composición se divide en \$2.254.840.068,24 facturado a clientes y \$1.296.325.733,16 compuesto por subsidios y tarifas sociales provinciales y nacionales.



En la tabla 2 se muestra la cantidad de servicios activos a diciembre de 2022 por localidad, discriminados según tipo de gas y tipo de usuario (residenciales y empresas).

**Tabla 2: Servicios Activos a diciembre de 2022**

LOCALIDAD	TIPO DE GAS	CANTIDAD DE SERVICIOS ACTIVOS A DICIEMBRE 2022		
		RESIDENCIALES	EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS	TOTALES
LAGO POSADAS	G.L.P	192	30	222
LOS ANTIGUOS	G.L.P	1.336	187	1.523
TRES LAGOS	G.L.P	129	47	176
EL CHALTEN	G.L.P	576	345	921
RIO GALLEGOS	GAS NATURAL	5.027	163	5.190
28 DE NOVIEMBRE	GAS NATURAL	2.837	247	3.084
CALETA OLIVIA	GAS NATURAL	18.906	1.600	20.506
LAS HERAS	GAS NATURAL	7.183	807	7.990
JARAMILLO	GAS NATURAL	134	38	172
FITZ ROY	GAS NATURAL	150	36	186
RIO TURBIO	GAS NATURAL	3.532	410	3.942
TELLIER	GAS NATURAL	61	6	67
EL CALAFATE	GAS NATURAL	8.003	1.409	9.412
PICO TRUNCADO	GAS NATURAL	7.557	793	8.350
KOLUEL KAIKE	GAS NATURAL	117	22	139
<b>totales</b>		<b>53.507</b>	<b>6.140</b>	<b>61.880</b>

**Elaboración propia a partir de relevamiento de información con DISTRIGAS S.A.**

La empresa tiene 61.880 usuarios, de los cuales 53.507 corresponde a usuarios residenciales y 6.140 a empresas públicas y privadas. A su vez, se puede distinguir, según el tipo de gas que, sobre el total, 59.038 cuentan con gas de red, mientras que 2.842 con servicio de gas licuado de petróleo.

**Tabla 3: Metros cúbicos liquidados en año calendario**

LOCALIDAD	M <sup>3</sup> LIQUIDADOS EN AÑO CALENDARIO		
	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
RIO GALLEGOS	23.587.426,96 m <sup>3</sup>	30.204.997,10 m <sup>3</sup>	36.030.865,69 m <sup>3</sup>
LAGO POSADA	617.607,26 m <sup>3</sup>	730.816,70 m <sup>3</sup>	868.242,19 m <sup>3</sup>
28 DE NOCIEM	20.391.926,95 m <sup>3</sup>	23.033.744,09 m <sup>3</sup>	24.980.014,80 m <sup>3</sup>
CALETA OLIVIA	76.402.213,27 m <sup>3</sup>	94.006.888,91 m <sup>3</sup>	107.271.930,55 m <sup>3</sup>
LAS HERAS	34.677.602,67 m <sup>3</sup>	42.004.208,60 m <sup>3</sup>	50.921.931,16 m <sup>3</sup>
JARAMILLO	1.098.434,85 m <sup>3</sup>	1.031.797,92 m <sup>3</sup>	1.231.492,27 m <sup>3</sup>
FITZ ROY	881.381,50 m <sup>3</sup>	1.022.965,21 m <sup>3</sup>	1.197.008,48 m <sup>3</sup>
LOS ANTIGUOS	5.755.521,16 m <sup>3</sup>	6.635.906,93 m <sup>3</sup>	6.945.479,48 m <sup>3</sup>
TRES LAGOS	815.048,22 m <sup>3</sup>	904.590,11 m <sup>3</sup>	970.250,87 m <sup>3</sup>
RIO TURBIO	27.944.112,28 m <sup>3</sup>	34.492.589,60 m <sup>3</sup>	36.381.794,69 m <sup>3</sup>
TELLIER	310.441,23 m <sup>3</sup>	258.851,20 m <sup>3</sup>	298.652,65 m <sup>3</sup>
EL CALAFATE	50.462.538,05 m <sup>3</sup>	59.354.399,39 m <sup>3</sup>	65.915.822,48 m <sup>3</sup>
EL CHALTEN	4.616.229,98 m <sup>3</sup>	4.698.035,38 m <sup>3</sup>	5.631.883,47 m <sup>3</sup>
PICO TRUNCAL	38.506.756,80 m <sup>3</sup>	44.989.790,90 m <sup>3</sup>	49.985.609,84 m <sup>3</sup>
KOLUEL KAIKE	475.075,99 m <sup>3</sup>	612.080,76 m <sup>3</sup>	699.864,90 m <sup>3</sup>
	286.542.317,17 m <sup>3</sup>	343.981.662,80 m <sup>3</sup>	389.330.843,52 m <sup>3</sup>

Elaboración propia a partir de relevamiento de información con DISTRIGAS S.A.

Como se observa en la tabla 3 el aumento de metros cúbicos liquidados en los 3 últimos años ha evolucionado positivamente, especialmente en las localidades de Río Gallegos, Koluel Kaike y Las Heras.

## 2.4. 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>6</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.

A continuación, se presenta el listado de problemas identificados.

- Estructura organizacional inadecuada
- Sistemas de coordinación deficientes
- Obstáculos en la comunicación con actores sociales y políticos

---

<sup>6</sup> El concepto de Problema debe entenderse como la brecha existente entre la situación actual y la situación futura que se desea alcanzar.

- Insuficientes mecanismos de articulación y coordinación entre actores sociales y políticos
- Cargos de gestión vacantes
- Inadecuada e Insuficiente infraestructura propia
- Procesos y procedimientos lentos
- Personal insuficiente
- Sistema de reclutamiento y selección deficiente
- Sistemas informáticos desactualizados
- Maquinaria anticuada
- Servidores con baja capacidad de almacenamiento
- Baja innovación en hardware y software
- Presupuesto insuficiente
- Deficientes sistemas de planificación y monitoreo
- Insuficientes mecanismos de medición
- Inexistencia de sistemas de alerta tempranas
- Métodos de planificación anticuados
- Inadecuada política comunicacional institucional
- Inexistencia de un proyecto y una marca institucional identificadora de la empresa
- Baja Integración entre áreas
- Baja capacidad en el diseño e implementación de políticas
- Bajo procesamiento informativo
- Stock insuficiente de materiales
- Inexistencia de un sistema de gestión de quejas y reclamos

Las consecuencias identificadas son:

- Aumento de los reclamos
- Prestación de servicios insatisfactoria
- Baja previsibilidad en el largo plazo
- Productividad insatisfactoria para nuevos
- Baja rentabilidad
- Aumento del déficit presupuestario

Las categorías de las problemáticas relevadas en el taller fueron: a) Gestión y estructura organizacional; b) Recursos Humanos; c) Sistemas Informáticos; e) Presupuesto y pagos; f) Política comunicacional institucional; g) Sistema de Quejas y Reclamos; h) Insumos para construcción; i) Infraestructura.

Síntesis de los problemas relevados:

- Estructura organizacional anticuada
- Sistemas informáticos desactualizados
- Deficientes sistemas de planificación y monitoreo
- Inadecuada política comunicacional institucional

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.

Figura 2: Árbol de Problemas

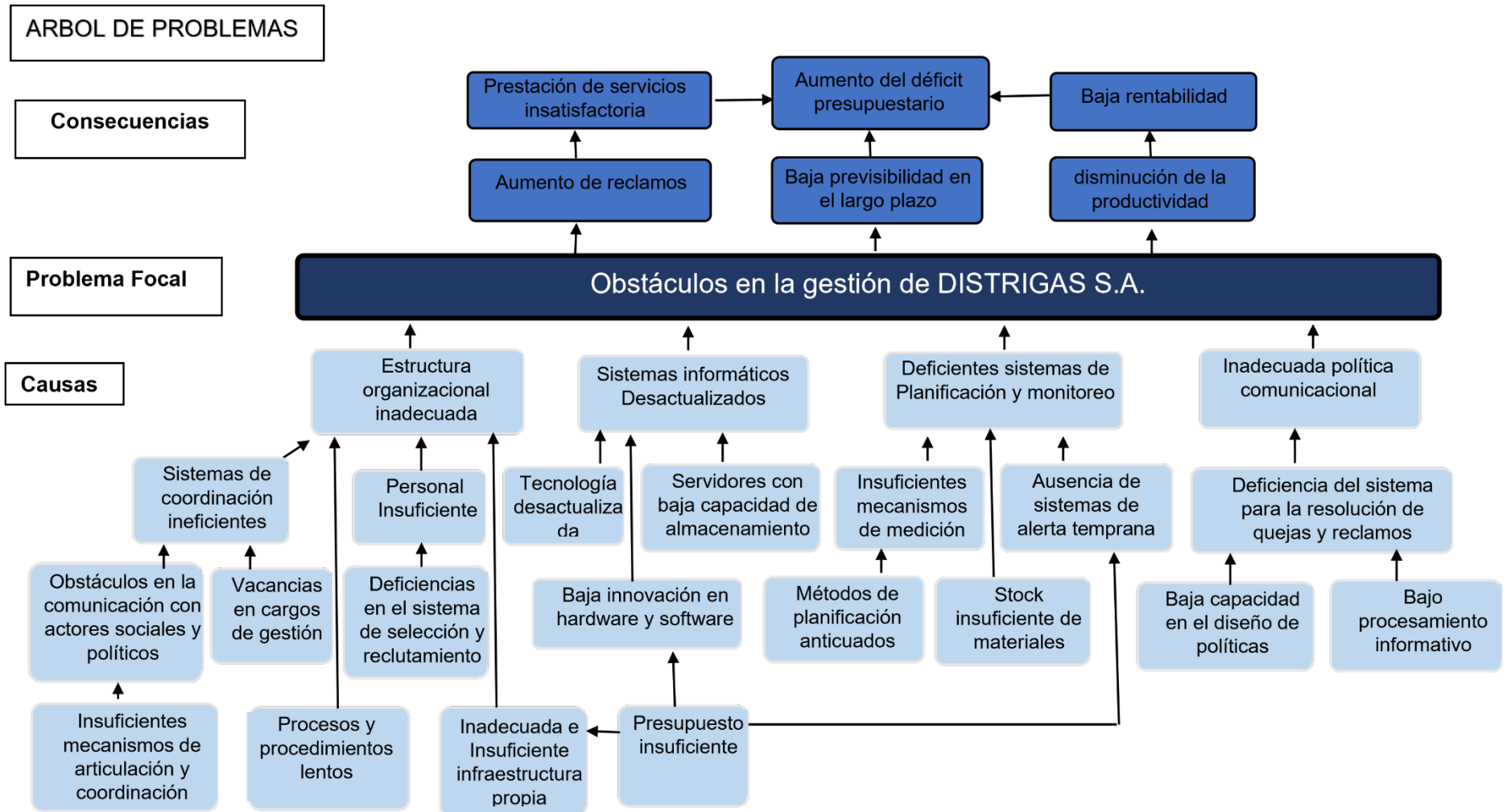
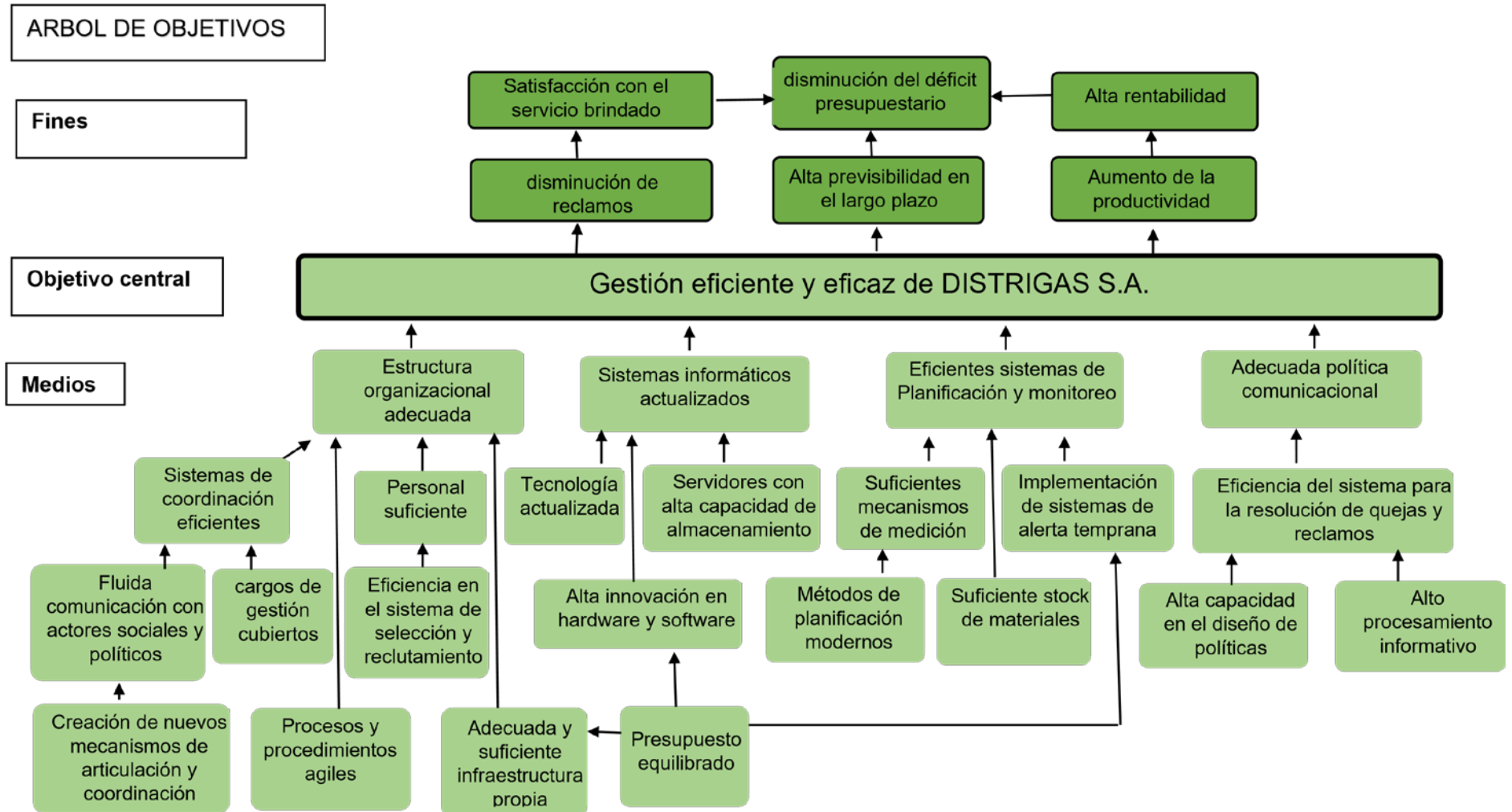


Figura 3: Árbol de Objetivos



## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Para realizar el análisis organizacional se reconstruyó el mapa organizacional para dar cuenta de la superposición de tareas, acciones, disfunciones organizativas, procesos de toma de decisión, obstrucciones que impidan el buen funcionamiento de la empresa, a través de entrevistas virtuales a informantes clave designados por el CPE, de la información recabada a través de cuestionarios enviados a los informantes claves y del análisis del manual de organización de la empresa.

Para completar el análisis organizacional se realizó un estudio profundo de los recursos humanos y el sistema de carrera de la empresa y su relación con la estructura organizativa. Además se relevaron y clasificaron las normativas vigentes.

Por último, se analizaron los productos de la empresa y las características de la prestación del servicio.

### **1. Análisis del Mapa Organizacional**

Según Jorge Hintze:

La descripción de la estructura es, al campo organizativo, lo que a la cartografía al territorio físico o la anatomía a los organismos vivos: la utilización de una serie de categorías analíticas propias de la disciplina, para representar la realidad objeto de estudio de la misma. Al igual que en otras disciplinas, la pertinencia y precisión de las categorías descriptivas es uno de los indicadores clave de su grado de avance y, en consecuencia, de la posibilidad de desarrollo y aplicación de tecnologías y métodos eficaces para actuar sobre la realidad.

La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama, una forma clásica de graficación que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas, este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas.

Esta descripción debe dar cuenta de:

1. La importancia de las unidades organizativas que permita clasificar desde las unidades más importantes hasta las de menor rango.
2. La representación de las dependencias jerárquicas. La configuración de la estructura, con sus dependencias jerárquicas mediante un organigrama.
3. La homogeneidad y acuerdos sobre las formas y los conceptos que se van a enumerar, como los objetivos y las funciones de las unidades organizativas.

4. La congruencia entre el organigrama y las descripciones del documento que da sustento a la misma.
5. Unidad de criterio en la conceptualización y definiciones que se utilizan.

El manual de organización resultante debe ser el reflejo de estos acuerdos, que por supuesto, tengan en cuenta las particularidades de cada Gerencia y al interior de las mismas, las características de las unidades organizativas que la componen.

La empresa Distrigas S.A. está en proceso de redefinición de su estructura organizacional, que todavía no se completado y sólo cuentan hasta el momento con un esquema de organigrama. Por lo tanto, se encuentra vigente la estructura aprobada en 2013 y sus modificatorias, contenidas en el documento “Manual de Organización de Distrigas S.A.”, que refleja las funciones y responsabilidades y el organigrama vigente.

La empresa 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 ejerce el rol ejecutivo en la toma de decisiones y de la misma dependen las 8 Gerencias y 11 sucursales.

El directorio tiene en su estructura un Gerencia General, que está vacante. La Presidencia y los vocales del Directorio son los que están a cargo del cumplimiento de los objetivos de la empresa. El Directorio cuenta con 5 personas en Distrigas Central y 15 que dependen de él distribuidos en las sucursales.

La estructura organizativa de Distrigas se conforma con por 8 Gerencias que tienen un modelo homogéneo en su conformación: Gerencia, Subgerencia, y en la mayoría de los casos, dos niveles de dependencias: departamentos y divisiones. Se puede caracterizar como estructuras relativamente horizontales con pocos pasos en la cadena de mando.

De las gerencias que se reflejan en el manual de organización, sólo una no contiene la descripción de funciones, la de Seguridad y Medioambiente, de la cual tampoco se contó con otro tipo de información.

Las gerencias Comercial, Provincial Técnica y Extensión de Redes son las que concentran los procesos sustantivos, es decir las funciones que le dan la razón de ser a la empresa. Estas tres gerencias suman 188 personas de un total de 244.

El análisis que se presenta a continuación se realizó a partir de tres documentos:



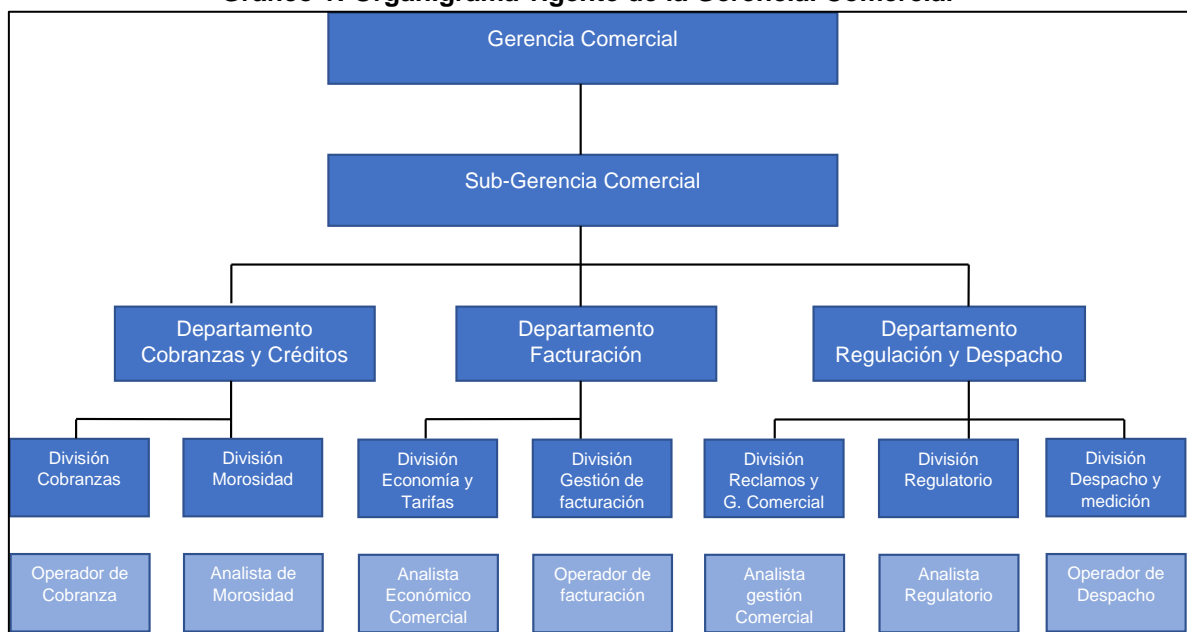
- Manual de Organización de Distrigas S. A.<sup>7</sup> (ANEXO 9)
- Propuesta de Organigrama sin definición de funciones. (ANEXO 7)
- La estructura orgánica y funcional para las sucursales aprobada por el Directorio el 12 de noviembre 2022. (ANEXO 8)

Complementariamente, se utilizaron los cuestionarios recibidos y las entrevistas virtuales realizadas.

A continuación, analizaremos cada una de las Gerencias.

### **Gerencia comercial**

**Gráfico 1: Organigrama vigente de la Gerencial Comercial**



**Fuente: elaboración propia a partir del Manual de Organización**

La Gerencia Comercial es la responsable de proyectar, elaborar, proponer e implementar las políticas de comercialización del servicio que presta Distrigas. Es un área sustantiva en la que se desarrollan procesos críticos de la empresa. Cuenta con una planta de 70 personas. La compra de gas y la comercialización del mismo es el proceso principal de esta Gerencia.

Distribuye en tres departamentos sus principales funciones para cumplir con sus objetivos: Departamento de Regulación y Despacho, Departamento de Facturación y Departamento de Cobranzas y Créditos.

<sup>7</sup> Este documento nos fue enviado en febrero de 2023. En el mismo se observa que está incompleto (la foliación es discontinua) y se insertaron páginas. De todas maneras, la empresa manifiesta que el mismo es legítimo.

De las entrevistas realizadas a esta Gerencia, surge la información de que los departamentos comerciales de las sucursales tienen doble dependencia: una jerárquica de las sucursales y una dependencia funcional de la Subgerencia Comercial.

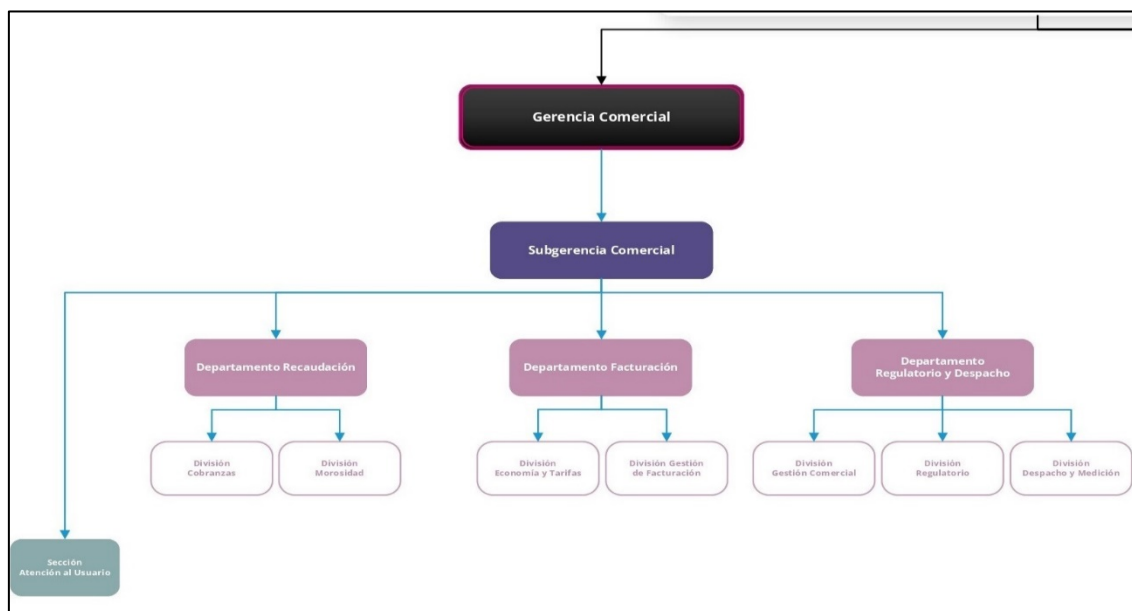
Todos los departamentos y divisiones tienen descritas sus funciones. En el nivel sección, existe una confusión entre la denominación de la sección y el puesto que ejerce esa jefatura. Por ejemplo “Sección Operador de Cobranzas”. Por debajo de las secciones se encuentran grupos de trabajo administrativo-operadores, administrativo-económico, administrativo-regulatorio, administrativo-comercial y administrativo-despacho.

En relación la coordinación con otras unidades, la Gerencia Comercial coordina, ejecuta y supervisa en conjunto con la Gerencia Provincial Técnica las políticas de incorporación de nuevos usuarios, contraste y calibración de sistemas de medición, atención y solución de reclamos técnicos-comerciales.

Además, con respecto a la recaudación, su Departamento de Cobranzas y Créditos coordina con el Departamento de Administración de la Gerencia de Administración Contable.

A continuación, se presenta la propuesta de organigrama que se proyecta para la Gerencia. La novedad es que desaparecen las secciones denominadas por cargos, y surge una nueva sección de Atención del Usuario.

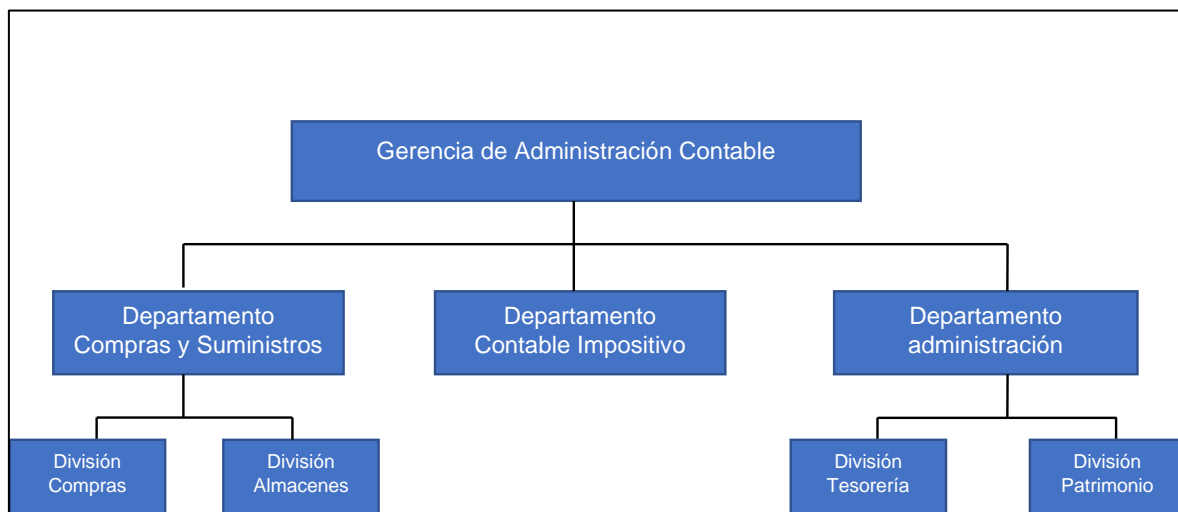
**Gráfico 2: Propuesta de organigrama de la Gerencia Comercial**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

### ***Gerencia de Administración Contable***

**Gráfico 3: Organigrama vigente de la Gerencia de Administración Contable**



**Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Organización de la Empresa**

La Gerencia de Administración Contable tiene como finalidad central y primordial la de ejercer las funciones y actividades que contribuyan a lograr que se cumplan con los objetivos estratégicos de la empresa, con las mejores condiciones de calidad, confiabilidad, participación e integración.

Asimismo, asume un rol central para asistir al Directorio en la planificación, organización, coordinación e integración de los recursos, dirección y evaluación de las actividades desarrolladas en el ámbito de su aplicación.

También se propone ser el Sistema Integrador en la Organización en materia de Recursos Humanos y referente a las Funciones de Administración. En relación a este punto se muestra a continuación un cuadro comparativo de objetivos y funciones en la Gerencia de Administración Contable y de la Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo.

En este sentido se presenta a continuación la Tabla 4 con la comparación de objetivos y funciones de las dos Gerencias en relación al tema.

**Tabla 4: Comparación de objetivos y funciones entre la Gerencia de Administración Contable y la Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo**

<b>Gerencia de Administración Contable</b>	<b>Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina de Trabajo</b>
<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>Promover lo Gestión de Recursos Humanos en lo 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).</p>	<p><b>OBJETIVOS</b></p> <p>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 SA. 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.</p>
<p><b>FUNCIONES</b></p> <p>La gestión del personal de la empresa estableciendo la estructura y funciones necesarias para el correcto funcionamiento de la Empresa;</p> <p>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;</p> <p>Desarrollar y Administrar los Recursos Humanos de la organización.</p> <p>Coordinar todas las actividades relacionadas con la administración del personal de la gerencia; y resolver los temas laborales.</p> <p>Organizar y mantener actualizados los legajos y expedientes del departamento.</p> <p>Evaluar y promover la capacitación del personal.</p> <p>Propiciar la formación de los recursos humanos a través de la capacitación continua.</p> <p>Seguimiento de los seguros de la organización</p>	<p><b>FUNCIONES</b></p> <p>La gestión del personal de la empresa estableciendo la estructura y funciones necesarias para el correcto funcionamiento de la Empresa;</p> <p>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;</p> <p>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;</p>

**Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Organización de la Empresa**

Esta superposición de funciones, en un tema crítico como la gestión de los Recursos Humanos de la empresa, quedó plasmada en la propuesta de organigrama que reemplazaría a la actual. Pero como todavía está en etapa de proyecto existen tensiones entre las gerencias, como se hizo explícito en el taller que se realizó en Río Gallegos, y en las entrevistas posteriores y en los cuestionarios.

Asimismo, en la descripción de funciones de la gerencia no se explicita qué departamento o división estaría a cargo de lo relacionado con la gestión de los recursos humanos.

Esta Gerencia cumple con las funciones tradicionales de un área de administración: compras de insumos, depósito, tesorería, pagos, contabilidad, patrimonio y automotores.

Los procesos principales que llevan adelante son los de compras, pagos y contables que están organizados en los respectivos departamentos:

1. Departamento de Administración: el mismo distribuye las funciones en dos divisiones:
  - a. La División Tesorería
  - b. División Patrimonio
2. Departamento de Compras y Suministros
  - a. División de Compras
  - b. División Almacenes
3. Departamento Contable Impositivo (que no tiene aperturas inferiores)

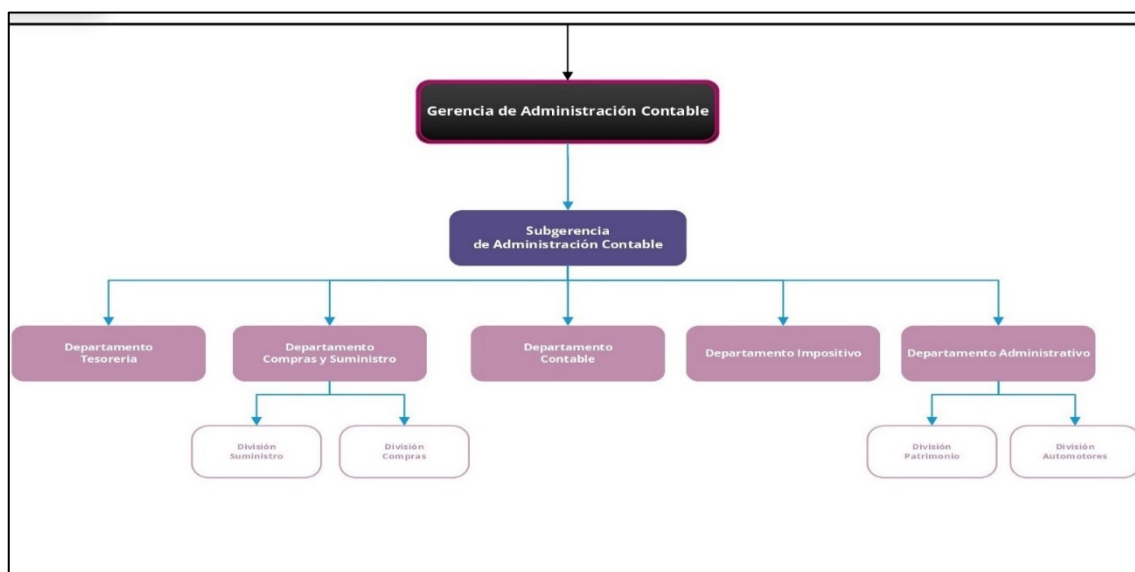
En 3 departamentos se presentan puestos de trabajo o funciones que llevan adelante personas o equipos de trabajo, que no son unidades organizativas y no se definen las funciones específicas.

El presupuesto es elaborado por la Gerencia, enviado al Directorio, y luego de su aprobación, es elevado al Ministerio de Economía provincial. El proceso de elaboración del presupuesto comienza con la proyección de gastos de cada Gerencias que se envía esta Gerencia. A su vez, la Gerencia tramita las solicitudes de compras de todas las Gerencias de la empresa.

El balance lo realiza una auditoría externa a cargo de la Empresa Camuzzi Gas del Sur S.A. y el ENARGAS y es el Tribunal de Cuentas provincial el que prepara los informes de auditoría.

A continuación, se presenta el organigrama que se propone para la nueva estructura organizativa.

**Gráfico 4: Propuesta de organigrama de la Gerencia de Administración Contable**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

### ***Gerencia de Asuntos Legales***

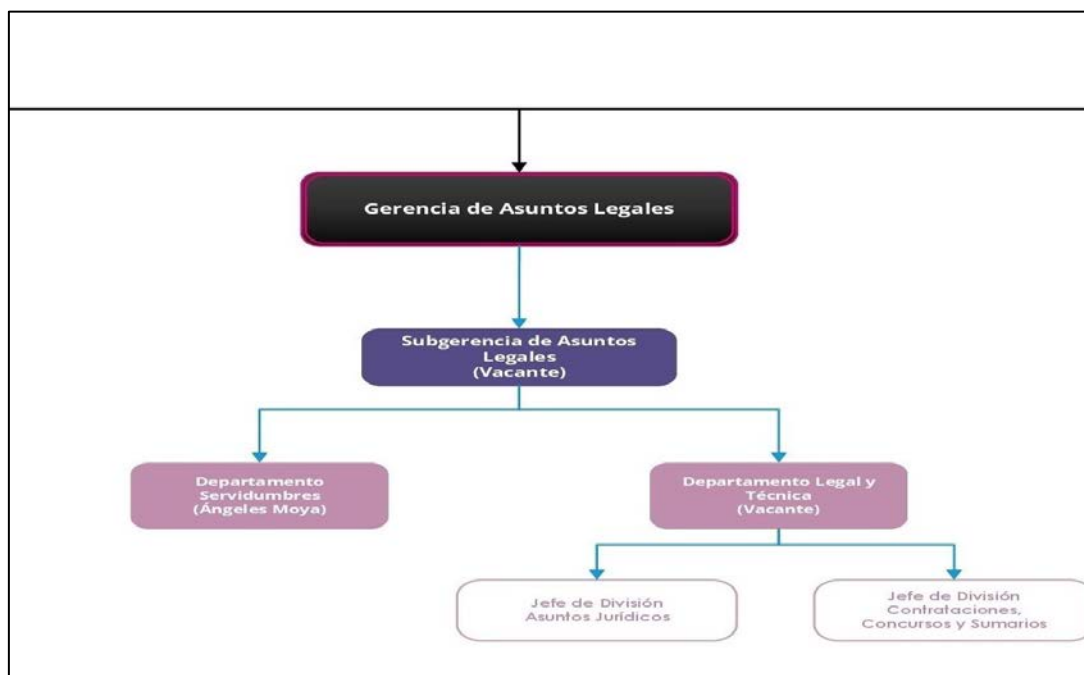
Tiene a su cargo el asesoramiento jurídico del Directorio y de toda otra Gerencia que así lo requiera. Bajo su responsabilidad, se encuentra la elaboración de dictámenes jurídicos previos a la emisión de actos por cada órgano responsable de la Empresa, como la confección y control de todo contrato o convenio que vincule a Distrigas S.A.

A partir de las entrevistas realizadas, tanto en Río Gallegos, en encuentros posteriores y con la información recolectada por los cuestionarios, es una de las Gerencias que manifiesta la necesidad de una actualización del organigrama, que no los representa. La propuesta que diseñaron es la siguiente: dos departamentos, los cuales son: “Departamento Servidumbre” y “Departamento Legal y Técnica”, este último, a su vez, se desprende en dos divisiones: “Asuntos Jurídicos” y “Contrataciones, Concursos y Sumarios”.

Su función es la de colaborar con todas las gerencias. Trabajan por demanda y tienen como responsabilidad la actualización de la normativa interna. En este sentido se encuentran trabajando en el proyecto de la nueva orgánica del organismo.

A continuación, se presenta el organigrama a partir del cual actualmente organizan sus funciones en consonancia con el proyecto que han elaborado, pero que aún no ha sido consensuado ni aprobado formalmente

**Gráfico 5: Propuesta de Organigrama de la Gerencia de Asuntos Legales**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

### ***Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo***

El objetivo de la Gerencia es la administración estratégica del personal de la empresa y la implementación de todas las medidas laborales, a fin de impulsar la organización y desarrollo de los trabajadores y trabajadoras, reconociendo a éstos como el activo más importante de Distrigas S.A.

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

La Gerencia tiene una conformación peculiar con un Departamento de Relaciones Laborales y una división de Relaciones Laborales que depende del mismo y una sección de Liquidación, y cuatro dependencias que no son tales sino puestos de trabajo.

A través del taller realizado en Rio Gallegos, las entrevistas y las comunicaciones, nos informaron, como consta en el primer informe, que estaba en proceso de diseño una nueva estructura organizacional por iniciativa de la Subgerencia de Relaciones Laborales y Medicina de Trabajo y la Gerencia de Asuntos Legales, por las dificultades para gestionar con la estructura vigente.

Como señalamos en el apartado sobre la Gerencia de Administración Contable hay una superposición de competencias en lo concerniente a la Gestión de Recursos Humanos.<sup>8</sup>

Los principales procesos a cargo de la Gerencia, según responden los responsables en el cuestionario de análisis organizacional, son:

- Proceso 1: Administración del personal.
- Proceso 2: liquidación de haberes.
- Proceso 3: Medicina laboral.

En el apartado del documento Manual de Organización de Distrigas S.A., que se refiere a esta Gerencia, aparece su organigrama y la descripción de objetivos y funciones muestra una escritura y un texto con un formato y estilo distinto al resto del documento, así como otro ordenamiento y paginación.

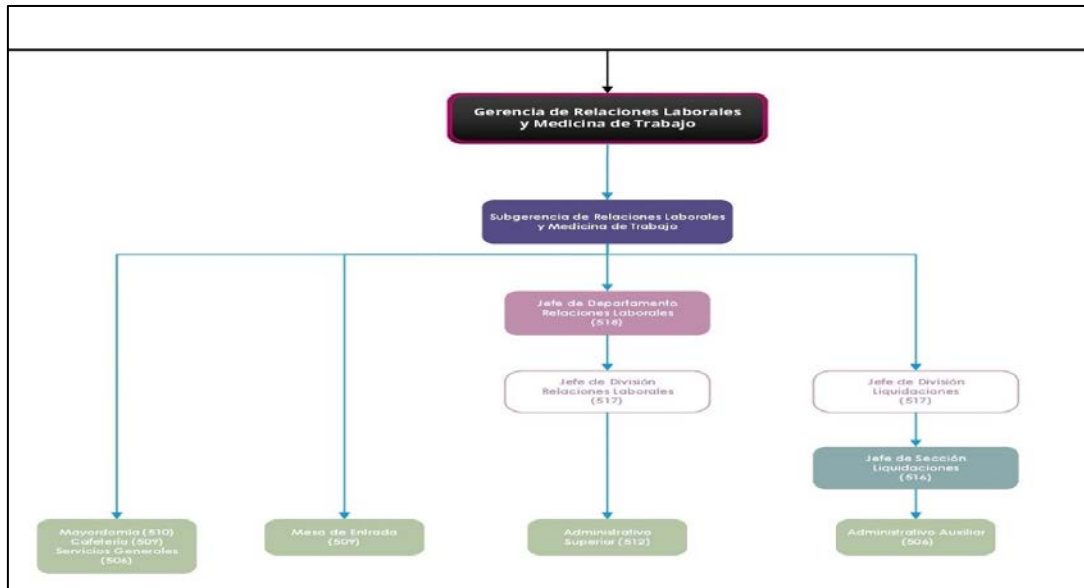
El organigrama siguiente es el que aparece en el Manual, con las respectivas funciones y responsabilidades de las unidades organizativas.

---

<sup>8</sup> Ver Tabla 4.



**Gráfico 6: Organigrama de la Gerencia de Relaciones Laborales y Medicina del Trabajo**

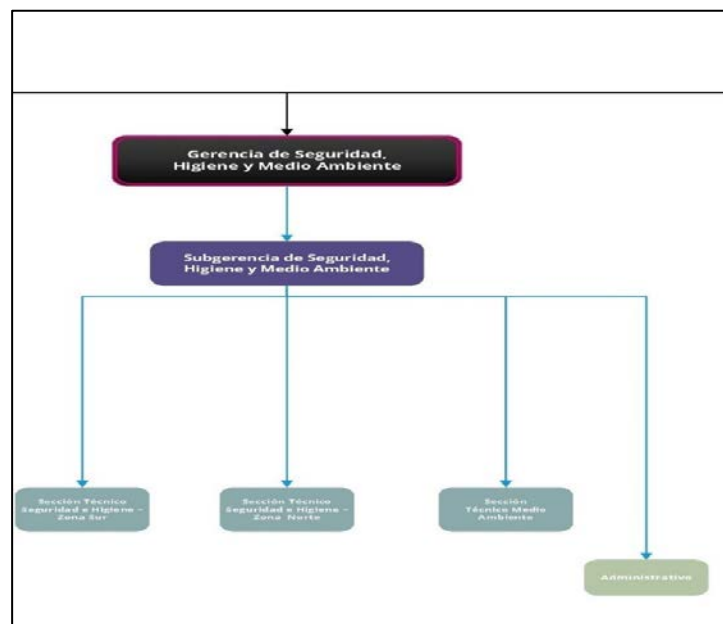


**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

**Gerencia de Seguridad y Medio Ambiente**

Esta gerencia no se encuentra descrita en el Manual de Organización. Según datos recolectados en el taller presencial solo tiene un integrante, con el cual el equipo de consultoría no pudo establecer comunicación ni recibió respuestas, tanto del cuestionario como de los requerimientos por correo electrónico.

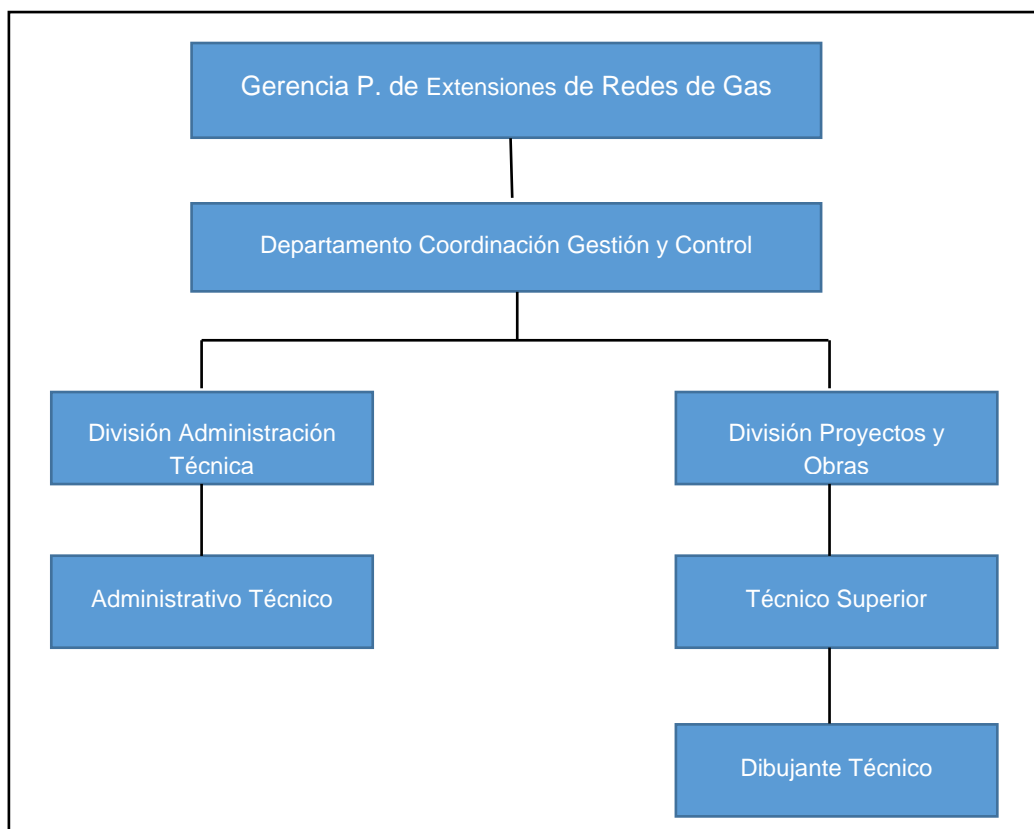
**Gráfico 7: Organigrama propuesto de la Gerencia de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

## **Gerencia Provincial de Extensiones de Redes de Gas**

**Gráfico 8: Organigrama Gerencia Provincial de Extensiones de Redes de Gas**



**Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Organización**

La Gerencia de Extensiones de Redes de Gas actúa como una empresa constructora matriculada en Camuzzi Gas del Sur S.A., habilitada para la ejecución de ampliaciones de redes de gas, dentro y fuera del ámbito de la sub distribución que compete a Distrigas S.A.

Es una de las unidades sustantivas, por tener a su cargo uno de los procesos principales para cumplir con los objetivos de la empresa que es la sub distribución de gas en la provincia.

Con respecto a las ampliaciones de red a ejecutarse en el ámbito de la empresa, la gerencia designa personal y equipos calificados de las Sucursales y/o contratados, para la ejecución de los trabajos.

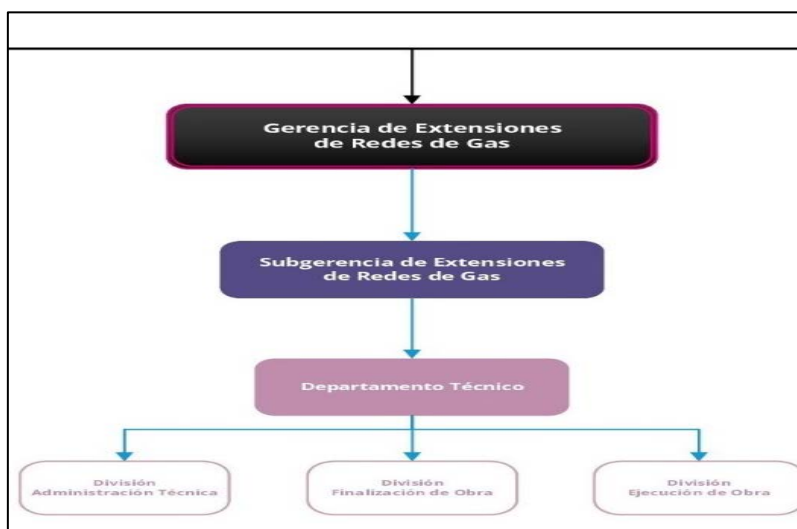
La función primordial de la Gerencia es coordinar, supervisar y realizar obras de extensiones de redes de gas en todo el ámbito de la Provincia de Santa Cruz, de acuerdo a las solicitudes del Directorio y/o Gerencia General y basándose en las normativas vigentes de la industria o modificaciones posteriores.

Para el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia, las sucursales son un punto nodal, ya que son el primer eslabón que conecta la empresa con los usuarios y es desde donde surgen las necesidades de extensión de red.

La Gerencia de Extensiones de redes tiene una sola apertura, el Departamento Coordinación, Gestión y Control que tiene la responsabilidad directa de la coordinación, gestión, desarrollo y control de las tareas del personal para el funcionamiento de la Gerencia. De este Departamento dependen dos Divisiones, una División Administración Técnica de la cual no hay descripción de las funciones específicas y tiene además un puesto de trabajo de Administrativo Técnico y una División Proyectos y Obras que debe coordinar y supervisar las obras de redes de gas realizadas con la proyección y valorización para el correcto desarrollo de las mismas y realizar el control actualizado del estado de ejecución velando por el correcto funcionamiento de su grupo de trabajo. Esta división tiene un Técnico Superior y un Técnico Superior Dibujante Técnico que son en realidad dos puestos de trabajo.

Es un área crítica, ya que tiene funciones claves de interfaz entre las exigencias reglamentarias externas y las internas que deben tenerse en cuenta y pone en juego para la realización de las obras, que incluyen el cumplimiento de reglamento de contrataciones, normas de seguridad, de personal y las resoluciones emanadas de diferentes organismos de control, legislación nacional, provincial y municipal y las establecidas por la empresa. Asimismo, velar por el cumplimiento de los manuales de calidad, procedimientos generales que involucran el sistema de calidad. En síntesis, deberá gestionar, asistir, asesorar, capacitar y detectar problemas antes, durante y al finalizar las obras, así como supervisar la ejecución de las mismas. A continuación, se presenta la propuesta de nuevo organigrama de la gerencia.

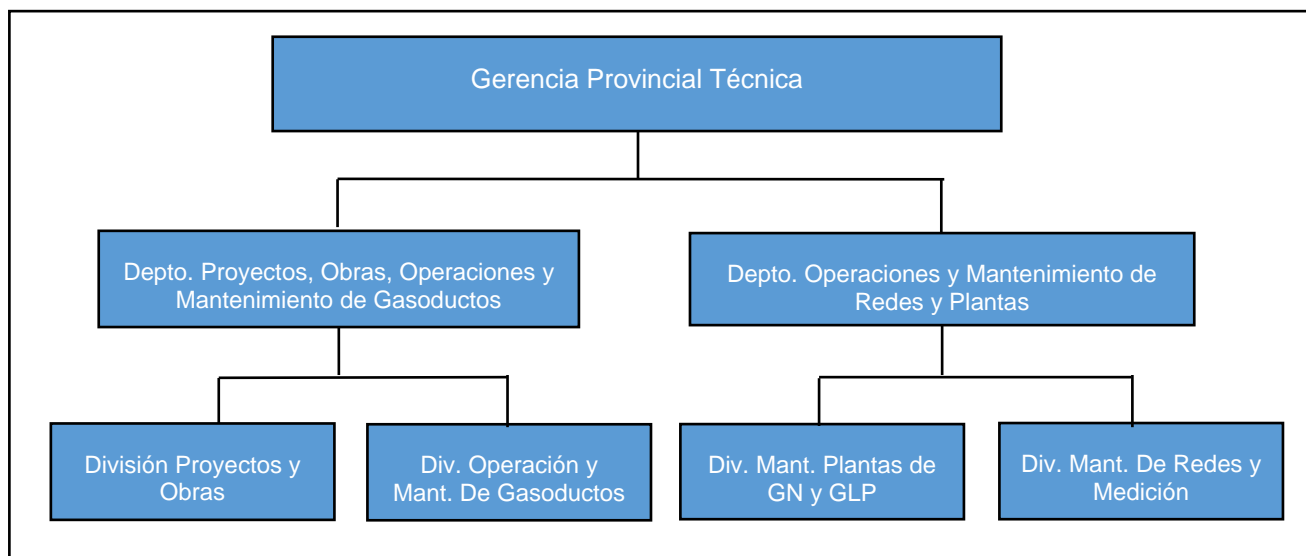
**Gráfico 9: Propuesta de Organigrama de la Gerencia de Extensiones de Redes de Gas**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

## Gerencia Provincial Técnica

Gráfico 10: Organigrama de la Gerencia Provincial Técnica



**Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Organización**

La misión de la Gerencia es la de 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.

Es la Gerencia que tiene la responsabilidad de realizar las obras de mantenimiento que garanticen la operatividad de la distribución de los servicios de Distrigas. Sus principales funciones son:

- Dirigir, supervisar y controlar en los asuntos técnicos que hacen a la Distribución del servicio de gas.
- Dirigir y fiscalizar la elaboración de estudios, cálculos, proyectos, pliegos licitatorios e inspección sobre las obras de gas de la empresa o las que se resuelva ejecutar.
- Entender en todo lo relacionado con la inspección de obras.
- Entender en todo lo relacionado con la operación, mantenimiento integral, control técnico de: Gasoductos, redes de distribución, plantas de almacenajes, vaporización, regulación y medición para asegurar su buen funcionamiento.
- Proteger el medio ambiente en las zonas influenciadas por las instalaciones a su cargo.

Para cumplir con los objetivos de la Gerencia a nivel operativo define dos departamentos: Departamento Proyectos, Obras y Operación y Mantenimiento

de Gasoductos y Departamento Operaciones y Mantenimiento de Redes y Plantas.

El Departamento Proyectos, Obras y Operación y Mantenimiento de Gasoductos tiene como función operar y mantener los gasoductos 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. Este departamento tiene dos divisiones:

- División Proyectos y Obras: Su misión es desarrollar y coordinar todas las actividades relacionadas con estudios, proyectos y obras, de acuerdo con lo establecido en los planes y programas previamente aprobados. De esta unidad dependen tres puestos, que tienen definidas misiones y funciones, que son unipersonales con los cargos de Ayudante técnico superior en Obras, en Redes y en Proyectos.
- División Operación y Mantenimiento de Gasoductos: su misión es 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 enuncian dos cargos de Ayudante técnico superior Protección Catódica y Ayudante técnico superior Fugas que no están descriptos.

El Departamento Operaciones y Mantenimiento de Redes y Plantas tiene como función la de entender en todo lo relacionado con el Mantenimiento, Operación y Control 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. Este departamento tiene dos divisiones:

- División mantenimiento plantas de GN y GLP: Su misión es 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 en la provincia de Santa Cruz. Se señalan los siguientes puestos de trabajo: Ayudante Superior Mantenimiento, Ayudante técnico superior Plantas de GLP y Ayudante Técnico Superior Plantas G, sin descripción de funciones.

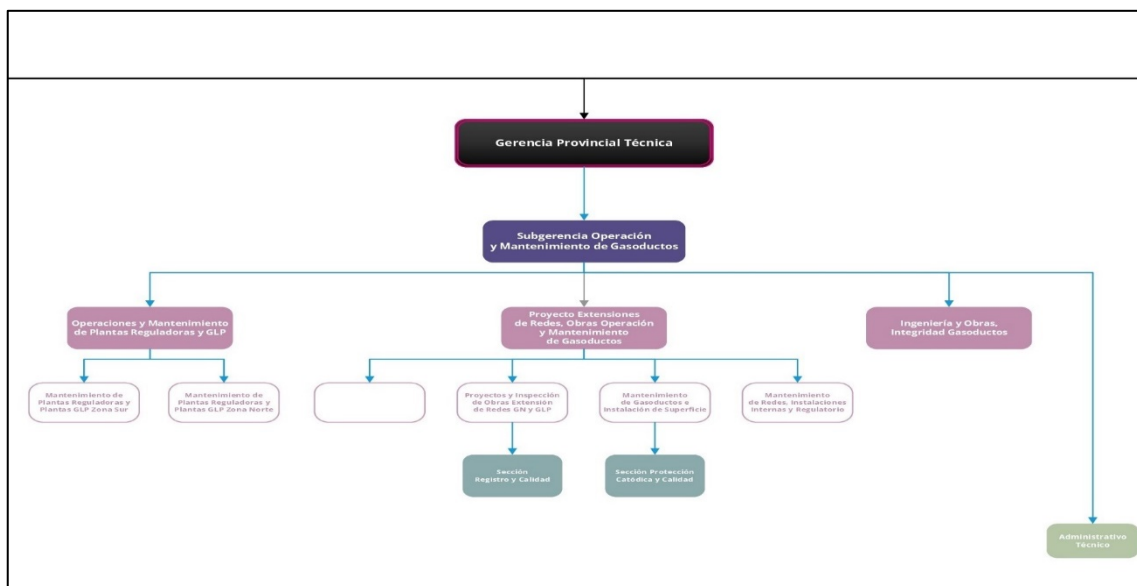
- División mantenimiento de redes y medición: Su misión es entender en la coordinación y ejecución de las tareas de mantenimiento eléctrico y electrónico en combinación con los mecánicos y neumáticos de los Sistemas de medición de las Estaciones reductoras de presión, con el objeto de realizar el control en la provisión y consumo de gas natural y licuado en la provincia de Santa Cruz. Se definen con funciones dos puestos: Eléctricos y Redes.

Es una de las Gerencias más importante de la empresa, responsable de uno de los procesos sustantivos de la misma, concentra casi la mitad de los recursos humanos de la empresa.

Al igual que la Gerencia Comercial, parte del personal de la Gerencia Técnica se desempeña en las sucursales.

A continuación, se presenta el organigrama que refleja la estructura propuesta en el proyecto.

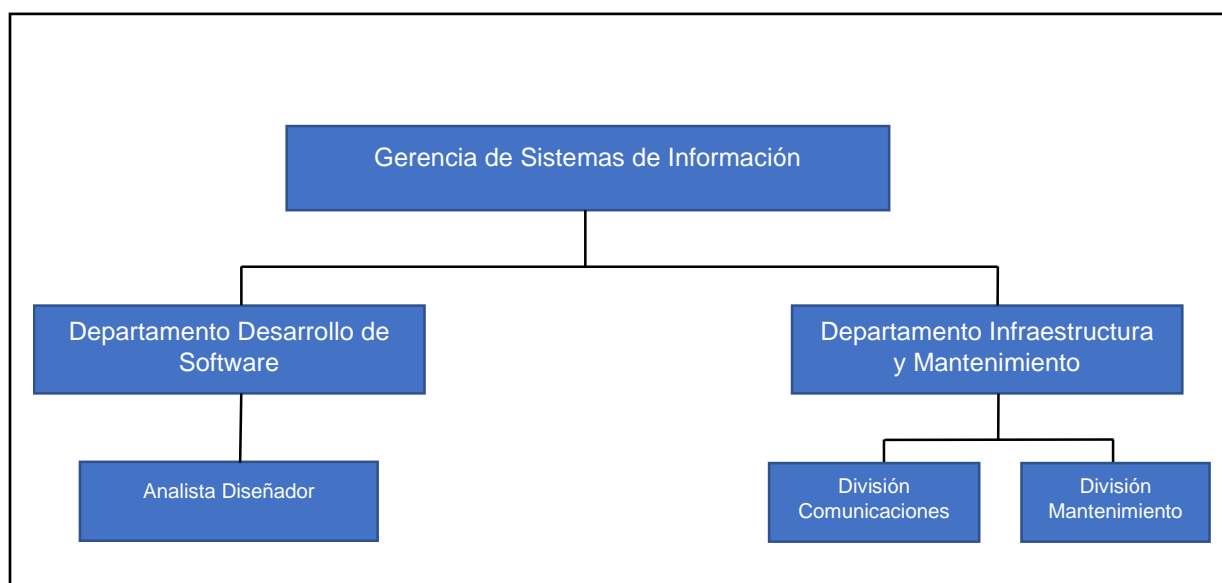
**Gráfico 11: Propuesta de Organigrama de la Gerencia Provincial Técnica**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

### ***Gerencia de Sistemas de Información***

**Gráfico 12: Organigrama de Gerencia de Sistemas de Información**



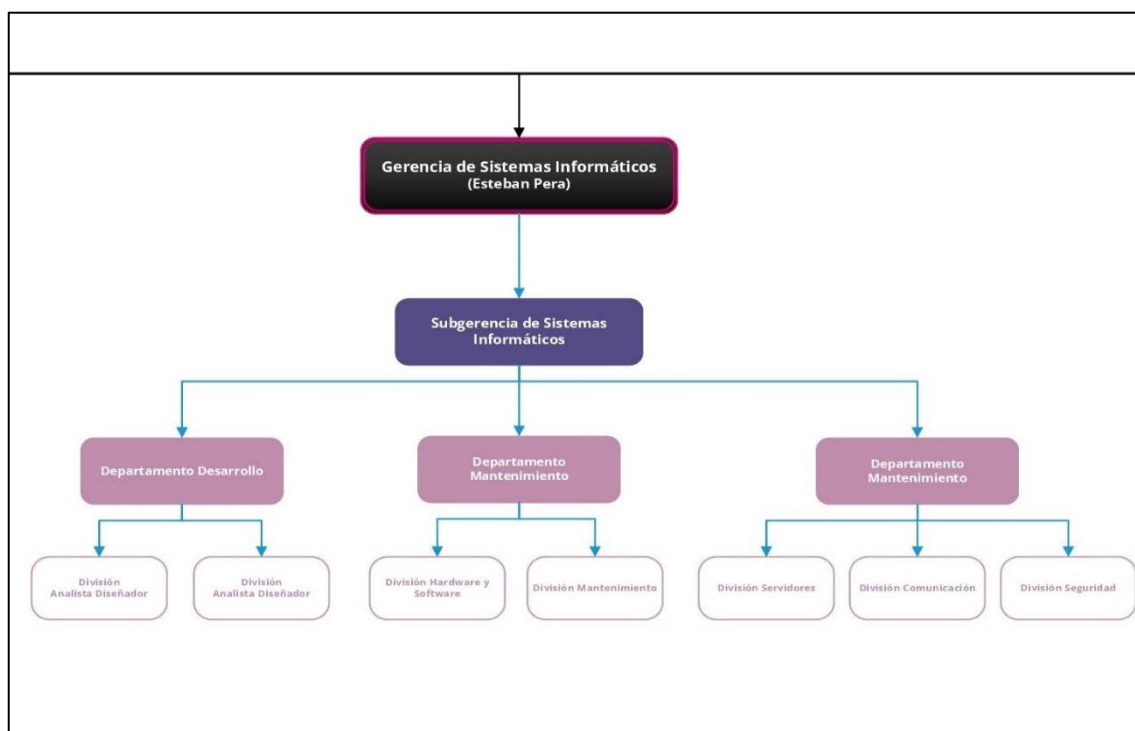
**Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Organización**

La misión de la Gerencia de Sistemas de información es ser la responsable de la planeación, organización, control y ejecución de los objetivos de sistemas de informática y comunicaciones, y 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. Cuenta con dos departamentos: el Departamento de Desarrollo de Software y el Departamento de Infraestructura y Mantenimiento. Este último cuenta con dos divisiones: Comunicaciones y Mantenimiento.

En el Manual de Organización, los departamentos y divisiones de esta Gerencia no describen las funciones de las unidades orgánicas, sino que establecen los perfiles del puesto de jefatura de dichas unidades. A partir de la lectura de las descripciones de esos puestos, se pueden deducir las funciones de esas unidades.

El organigrama que se presenta a continuación es el proyecto de modificaciones que está en proceso de discusión y de redacción.

**Gráfico 13: Propuesta de Organigrama de la Gerencia de Sistemas Informáticos**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

### ***Estructura de las Sucursales***

En el mes de noviembre de 2022 se aprueba el Acta Acuerdo Orgánicas Distrigas S.A., con las firmas, por una parte, de la presidenta de Distrigas, Dra. Karina Saúl y el vocal del Directorio, Lic. Andrés Ganem y por la otra, los representantes del Sindicato Regional de Luz y Fuerza de la Patagonia, los señores Juan Domingo Espinosa y Adriano Abelardo Villagra. El Acta establece la estructura orgánica para las sucursales. Además, se acuerda que la puesta en vigencia de la nueva estructura será paulatina y en función de la movilidad de los agentes mediante los concursos para las vacantes que existan, en el rango funcional previsto en el convenio colectivo.

Se establecen cuatro modelos organizacionales en función de la cantidad de usuarios por localidades. Tanto el diseño como las competencias de las mismas son una proyección de las necesidades y del crecimiento de la empresa. Esta estructura orgánica está en etapa de implementación gradual y paulatina. Los cargos de los departamentos y divisiones están en proceso de concursos y tienen asignados los nomencladores de función en cada uno de ellos. En el caso de las sucursales de las localidades de menor número de habitantes las funciones técnicas y comerciales las ejerce el jefe de sucursal.

A continuación, presentamos la tipología acordada:



Más de 20000 usuarios: Caleta Olivia

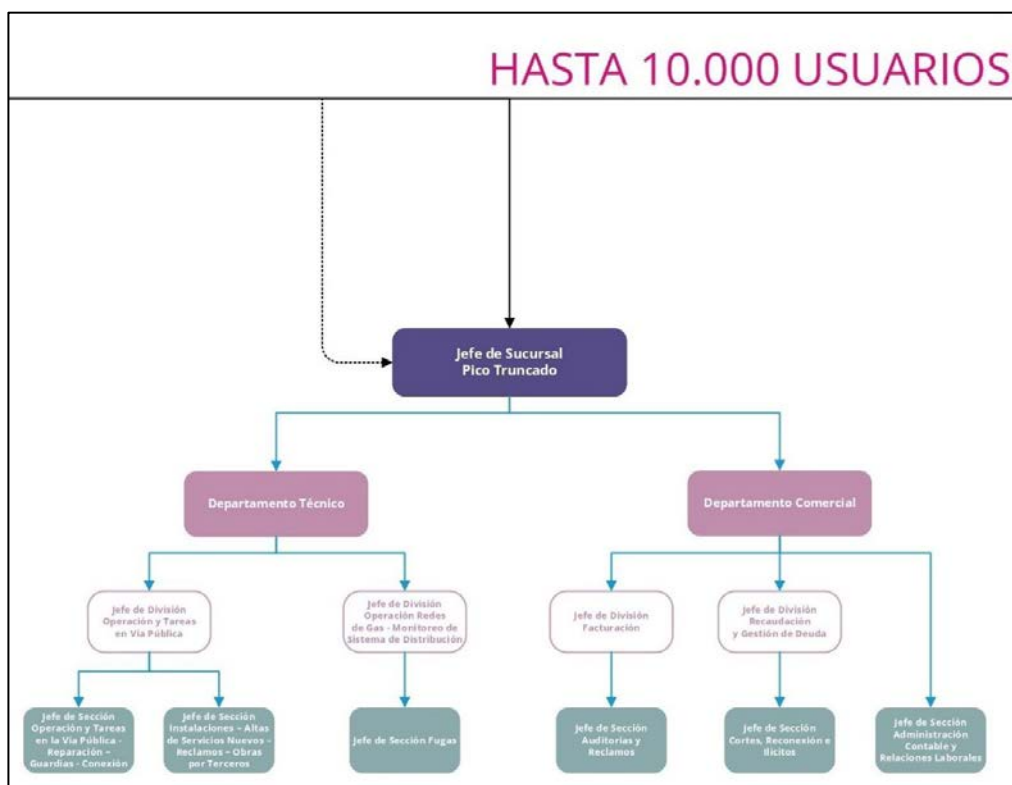
**Gráfico 14: Organigrama para sucursales de más de 20000 usuarios**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

Hasta 10000 usuarios: El Calafate, Pico Truncado y Las Heras

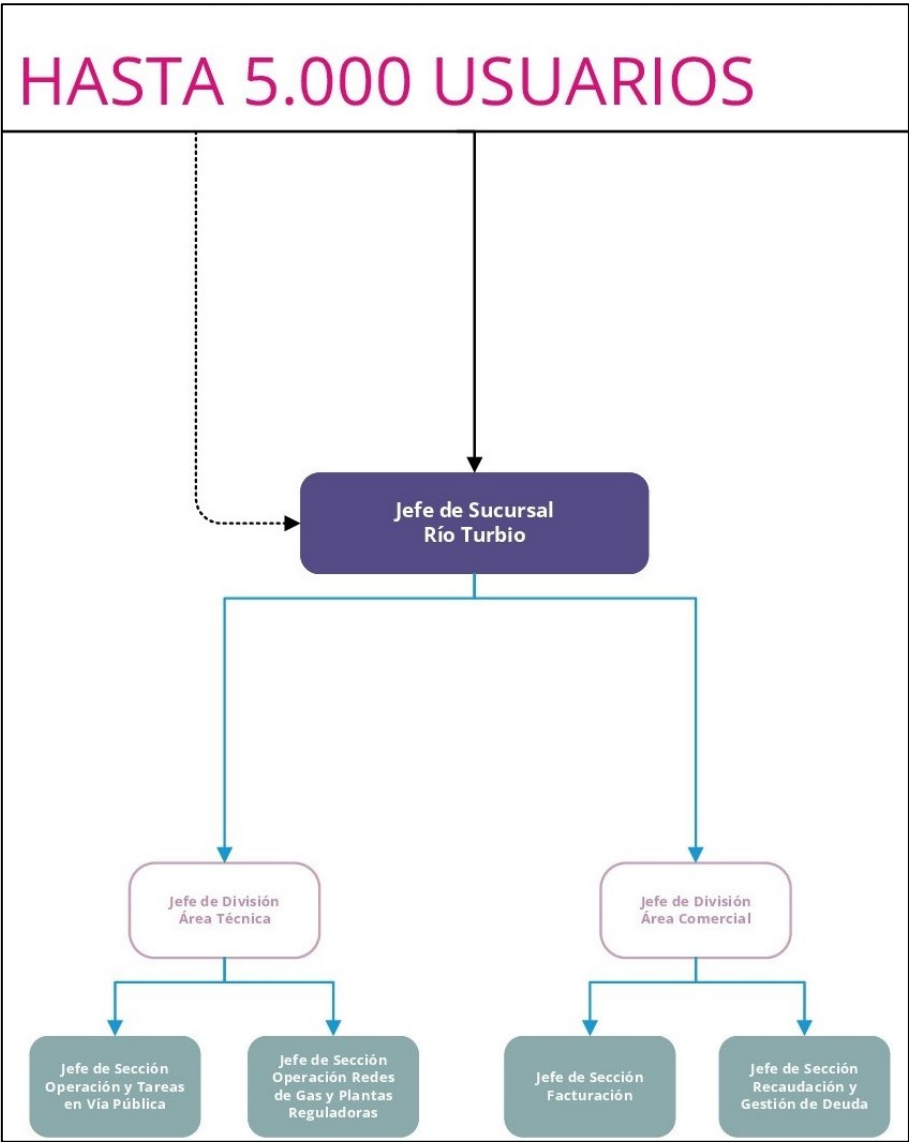
**Gráfico 15: Organigrama para sucursales de más de 20000 usuarios**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

Hasta 5000 usuarios: Río Gallegos, Río Turbio y 28 de Noviembre.

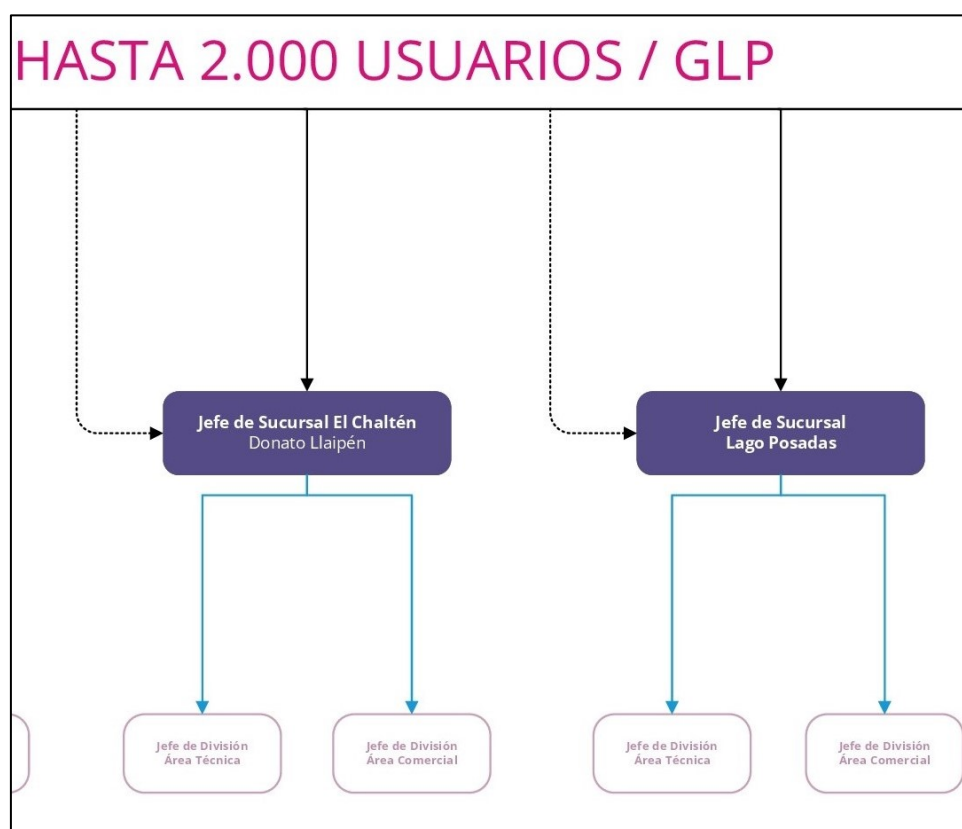
**Gráfico 16: Organigrama para sucursales de hasta 5000 usuarios**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

Hasta 2000 usuarios/GLP: Los Antiguos, El Chaltén, Lago Posadas y Tres Lagos.

**Gráfico 17: Organigrama para sucursales de hasta 2000 usuarios/GLP**



**Fuente: Gerencia de Relaciones Laborales**

A continuación, se enumeran algunas de las misiones y objetivos de las Sucursales, así como las de los dos departamentos.

El objetivo de las sucursales es gerenciar el servicio de la distribución de gas por redes en toda el área de competencia, con el objetivo de alcanzar y sostener las mejores condiciones de confiabilidad, eficiencia y calidad. Su función principal es la de enfocar todos los esfuerzos del personal de la sucursal hacia los objetivos y misiones de acuerdo a la política de gestión y desarrollo establecida por el Directorio de Distrigas S.A.

Las principales funciones de las sucursales son:

- Aplicar y hacer cumplir las normas establecidas por la Ley Nacional N.º 24.076, sus decretos reglamentarios y el reglamento del Servicio de la Licencia de Distribución establecidos en el marco Regulatorio de la Industria del Gas;
- Entender, supervisar e informar sobre las tarifas que se aplican a las distintas categorías de usuarios;

- Entender, coordinar y supervisar, en lo que a su área compete, en lo relacionado con el ENARGAS;
- Coordinar, ejecutar y supervisar, en conjunto con las Gerencias de la Empresa, políticas de incorporación de nuevos usuarios, contraste y calibración de sistemas de medición, atención y solución de reclamos técnicos-comerciales;
- Cumplir y hacer cumplir las normas emanadas por el ENARGAS y los manuales de procedimiento para la realización de todas las tareas de la sucursal;
- Supervisar y controlar la facturación del servicio a los usuarios;
- Proponer el desarrollo técnico e informático al área competente y supervisar su implementación a fin de mejorar la calidad en la prestación del servicio;
- Controlar e inculcar en el trabajador que, por la naturaleza de sus tareas se encuentre en situación de disponibilidad o guardia pasiva, para su localización y presencia inmediata en caso de necesidad de servicio durante las 24 horas del día, deberá estar efectivamente localizable y permanecer en un radio de acción razonable a fin de la correcta atención del servicio requerido;
- Entender todo lo relacionado con la operación, mantenimiento y control del Sistema de Distribución de la Sucursal;
- Asistir en la elaboración de estudios, pliegos licitatorios sobre las obras de gas de la empresa o que resuelva ejecutar;

El Departamento Comercial y el Departamento Técnico cumplen con las misiones y objetivos establecidos por las Gerencias Comercial y Provincial Técnica respectivamente, y del Directorio de la empresa, en el ámbito de las sucursales.

### **Observaciones**

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.

## **2. Análisis de 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>9</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

---

<sup>9</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”.

de los subsistemas de ingreso, promoción, evaluación de desempeño, capacitación y egreso.

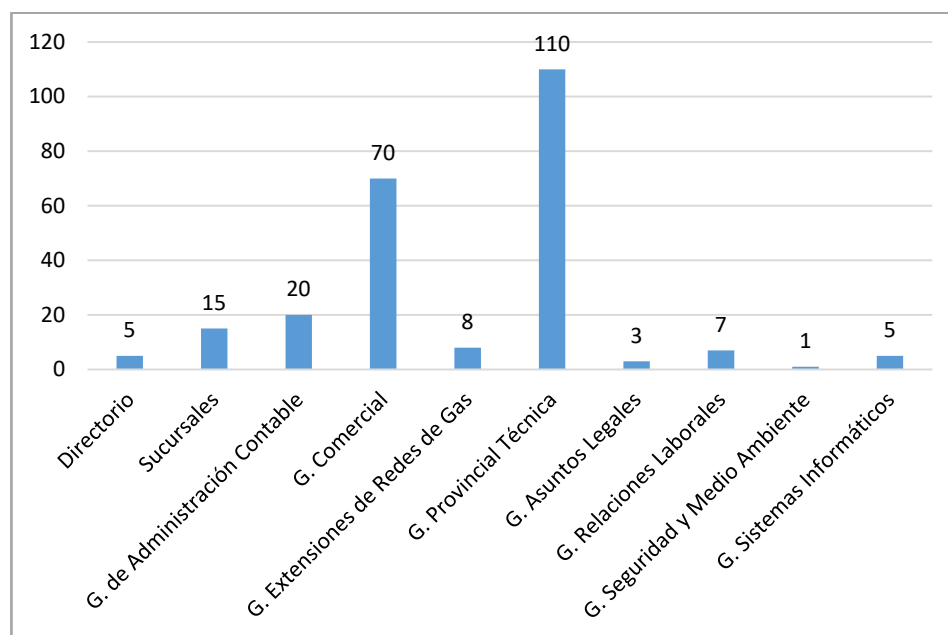
- Información fragmentada sobre evaluación de desempeño y capacitación. No se consiguieron datos cuantitativos sobre estos temas.

Teniendo en cuenta los datos disponibles se decidió utilizar la base de datos reconstruida en el Inventario de RRHH de la empresa, complementada con 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 18 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 18: 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 5 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 5: 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>

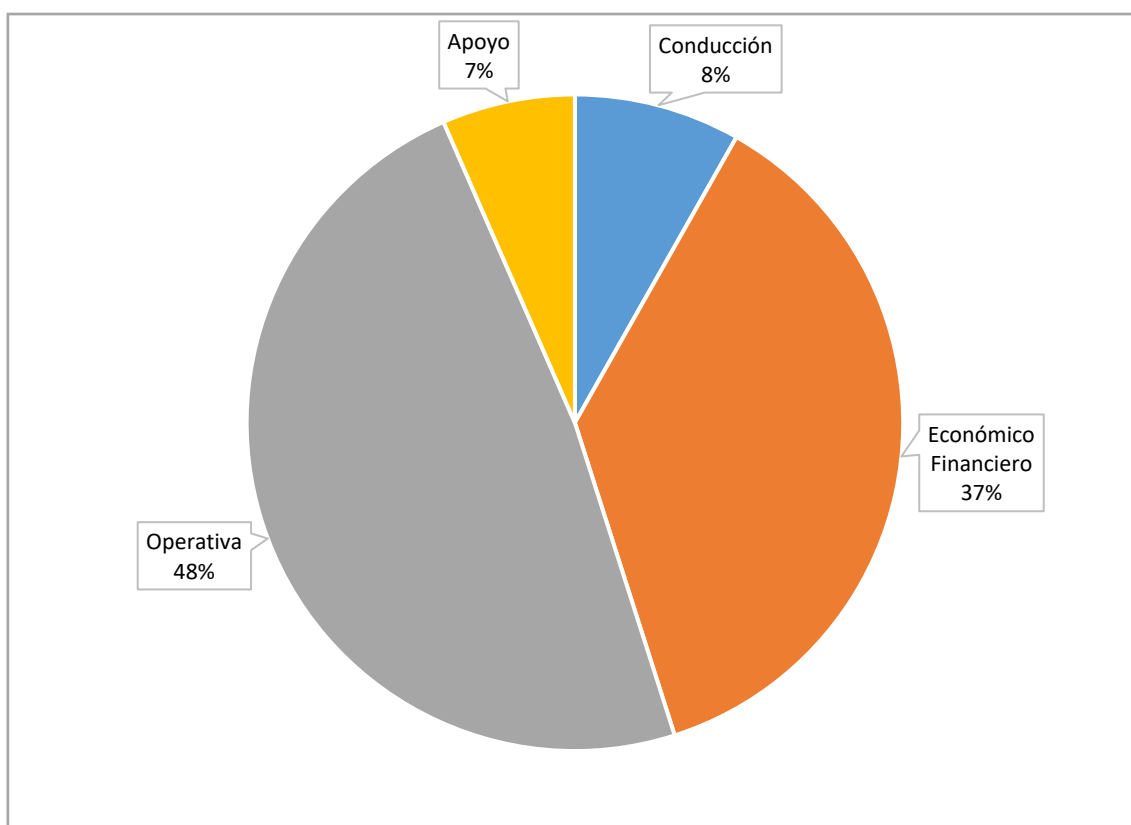
**Fuente: Base de Datos del Personal de Distrigas S.A.**

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



**Gráfico 19: 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>10</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.

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 en la Tabla 2 (15 personas) con las cifras señaladas en el párrafo anterior. Esto se debe a que en esa tabla se

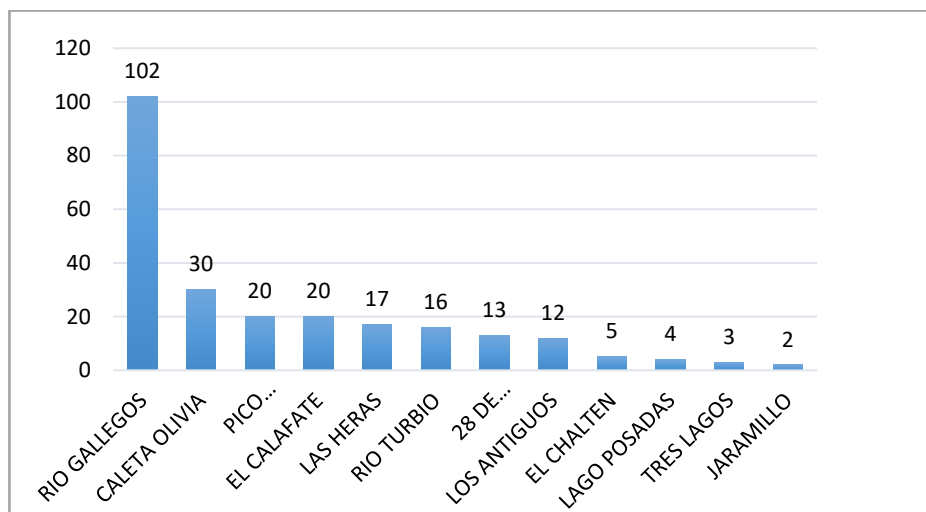
---

<sup>10</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.

identifica bajo la categoría “sucursales” al personal que depende directamente de Presidencia, pero reviste en sucursales.

El Gráfico 20 nos muestra la distribución del personal por localidades, lo que evidencia lo señalado en el párrafo anterior.

**Gráfico 20: 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.

Este nomenclador de puestos se organiza en grupos profesionales de la siguiente manera:

**Grupo I: Personal Técnico y de Conducción:** Los Trabajadores/as pertenecientes a este Grupo, tienen la responsabilidad directa en la gestión de una o varias áreas funcionales de la Empresa, o realizan tareas técnicas de la más alta complejidad y cualificación. Toman decisiones o participan en su elaboración, así como en la definición de objetivos concretos. Desempeñan sus funciones con un alto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad.

Comprende, a título orientativo, las siguientes categorías:

- Profesionales Universitarios.
- Licenciados.
- Técnicos.
- Jefes de Departamento.
- Jefes de División o Sector.

- Supervisores y/o jefes de turno.

Grupo II: Personal Administrativo Contable: Tareas 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, con ciertos conocimientos profesionales y con un determinado período de adaptación.

Comprende, a título orientativo, las siguientes Categorías:

- Administrativo Superior.
- Administrativo Mayor.
- Administrativo Principal.
- Administrativo de Primera.
- Auxiliares.
- Ayudantes.

Grupo III: De Personal de Oficios: Tareas que se ejecuten con un alto grado de dependencia, claramente establecidas, con instrucciones específicas. Pueden requerir preferentemente esfuerzo físico, con escasa formación o conocimientos muy elementales y que ocasionalmente pueden necesitar de un pequeño período de adaptación.

Comprende, a título orientativo, las siguientes categorías:

- Ayudante de Oficio.
- Medio Oficial de Oficio.
- Oficial de Oficio.
- Almacenero.
- Auxiliares en General.
- Operarios con Turno.
- Conductor de máquinas.
- Chofer de vehículos de flota mediana, media y pesada.
- Operador y encargado de equipos.
- Oficial de Oficio Mayor.
- Especialista Montador en general.
- Maestranza-Portero-Sereno

Grupo IV: Personal Subalterno: Están incluidos aquellos Trabajadores/as que realicen tareas que se ejecuten según instrucciones concretas, claramente establecidas, con un alto grado de dependencia, que requieran preferentemente

esfuerzo físico y/o atención y que no necesitan de formación específica ni período de adaptación.

Comprende, a título orientativo, las siguientes categorías:

- Operarios no cualificados.
- Peón.
- Cadete.
- Ayudante experto.

A partir de esta clasificación, el Convenio Colectivo establece categorías escalafonarias que se corresponden a una o varias denominaciones de puestos. La Tabla 6 nos muestra la estructura escalafonaria vigente:

**Tabla 6: Registro de categorías y denominaciones**

<b>Categoría</b>	<b>Denominación</b>
1	aprendiz
2	peón en general
3	peón
4	ayudante experto
5	ayudante de oficio en general-portero-maestranza-cafetero-sereno
6	ayudante de maquinista - operador de telefonía - ayudante administrativo
7	auxiliar de atención al público - medio oficial de oficio en general
8	ayudante técnico - administrativo de primera - auxiliar en general chofer de flota liviana y mediana - maquinista - turbinero - pañolero toma estado
9	ayudante técnico principal - administrativo principal
	dibujante técnico - despachante de depósito - maquinista tablerista
10	ayudante técnico mayor - administrativo mayor - montador oficial de oficio mayor - tablerista - chofer de flota pesada y / o equipos especiales
11	ayudante técnico superior - administrativo mayor- montador oficial de oficio mayor-
12	jefe de turno - supervisor auxiliar-administrativo superior-oficial de oficio
13	supervisor principal
14	profesional universitario – supervisor mayor
15	profesional universitario – supervisor superior
16	jefe de sector
17	jefe de división
18	jefe de departamento

**Fuente: Convenio Colectivo Sindicato de Luz y Fuerza Patagonia y Servicios Públicos S.E. 2010**

Al personal de la empresa Distrigas S.A., comprendida en dicho Convenio, se le asigna una categoría de las anteriores, de acuerdo a la función que cumplen en su puesto de trabajo. A los fines del registro en la base de datos de Recursos Humanos, la categoría se compone del número 500 más el número asignado a

cada denominación en la Tabla 6. Por ejemplo, un “ayudante administrativo”, que el Convenio le asigna la categoría “6”, para el registro de la empresa es “506”.

A partir de los datos suministrados por la base de datos del personal de la empresa, se elaboró la Tabla 7, utilizando como indicador la distribución del personal por categoría y función asignada por la empresa.

**Tabla 7: 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 7 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 4 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>11</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.

---

<sup>11</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 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.
- Personal de alta conducción: Denominado también “alta gerencia”, su función es administrar y gestionar el funcionamiento general de toda empresa.

La tabla 8 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 8: 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 8 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 9 nos muestra la distribución del personal, clasificado según nuestra tipología, al interior de las unidades organizativas de la empresa.

**Tabla 9: 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 9 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:

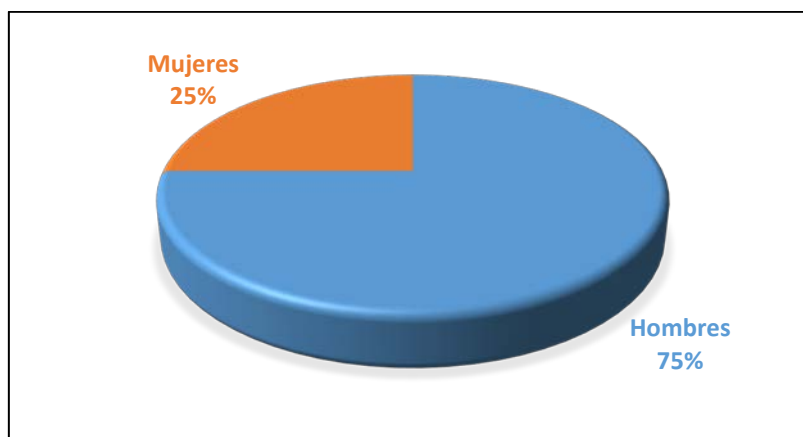
**Tabla 10: Media de supervisión por gerencia**

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, como lo ilustra el gráfico 21.

**Gráfico 21: Distribución del personal por género**



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

Para un análisis más preciso, se utilizó el criterio de “brecha de género”, comparando los valores relativos de la distribución de mujeres y hombres para cada unidad organizativa y para el total del personal de la empresa, de acuerdo a la siguiente ponderación:

- “AH” - Alta preponderancia de hombres: cuando la diferencia relativa es mayor al 20 %.
- “AM” – Alta preponderancia de mujeres: cuando la diferencia relativa es mayor al 20 %.
- “B” – Baja preponderancia de ambos: cuando la diferencia relativa es menor al 10%.

Dando como resultado la siguiente tabla:

**Tabla 11: Brecha de Género por unidades organizativas**

Unidad organizativa	Cantidad de Mujeres	%	Cantidad de hombres	%	Total	brecha de genero
G. Técnica	8	7,27%	102	92,73%	110	AH
G. Comercial	31	44,29%	39	55,71%	70	B
G. Administración	5	25,00%	15	75,00%	20	AH
presidencia	8	40,00%	12	60,00%	20	AH
G. Sistemas	0	0,00%	5	100,00%	5	AH
G. Extensión	2	25,00%	6	75,00%	8	AH
G. Legales	1	33,33%	2	66,67%	3	AH
G. R. Laborales	6	85,71%	1	14,29%	7	AM
G. Sg. e Higiene	0	0,00%	1	100,00%	1	AH
Total general	61	25,00%	183	75,00%	244	AH

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa.

En reglas generales, en la empresa hay una alta preponderancia de los hombres sobre las mujeres, salvo dos excepciones: la Gerencia Comercial, en la cual existe una relativa paridad de géneros y en la Gerencia de Relaciones Laborales, donde predominan las mujeres sobre los hombres.

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

**Tabla 12: Distribución del personal por unidades organizativas y grupos etarios**

	<b>Unidades Organizativas</b>	<b>18 a 29</b>	<b>30 a 44</b>	<b>45 a 59</b>	<b>60+</b>
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.

El siguiente indicador de análisis es el nivel educativo. La Tabla 13 sintetiza la información sobre el nivel educativo en general del personal de la empresa.

**Tabla 13: Síntesis del nivel educativo del personal de la empresa**

NIVEL EDUCATIVO	Cantidad	%
Universitario	26	10,7%
Técnico	35	14,3%
Cursando Terciario	4	1,6%
Secundario Completo	120	49,2%
Secundario Incompleto	35	14,3%
Primario Completo	19	7,8%
Primario Incompleto	5	2,0%
<b>Total general</b>	<b>244</b>	<b>100,00%</b>

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

El análisis del nivel educativo del personal de la empresa indica que la mayoría de los empleados han completado al menos su educación secundaria y un número significativo de ellos tienen formación técnica y títulos universitarios. 24,1 % del personal se encuentran por debajo del nivel de secundario completo, si bien en 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, veremos 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.

La Tabla 14 sintetiza la información sobre el nivel educativo alcanzado por las mujeres que forman parte del plantel de la empresa.

**Tabla 14: Nivel educativo de las mujeres**

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Universitario	11	18,0%
Técnico	12	19,7%
Cursando Terciario	3	4,9%
Secundario Completo	27	44,3%
Secundario Incompleto	6	9,8%
Primario Completo	2	3,3%
Primario Incompleto	0	0,0%
<b>Total general</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

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

En el caso del personal masculino, La tabla a continuación, nos muestra los valores relativos para cada nivel educativo. 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.

**Tabla 15: Nivel educativo de los hombres**

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Universitario	19	10,4%
Técnico	19	10,4%
Cursando Terciario	1	0,5%
Secundario Completo	93	50,8%
Secundario Incompleto	29	15,8%
Primario Completo	17	9,3%
Primario Incompleto	5	2,7%
<b>Total general</b>	<b>183</b>	<b>100,00%</b>

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

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 el ANEXO 10 se encuentra la planilla de evaluación.

En cuanto a la capacitación, a modo de ejemplo, en los últimos tres años se ofrecieron las siguientes capacitaciones:

- RCP – Nociones Básicas: Esta capacitación fue obligatoria para todo el personal de la empresa y abordó los conceptos básicos de primeros auxilios y reanimación cardiopulmonar.
- Protección contra incendios: Formación dirigida al personal técnico y se enfocó en proporcionar conocimientos sobre medidas de prevención y actuación en caso de incendios.

- Buen uso de las manos: Dirigida al personal de Rio Gallegos, la capacitación se centró en promover el correcto cuidado y uso de las manos en el ámbito laboral.
- Violencia Laboral y Ambiente Saludable: Se brindó a todos el personal de la empresa con el propósito de concientizar sobre la violencia laboral y promover un ambiente saludable en el lugar de trabajo.
- Defensa del Interés Público: Esta capacitación fue específica para el área legal y estuvo centrada en aspectos relacionados a la defensa del interés público.
- Ley Micaela: Dirigida a los cargos jerárquicos, esta formación abordó los contenidos y requerimientos establecidos en la ley, que promueve la igualdad de género y la prevención de la violencia contra las mujeres.
- Prevención de Fugas: Destinada al personal técnico, esta capacitación se enfocó en la detección y manejo de fugas de gas.
- Violencia de Género y Femicidios: Esta capacitación fue impartida a todo el personal y tuvo como objetivo abordar la problemática la violencia de género y los femicidios.
- Introducción a las normas de seguridad para la industria de gas: Capacitación obligatoria para todo el personal enfocada en la percepción de riesgos y el uso de extintores en el ámbito de la industria de gas.
- Atención al usuario: Destinada al personal encargado de estas funciones. La capacitación estuvo centrada en mejorar las habilidades de comunicación y servicio al cliente.
- Regímenes de Beneficios: La capacitación estuvo orientada a los diferentes regímenes de beneficios existentes, como la tarifa social y el RASE (Registro de Acceso a Servicios de Energía) a los efectos de informar al personal sobre los mismos.
- Atención sistemática de emergencias: Dirigida al personal relacionado con estas funciones, la capacitación estuvo orientada a proporcionar pautas y procedimientos para una respuesta efectiva en situaciones de crisis.
- Procedimientos de Emergencia: Esta capacitación estuvo centrada en los procedimientos a seguir en casos de emergencia, con el



objetivo de preparar al personal para actuar de manera segura y eficiente en situaciones críticas.

- Normas Argentinas de Gas (NAG): La capacitación estuvo centrada en los contenidos y requisitos establecidos en las normas NAG 140 y 153, relacionadas a la operación y mantenimientos de gasoductos y redes de distribución.

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.

### **3. Ordenamiento Normativo**

A continuación, se presentan las normas nacionales y provinciales que establecen el marco regulatorio del transporte y distribución de gas natural<sup>12</sup> y de la industria y comercialización del gas licuado de petróleo, entendido como un servicio público. En tal sentido, ello se desprende de la Ley N° 24.076, sus modificatorias, complementarias y reglamentarias, para el primero, y la Ley N° 26.020, para el segundo. (Ver ANEXOS 11 y 12).

Asimismo, resultan de relevancia las normas técnicas que devienen de la Resolución N° 2747/2002 del ENARGAS que en su artículo 1 puso “en vigencia el “Código argentino de gas - NAG13”, definido como el conjunto de normas y especificaciones técnicas de cumplimiento obligatorio para la industria del gas en la República Argentina” (Art. 1), de conformidad los arts. 52 y 86 de la Ley 24.076.

En ellas se encuentran detalladas las disposiciones sobre seguridad, calidad, procesos y procedimientos que se deberán cumplimentar. El ENARGAS para lo que respecta a gas natural las divide en 6 grupos: “Redes de distribución, líneas de transmisión e instalaciones complementarias”; “Instalaciones internas”;

---

<sup>12</sup> ARTICULO 1º — La presente ley regula el transporte y distribución de gas natural que constituyen un servicio público nacional, siendo regidos por la ley 17.319 la producción, captación y tratamiento.

La ley 17.319 solamente será aplicable a las etapas de transporte y distribución de gas natural, cuando la presente ley se remita expresamente a su normativa.

<sup>13</sup> Sigla de Norma Argentina Gas.

“Artefactos”; “Gas Natural Comprimido”; “Almacenamiento”; y “Control operativo de gas y despacho”; en tanto que para Gas licuado de petróleo en 9 grupos dependiendo del tipo de operador: “Productores / Petroquímicas /Grandes Almacenamientos”; “Fraccionadoras de envases de hasta 45kg de Capacidad y Granel”; “Transporte de Garrafas - A granel de GLP vía Terrestre o Acuática - Tanques Móviles”; “Tanque Graneles; Microplantas y Consumidores Independiente”; “Plantas de vaporizado a la red (Distribuidores por Redes)”;

“Fabricantes y Talleres”; “Distribuidores en Envases de hasta cuarenta y cinco Kilogramos (45 Kg) de Capacidad”; “Centros de Canjes”; y “Aerosoleras”.

En relación con la normativa local, cabe señalar que se han relevado las normas directamente vinculadas a la empresa DISTRIGAS, tales como su Estatuto Constitutivo, el Reglamenta de Contrataciones, y aquellas que sobre servicios públicos en generales que se relacionan.

#### **4. Análisis de los productos de la empresa y de las características de la prestación del servicio**

Santa Cruz tiene una superficie de 243.943 Km<sup>2</sup> y una población de 333.473 habitantes (Censo 2022). La provincia cuenta con 114.583 usuarios de gas por redes. De estos, el 77% se concentra en 2 de los 7 departamentos de la provincia, Deseado cuya cabecera es Caleta Olivia y Güer Aike con cabecera en la ciudad de Río Gallegos.

De los usuarios con acceso a gas de red, la distribuidora Camuzzi Gas del Sur S. A. distribuye a 46,4% en 12 localidades, mientras que la sub distribuidora DISTRIGAS S.A. distribuye a 53,6% en 15 localidades.

Entre 1994 y 2021 se incorporaron en el territorio de la provincia un total de 375 km de cañerías para distribuir gas (en distintos diámetros y materiales). En 1994 la extensión de cañerías de Santa Cruz alcanzaba 993 km. En 2021 la extensión era de 1.367 km, aumentando un 38% desde el inicio hasta 2021. En este periodo la empresa Camuzzi Gas del Sur S.A. registra un aumento del 115% en el ritmo de crecimiento de los usuarios residenciales de gas por redes, a un promedio anual del 2,8%.

Hasta 2016 Camuzzi ha tenido un crecimiento del ritmo de incorporación de usuarios dentro o por encima de lo esperado por el “crecimiento vegetativo del número de usuarios”, que históricamente es de un 2% a 3% anual. A partir del 2017 la tendencia se revierte y el ritmo de incorporación se encuentra por debajo del crecimiento vegetativo, principalmente en 2018, año en que el ritmo de incremento alcanza una variación interanual del 0,6%. ENARGAS señala que ello se debe al aumento tarifario de 2016.

Respecto de las tarifas, el artículo 75 de la Ley N° 25.565/2002 estableció tarifas diferenciales a los consumos residenciales de gas natural por redes, gas propano indiluido por redes y la venta de cilindros, garrafas o gas licuado de petróleo (GLP) comercializado a granel para la zona sur del país, la Puna y el Departamento Malargüe de la Provincia de Mendoza. La provincia de Santa Cruz se encuentra alcanzada en su totalidad por el Subsidio Patagónico, Régimen de Zona Fría (RZF) Ley 27.637/2021.

En la provincia de Santa Cruz en el 2022 el consumo promedio mensual de gas fue de 582 m<sup>3</sup> por usuario, sea por gas natural de red o por GLP. A nivel nacional el consumo en el mismo periodo estuvo entre 400 y 600m<sup>3</sup>.

Teniendo en cuenta las leyes 25.565/2002 y 27.637/2021 el residente de la provincia de Santa Cruz paga en promedio el correspondiente a 42% del valor de la factura. Siendo que, según las zonas, abastecidas con red natural de gas o GLP, los porcentajes son diferenciados. Las zonas abastecidas con gas natural cuentan con un subsidio en promedio el 52,55% de lo facturado, mientras que las localidades abastecidas con GLP están subsidiadas en promedio en 73,65%. Por otro lado, el costo del transporte de GLP no es facturado al usuario; en 2022 la empresa pagó un promedio de \$38,23 el m<sup>3</sup> de transporte para abastecer de 14.415.856,01 m<sup>3</sup> las localidades que consumen GLP.

En el mapa a continuación se puede observar la distribución de la cañería del Gasoducto San Martín de la Transportadora de Gas del Sur (TGS) desde la provincia de Chubut hasta la localidad de Magallanes. Y las cañerías regionales que conectan el gasoducto San Martín con el Gasoducto Santa Cruz Sistema Sur a las localidades de El Calafate, Río Turbio y 28 de Noviembre son administradas por Distrigas, no habiendo cañerías que conecten con las localidades del este de la provincia – zona cordillerana -, que son abastecidas a través de camiones con GLP.

**Figura 4: Sistema de Transporte y Distribución de Gas natural de la Provincia de Santa Cruz**



**Fuente: ENARGAS**

Distrigas S.A. abastece con gas natural de red a las localidades de Río Gallegos, 28 de noviembre, Caleta Olivia, Las Heras, Jaramillo, Fitz Roy, Río Turbio, Tellier, El Calafate, Pico Truncado y Koluel Kaike, comprando el gas natural de red a Camuzzi Gas del Sur y al Gasoducto San Martín a través de Transportadora Gas del Sur (TGS). El pedido de gas se realiza a través de ENARSA de manera diaria por correo electrónico desde la localidad de La Heras y Río Gallegos<sup>14</sup>.

Las localidades de El Chaltén, Tres Lagos, Lago Posadas y los Antiguos son abastecidas por Distrigas S.A. con el sistema de Gas Licuado de Petróleo

<sup>14</sup> Datos brindados por la Oficina Comercial de DISTRIGAS SA

(GLP). El GLP es transportado por camiones que son abastecidos en Bahía Blanca por Transportadora Gas del Sur (TGS) o en Río Gallegos por la Compañía General de Combustibles S. A. Los mismos son descargados en tanques cisterna que alimentan la red de distribución distrital en las localidades mencionadas.

Para el abastecimiento de las plantas de GLP cada planta cisterna hace una previsión del consumo de la semana entrante tomando como referencia el consumo de la semana anterior, la cual es volcada en el sistema de existencias Gasoft de manera manual por los operarios.

Por ser una actividad regulada, Distrigas S. A. compra la tonelada de gas GLP a un precio preferencial al del mercado, a través de un sistema de cupos pactados con la Secretaría de Energía de la Nación. En ocasiones, los cupos no llegan a cubrir la demanda y la empresa tiene que comprar a precio de mercado<sup>15</sup>.

En la tabla a continuación se observan las localidades abastecidas por GLP y por gas natural de red por Distrigas S.A. Los usuarios en diciembre de 2022 de gas natural de red son 59.038 y los de GLP son 2.842.

**Tabla 16: Usuarios de Distrigas S.A. a diciembre de 2022**

LOCALIDAD	TIPO DE GAS	dic-22
		TOTALES
LAGO POSADAS	G.L.P.	222
LOS ANTIGUOS	G.L.P.	1.523
TRES LAGOS	G.L.P.	176
EL CHALTEN	G.L.P.	921
RIO GALLEGOS	GAS NATURAL	5.190
28 DE NOVIEMBRE	GAS NATURAL	3.084
CALETA OLIVIA	GAS NATURAL	20.506
LAS HERAS	GAS NATURAL	7.990
JARAMILLO	GAS NATURAL	172
FITZ ROY	GAS NATURAL	186
RIO TURBIO	GAS NATURAL	3.942
TELLIER	GAS NATURAL	67
EL CALAFATE	GAS NATURAL	9.412
PICO TRUNCADO	GAS NATURAL	8.350
KOLUEL KAIKE	GAS NATURAL	139
TOTALES		61.880

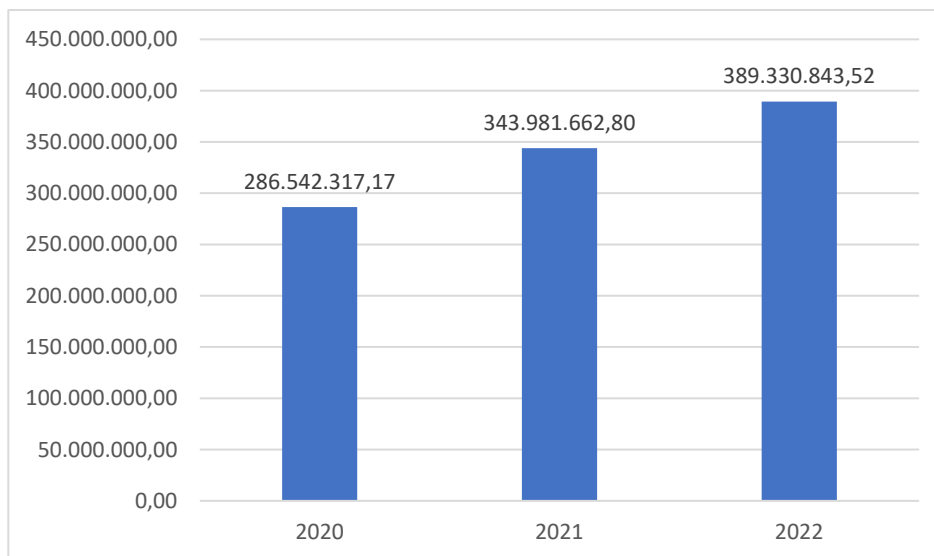
**Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la empresa**

Con respecto a la evolución del consumo total de gas en metros cúbicos entre 2020 y 2022, el porcentaje de variación del 2020 al 2021 ha sido de 20,04%

<sup>15</sup> Datos brindados por la Oficina Comercial de DISTRIGAS SA

y la variación entre 2021 y 2022 fue de 13,18%. Según informe de ENARGAS<sup>16</sup> la empresa Camuzzi Gas del Sur en la provincia de Santa Cruz tuvo una variación negativa de -4% de 2020 a 2021.

**Gráfico 22: Evolución de consumo de gas en metros cúbicos de Distrigas de 2020 a 2022**



**Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa**

A mediados del año 2.017 Distrigas S.A. fue inscrita en el Registro de Empresas Constructoras matriculada en la Licenciataria Camuzzi Gas del Sur S.A., bajo el N° UNRG401, por lo que Distrigas S.A. está habilitada para la ejecución de obras de redes de gas de polietileno, con una capacidad de instalación diaria 8CID9 de 200 m y una capacidad de instalación mensual (CIM) de 5.000 m Categoría A, a contratar con los futuros usuarios.

Así, Distrigas S.A. actúa como una empresa constructora matriculada en Camuzzi Gas del Sur, habilitada para la ejecución de redes de gas, dentro y fuera del ámbito de su distribución. Es decir que Distrigas S.A. tiene una doble función: como Subdistribuidora de gas responsable de la operación y mantenimiento del servicio de gas y como empresa constructora de ampliaciones de redes denominada "DISTRIGAS OBRA". Con respecto a las obras que se realizan en el ámbito de Camuzzi Gas Del Sur, Distrigas Obras designa un representante técnico, personal calificado de las Sucursales y/o contratados para la ejecución de los trabajos, estando a cargo de Camuzzi Gas del Sur la inspección de la obra.

Para el caso de ampliaciones de red a realizarse por Distrigas Obras en el ámbito de Distrigas S.A., el mismo personal actúa como Constructor e

<sup>16</sup>

[https://www.enargas.gob.ar/secciones/publicaciones/informes-provinciales/pdf/informe\\_1307.pdf](https://www.enargas.gob.ar/secciones/publicaciones/informes-provinciales/pdf/informe_1307.pdf)

Inspector de obra, generando una incompatibilidad de funciones. Para salvar esta situación, se estableció el siguiente criterio: el responsable y representante de Distrigas Obras en la ejecución de ampliaciones es el jefe de Sucursal y el responsable de inspección en representación de Distrigas S.A. es el jefe Técnico de la Sucursal o quien éste designe a consideración del Operador Técnico.

En función de esta situación planteada a partir de 2017, la Gerencia Técnica actualizó el POM 01 (Procedimiento operativo interno de Distrigas S.A. para dar estricto cumplimiento a las normativas vigentes NAG-140, y Resolución ENARGAS I-910/09)<sup>17</sup>

Esta herramienta organizativa que ha implementado Distrigas S.A. permite construir y expandir el sistema de redes de distribución propios de cada localidad donde opera Distrigas S.A., con personal propio, con su propia mano de obra, permitiendo llegar con el servicio de gas a la mayor cantidad de familias que lo necesitan. De este modo, Obras pasa a ser un subproducto de la empresa Distrigas S.A.

Sin embargo, el principal producto de la empresa es la distribución de gas a residencias, empresas, organismos públicos y entidades de bien público.

Las decisiones de carácter estratégico y logístico se dan a nivel de Directorio y Gerencias Provinciales de la empresa. Las sucursales asumen tareas operativas, tanto de carácter técnico como comercial, siendo algunas decididas en forma autónoma (mantenimiento, medición, facturación, control y manejo de cisternas) y otras a requerimiento de las gerencias provinciales y de los municipios.

---

<sup>17</sup>  
items.php?grupo=1

<https://www.enargas.gob.ar/secciones/normativa/normas-tecnicas->

### **CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

La gestión de los procesos y procedimientos es esencial para el correcto funcionamiento de la organización, especialmente en el sector energético. En este sentido la compra de gas natural en red y gas licuado de petróleo (GLP), la distribución de gas y la operación y mantenimiento de redes son los tres procesos críticos que requieren de una atención especial para garantizar la eficiencia y la seguridad en la prestación del servicio. Estos procesos también se los llama sustantivos.

El proceso de compra de gas natural en red y GLP es crucial para asegurar el suministro de gas a los clientes y los usuarios. Este proceso implica la aplicación de las normas establecidas en la Ley 24.076 de Regulación del transporte y distribución de gas natural. Asimismo, implica la negociación de contratos con los proveedores, la recepción y verificación de la calidad del gas, su almacenamiento, distribución del gas de red natural y despacho del GLP hacia los puntos de distribución y consumo. La importancia de estos macroprocesos radica en que son la base para el correcto funcionamiento de los siguientes procesos, ya que, sin una adecuada gestión de la compra, distribución y despacho de gas, no se puede garantizar una correcta operación de las redes.

La distribución de gas es el proceso que permite llevar el gas del punto de recepción hasta los puntos de consumo. Este proceso incluye la planificación de las redes de distribución, el transporte de gas a través de la red, el control de la presión y la seguridad en la distribución.

La importancia de este proceso radica en que asegura la disponibilidad y calidad del gas en los puntos de consumo, garantizando así la satisfacción de los usuarios.

La operación y mantenimiento de redes es el proceso que permite mantener en condiciones óptimas la infraestructura de la red de distribución de gas. Este proceso incluye la inspección y monitoreo de la red, la reparación de averías (mantenimiento correctivo), la sustitución de piezas y equipos y la realización de mantenimiento preventivo. La importancia de este proceso radica en que garantiza la seguridad y la fiabilidad en el suministro de gas, evitando accidentes y asegurando la continuidad del servicio. Además, una correcta operación y mantenimiento de las redes también contribuye a la eficiencia y a la optimización de los costos de la empresa.

A continuación, se sistematizan los procesos más relevantes de la empresa, sus propietarios y sus procedimientos.



**Tabla 17: Procesos más relevantes de la empresa y sus procedimientos**

Procesos	Propietario	Procedimientos
PROCESO 1: COMPRA DE GAS NATURAL DE RED Y GAS LICUADO DE PETROLEO	Gerencia Comercial	1.1. La aplicación de las normas establecidas en la Ley 24.076.
		1.2. Elaboración de contratos de compras de gas
		1.3. Confeccionar cuadros tarifarios
PROCESO 2: EXTENSIÓN DE REDES	Gerencia de Extensiones de Redes de Gas	2.1. - NAG 113 - "Reglamento para la realización de obras a ejecutar por Terceros, contratadas por el futuro usuario y supervisadas técnicamente por Gas del Estado".
		2.2. NAG 140 - Parte 6 - "Sistemas de tuberías plásticas de polietileno (PE), para el suministro de combustibles gaseosos. Parte 6 - Requisitos mínimos para la instalación".
		2.3. Ley N° 24.076/ 92 - "Regulación del transporte y distribución del de gas natural - Privatización de Gas del Estado Sociedad Del Estado Noticias accesorias".
		2.4. Resolución ENARGAS I - 91O/ 09 - "Procedimiento para la expansión de sistemas de distribución de gas. Solicitudes de autorización".
		2.5. AG 100 - "Normas Argentinas Mínimas de Seguridad para el Transporte y Distribución de Gas Natural y otros gases por cañerías".
		2.6. NAG 153 - Normas mínimas argentinas para la protección ambiental del transporte ambiental del transporte y distribución de gas natural y otros gases por cañerías".
		2.7. POM O 1 Revisión 3 - Especificaciones para confección de Proyectos y ejecución de obras de ampliación de redes por Resolución I / 91O.
		2.8. Leyes Provinciales. Ordenanzas Municipales. Normativas y Procedimientos Internos
PROCESO: 3: OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE REDES	Gerencia Provincial Técnica	3.1.- Operación de redes de gas natural y de GLP
		3.2.- Mantenimiento preventivo y correctivo

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información relevada**

En la Tabla 18 se sintetizan los macroprocesos y productos sustantivos o estratégicos de la empresa.

**Tabla 18: Procesos sustantivos de la empresa**

Macroproceso	Procesos	Producto
COMPRA Y VENTA DE GAS NATURAL DE RED Y GAS LICUADO DE PETROLEO	1. Compra y venta de gas natural y GLP 2. Facturación del servicio 3. Cobranza y recaudación	1. Comercialización y prestación del servicio de gas natural y del GLP al usuario.
OBRAS DE CONSTRUCCIÓN Y AMPLIACIÓN DE REDES	1. planificación 2. contratación 3. supervisión 4. Habilitación	1. Extensión de redes 2. Ampliación de redes
OPERACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONTROL TÉCNICO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE GAS NATURAL Y GLP	1. Operación, mantenimiento y control técnico de gasoductos, ramales de alta presión e instalaciones de superficie. 2. Operación, mantenimiento y control técnico de redes de distribución, estaciones reductoras de presión y plantas de GLP. 3. Fiscalización de obras.	1. Distribución del servicio de gas natural y de GLP

**Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento realizado**

En la Tabla 19 se sintetizan los macroprocesos de las áreas de apoyo de la empresa.

**Tabla 19: Procesos de apoyo de la Empresa**

Macroprocesos	Procesos	Productos
Administración económico-financiera	Presupuesto	Planificación y control presupuestario.
	Contabilidad	Registro contable de las operaciones y la información correspondiente.
	Tesorería	Disponibilidad de fondos, mediante el manejo de los mismos. Realiza los pagos, la obtención concreta de fondos asignados presupuestariamente, etc.
	Compras	Disponibilidad de los bienes y servicios que necesita la

		empresa para realizar su gestión.
	Administración de bienes	Altas y bajas de patrimonio de la empresa de bienes a los que es menester ingresar, registrar, conservar, mantener, proteger y eventualmente reasignar.
Administración de recursos humanos	Administración de personal	Control y gestión del personal  Liquidación de remuneraciones del personal
	Desarrollo de carrera	Desarrollo del personal a través de una planificación sustentada en los principios de mérito, capacitación y un sistema objetivo de selección.
Asuntos legales	Jurídicos	Control de legalidad y legitimidad de los actos administrativos y el asesoramiento en forma permanente de los aspectos legales a las distintas áreas de la empresa.
Gestión de la documentación	Mesa de entrada	Recepción, registro, salida y archivo de documentación y correspondencia.
	Despacho	Protocolarización de actos administrativos emanados de las autoridades y el encaminamiento y asignación del tratamiento de cada acto administrativo.
	Archivo	Supervisión, registración y métodos archivísticos de la documentación en custodia.
Servicios informáticos	Administración de bases de datos	Procesamiento y disponibilidad de datos operativos y financieros de la empresa
	Desarrollo de software	Soluciones en materia de software para la empresa

	Equipamiento	<p>Mantenimiento del hardware y de los servidores de la empresa.</p> <p>Registro y planificación de las necesidades de hardware.</p> <p>Instalación de equipos.</p>
	Seguridad informática	Seguridad e integridad de la información y de los equipos y de las herramientas informáticas de la empresa.
Atención al Usuario	Habilitación, Incorporación de nuevos usuarios, medición, solución de reclamos técnico – comerciales, pagos de servicio y reconexión.	Información necesaria para la realización de los trámites y obtención de los servicios prestados por la empresa a los usuarios.

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información relevada**

El inventario presentado en este informe sobre los procesos sustantivos y de apoyo de la empresa fue validado por la misma. Cabe resaltar que la empresa se rige por los procedimientos establecidos por Camuzzi y ENARGAS en lo relativo a redes, obras e instalaciones, por lo cual se encuentran documentados y sistematizados. En relación a los procesos y procedimientos internos, los mismos no se encuentran sistematizados en flujogramas y manuales, lo que sería recomendable.

## CAPÍTULO 4: 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 20: Presupuesto proyectado para el año 2022**

PERÍODO: 2022	
	2022
<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 Mantemiento	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 ya era 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 21: 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 y 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.

La tabla que sigue discrimina todas las obras planificadas y presupuestadas para 2022 por la Gerencia Provincial Técnica. Se puede observar las no ejecutadas (en verde), ejecutadas (en amarillo) y en ejecución (en azul). De las 37 obras planificadas, únicamente 7 fueron ejecutadas durante 2022.

**Tabla 22: Presupuesto proyectado por la Gerencia Provincial Técnica para 2022**

ESTADO	SUCURSAL / LOCALIDAD	COSTO ESTIMADO	PLAZO OBRA
	<b>01- RIO GALLEGOS</b>		
No ejecutado	AMPLIAR DEPOSITO PARA GASODUCTOS SUC. SAN BENITO 20 x 30	\$31.050.000,00	2 meses
No ejecutado	MANTENIMIENTO DE ILUMINACION PLANTAS	\$1.000.000,00	3 meses
No ejecutado	ERP Mza 380 (Bicentenario/Santa Cruz/22 de sept/Chimen Aike)	\$35.520.001,15	12 meses
Ejecutado	REFUERZO: Ø250 4,300m (Únicamente Materiales)	\$24.263.954,00	4 meses
	<b>02 - CALETA OLIVIA/ FITZ ROY / JARAMILLO /CAÑADON SECO /TELLIER</b>		
No Ejecutado	ERP N°5 B° Vista Hermosa	\$35.520.001,15	12 meses
No Ejecutado	RENOV.RED DE GAS B° 2 DE ABRIL		
No Ejecutado	REPARACION PROTECCION CATODICA CIS DCVG	\$1.300.000,00	4 meses
	<b>03 - RÍO TURBIO</b>		
No Ejecutado	PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-RT-SEC-001	\$26.385.636,92	2 meses
No Ejecutado	PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-RT-SEC-002	\$26.385.636,92	
No Ejecutado	PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-JD-001	\$26.385.636,92	2 meses
No Ejecutado	RENOVACION CAÑERIA DE ACERO JULIA DUFOUR Ø125 320m Ø90 400m	\$989.317,00	3 meses
Ejecutado	REFUERZO: Ø125 300m Mza 223 Calle Glacias Frias	\$983.912,00	1 mes
	<b>04 - 28 DE NOVIEMBRE</b>		
No Ejecutado	INERTIZADO DE PLANTA DE ALMACENAMIENTO DE GLP	\$1.424.688,84	1 mes

No Ejecutado	PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-28N-001	\$26.385.636,92	2 meses
	<b>05 - PICO TRUNCADO</b>		
En Ejecución	RENOVACION RAMAL DE ACERO Ø6" 3,8KM	\$59.491.361,00	6 meses
Ejecutado	SERVICIO DE POCERO PARA REPARACION DE FUGAS Y SERVICIO	\$2.300.000,00	12 meses
	<b>06 - LAS HERAS</b>		
Ejecutado	READECUACION DE INSTALACION ELECTRICA ERP-LH-PPAL-001	\$2.415.000,00	6 meses
No Ejecutado	AMPLIACION E INSTALACION ELECTRICA E ILUMINACION ERP-LH-SEC-001	\$5.750.000,00	12 meses
No Ejecutado	INSTALACION ELECTRICA E ILUMINACION ERP-LH-SEC-002	\$3.380.000,00	6 meses
No Ejecutado	ODORIZACION EN PLANTA DE MEDICION ERP-KK-001	\$16.800.000,00	2 meses
Ejecutado	AMPLIACION ERP-LHLPPAL-01 Y RECAMBIO CALENTADOR INDIRECTO		
	<b>07-LOS ANTIGUOS</b>		
No Ejecutado	REFUERZO CRUCE DE PUENTE		
	<b>08 - TRES LAGOS</b>		
No Ejecutado	CONSTRUCCION DEPOSITO 10 x 15 mtrs	\$7.762.500,00	4 meses
	<b>09 - EL CHALTEN</b>		
No Ejecutado	CONSTRUCCION DEPOSITO 10 x 15 mtrs	\$7.762.500,00	4 meses
No Ejecutado	CONSTRUCCION PLANTA DE ALMACENAMIENTO N°03		
	<b>10 - HIPOLITO YRIGOYEN</b>		
No Ejecutado	CONSTRUCCION DEPOSITO 10 x 15 mtrs.	\$7.762.500,00	4 meses



	<b>11 - EL CALAFATE</b>		
No Ejecutado	PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-CAL-SEC-001	\$26.385.636,92	4 meses
No Ejecutado	PROVISION E INSTALACION CALENTADORES INDIRECTOS DE GAS EN ERP-CAL-SEC-002	\$26.385.636,92	4 meses
Ejecutado	REFUERZOS: Ø63: 260m, Ø90 750m, Ø125 950m, Ø180 1000m, Ø250 2000m Proyecto 23/48/20	\$25.538.428,00	6 meses
	<b>12 - VARIOS</b>		
En Ejecución	PLANTA REGULADORA Y RED DE DISTRIBUCION PARA JE ESPERANZA	\$32.623.447,00	12 meses
No Ejecutado	PROVISION DE MATERIALES ATENCION DE EMERGENCIA GASODUCTOS	\$7.642.118,00	1 mes
En Ejecución	MATERIALES PARA REPARACION DE FUGAS EN REDES DE PE Y ACERO	\$9.268.289,79	12 meses
No Ejecutado	PASAJE DE SCRAPER DE LIMPIEZA GASODUCTOS	\$31.925.150,00	1 mes
No Ejecutado	INSPECCION INTERNA INSTRUMENTADA DE GASODUCTOS	\$70.270.750,00	1 mes
No Ejecutado	MANTENIMIENTO DE GASODUCTOS	\$3.000.000,00	12 meses
Ejecutado	MANTENIMIENTO DE EPR	\$2.000.000,00	12 meses
No Ejecutado	CARGADERO DE GARRAFAS LOS ANTIGUOS	\$6.584.593,00	2 meses
		<b>\$974.786.799,05</b>	

**Fuente: Gerencia Provincial Técnica de Distrigas SA**

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.

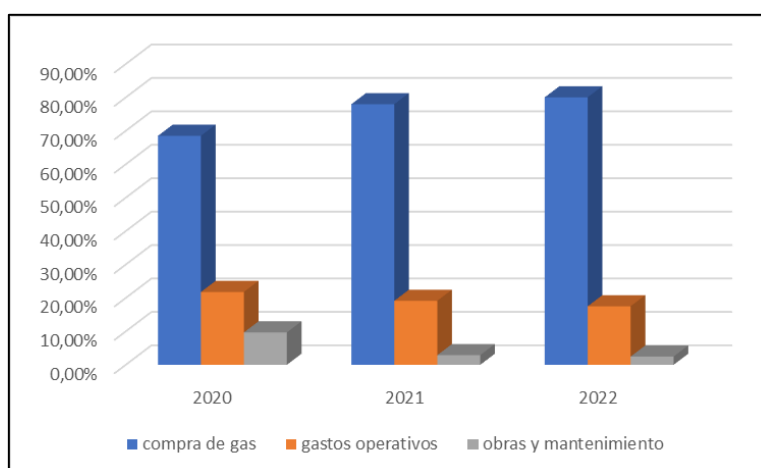
**Tabla 23: Presupuestos ejecutados entre 2020 y 2022**

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, así como se mantiene como el mayor gasto en términos relativos y absolutos como refleja el gráfico a continuación.

**Gráfico 13: Comparación interanual de tipo de gastos**



**Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por la Gerencia Provincial de Administración Contable**

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 24: 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 25: Presupuesto 2023**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS, GASTOS E INVERSIONES</b>	
<b>PERÍODO: 2023</b>	
	<b>2023</b>
<b>Venta Gas</b>	
Usuarios + Subsidio Patagónico	5.095.463.886
	<b>5.095.463.886</b>
<b>Compra Producto</b>	
GN CAMUZZI	1.173.009.578
GN PRODUCTORES	1.138.194.349
GLP + Transporte	476.129.257
	<b>2.787.333.184</b>
<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
	<b>3.746.136.706</b>
Obras Civiles y Mantemiento	1.183.409.225
Déficit	-2.621.415.228

**Fuente: Gerencia Provincial de Administración Contable**

Como puede verse en la Tabla 25 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.

Finalmente, cabe destacar, que así como la empresa señala que el costo de los subsidios son entendidos como una inversión social que realiza la

empresa y la provincia a los ciudadanos que no están conectados a la red troncal, el déficit de la misma es cubierto por el Fondo Fiduciario «Unirse» creado por decreto Nro. 1188 en 2016, como un fideicomiso de administración destinado al financiamiento de programas y proyectos en inversión social y de salud, obras, adquisición de bienes, proyectos productivos y de inversión tecnológica que contribuyan al desarrollo sostenible de la provincia. El fondo UniRSE, se constituye con el aporte de las empresas mineras Cerro Vanguardia, GoldCorp, Yamana Gold y Minera Santa Cruz, y es administrado por el Banco Santa Cruz.

## **CAPÍTULO 5: SISTEMATIZACIÓN Y TRANSFERENCIA**

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.

Finalmente, se hace referencia a la estrategia de transferencia de nuestras propuestas a la alta gerencia de la empresa para su consideración y su implementación.

### **1. Propuesta integral de fortalecimiento institucional**

#### **1.1. 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: relación entre la planificación, recursos y las estructuras organizativas.**

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.

Esta asignación de recursos, al realizarse dentro de las normas que establecen los objetivos institucionales, es una asignación de responsabilidad de la cual deberá exigirse luego la rendición de cuentas. Por esta razón requiere que la misma quede reflejada en las estructuras organizativas de la empresa. 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 estructura organizativa es el instrumento técnico que permite realizar 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. Este es el sentido de la gestión de administración de estructuras.

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 el análisis de la estructura organizativa de Distrigas S.A. se tuvo en cuenta tres cuestiones técnicas: la descripción de la estructura, el diseño organizativo y la evaluación de la estructura.

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

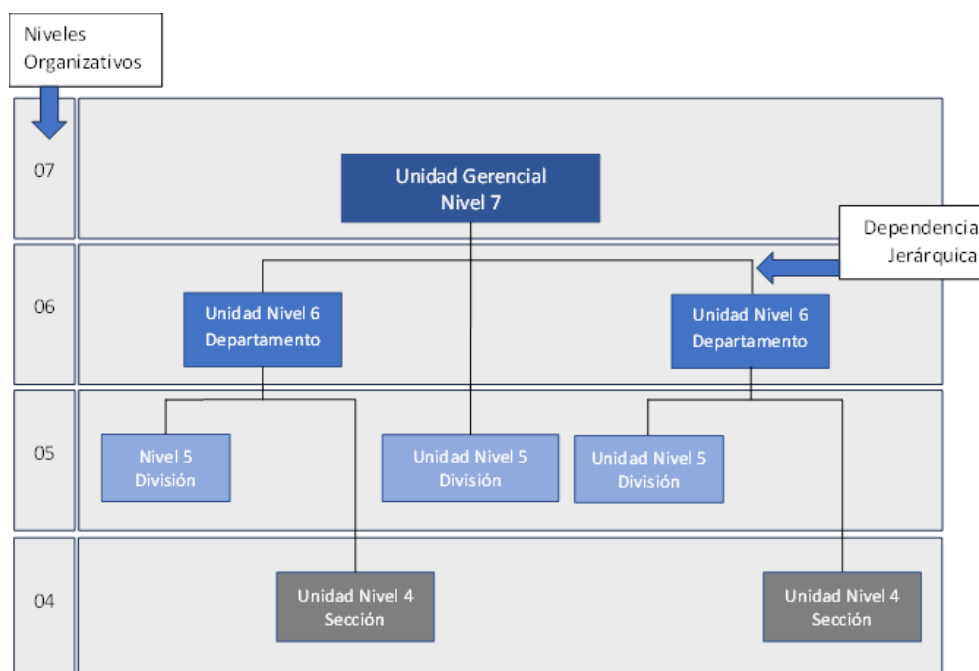
Una reconfiguración de una estructura organizativa, debe tener en cuenta:

1. La importancia de las unidades organizativas que permita clasificar desde las unidades más importantes hasta las de menor rango.
2. La representación de las dependencias jerárquicas.
3. 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.
4. La congruencia entre el organigrama y el manual de la organización.
5. La unidad de criterio en la conceptualización y definiciones que se utilizan.

Distrigas S.A. utiliza una escala convencional de 7 niveles, en la cual la Presidencia / Directorio están “fuera de nivel”. Las gerencias y departamentos corresponden a los niveles 7 y 6, el nivel 5 a las unidades de división y el nivel 4 a los niveles de secciones. Teniendo en cuenta esta clasificación los niveles 3, 2 y 1 corresponden a puestos de trabajo y no a unidades organizativas.

La configuración de su estructura, con sus dependencias jerárquicas y su clasificación según niveles, puede ser representada mediante el organigrama como el que figura en el gráfico a continuación.

**Gráfico 14: Configuración de organigrama con niveles**



**Fuente: Elaboración propia**

Este clasificador deberá servir para analizar la pertinencia y posible creación y/o reubicación de las unidades organizativas para una jerarquización que corresponda a su grado de responsabilidad sobre recursos, decisiones y resultados.

### 3. Responsabilidades de las unidades organizativas

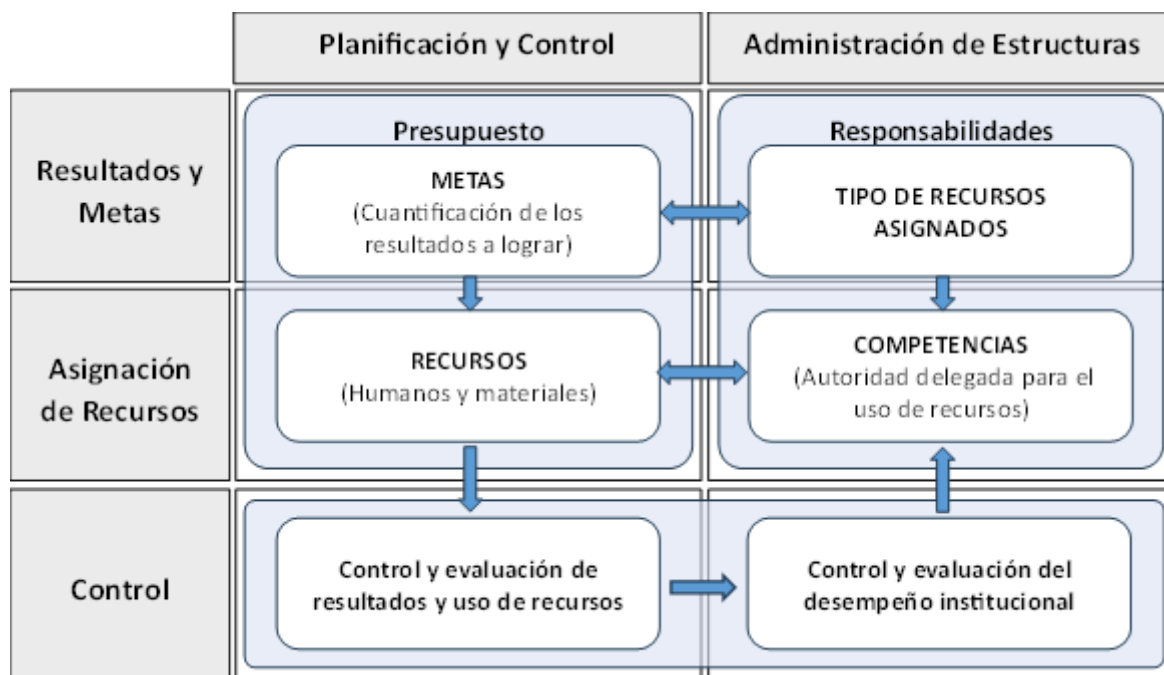
Una de las formas de dotar de racionalidad al diseño organizativo es a través de la asignación de responsabilidades que lleva implícita la rendición de cuentas, tanto de los resultados logrados, como de los recursos empleados.

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.

La articulación entre las responsabilidades de las unidades organizativas en las estructuras, la planificación y el control pueden verse en el gráfico a continuación.



**Gráfico 15: Articulación entre las responsabilidades de las unidades organizativas en las estructuras y la planificación y control**



**Fuente: Elaboración propia**

#### 4. Delegación de la autoridad

La delegación de la autoridad puede asumir diversas responsabilidades, desde la mayor, que es la autoridad para utilizar los recursos (dentro de las normas vigentes y con el fin de lograr las metas), hasta otras menores, consistentes en intervenir de diversas maneras en lo que hacen otros responsables o bien controlarlos a posteriori.

La unidad organizativa de mayor rango incluye toda la autoridad que le fue delegada. Mientras que en las unidades inferiores se distribuyen partes de esta autoridad (y la correspondiente responsabilidad). Hay una parte de la autoridad que no se delega dada la necesidad de retener decisiones que pueden ser tanto estratégicas, como de control.

El alcance de responsabilidades debe estar plasmado en los principales aspectos del diseño organizativo:

- a- En las dependencias jerárquicas de las unidades,
- b- En las competencias particulares que han sido delegadas a las unidades organizativas.
- c- En el alcance de producir, intervenir o controlar, evitando los vacíos de responsabilidad.

- d- En evitar la superposición de responsabilidades entre unidades, a fin de que no se asigne el alcance de producción de resultados para la misma competencia a más de una unidad.

### 5. Microestructura

La microestructura tiene como unidad mínima el puesto de trabajo. Un puesto de trabajo es un lugar de la empresa que puede ser ocupado por sólo una persona por vez. La suma de los puestos de trabajo asignados a una unidad organizativa constituye la planta de puestos.

Cada puesto de trabajo recibe de la unidad las tareas que le corresponde. De estas tareas y de las condiciones en que deben ser realizadas, se deducen los requisitos profesionales necesarios, que pueden ser descriptos en términos de perfiles profesionales.

Al igual que las unidades organizativas, los puestos de trabajo pueden ser jerarquizados según niveles de importancia relativa (niveles de responsabilidad). Se recomienda corroborar que los niveles de los puestos de trabajo correspondan a los niveles de responsabilidad de las unidades organizativas.

Para cada clase ocupacional pueden existir, en la estructura organizativa, uno o más puestos de trabajo, que, a su vez, pueden estar ocupados o vacantes, tal es el caso de las Sucursales de la empresa y algunas Gerencias.

La clasificación de los puestos y niveles de trabajo de Distrigas S.A. está establecida en el Convenio Colectivo Luz y Fuerza de la Patagonia. Se recomienda especial atención en el análisis de los requisitos que se establecen en el clasificador de nivel que conforma el perfil profesional correspondiente, respecto del alcance de responsabilidad de las unidades y la naturaleza de las tareas asignadas a los puestos de trabajo.

La microestructura queda plasmada en el descriptivo de puestos de trabajo debidamente jerarquizado y relacionado con la escala salarial que respeta esa jerarquía.

Se recomienda analizar si la relación entre la planta de puestos y la planta de personal (puestos ocupados) de Distrigas S.A., que indican el índice de ocupación, es satisfactoria.

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:

1. 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.
2. La definición de glosario de terminologías y verbos a utilizarse.
3. La desagregación a niveles inferiores (coherencia y delegación), y su relación con la autoridad que se le delega.
4. La comunicación y coordinación de cada unidad organizativa dependiente.
5. La asignación de responsabilidades de las áreas, que implica definir funciones, metas, resultados esperados y recursos necesarios.
6. La configuración de la estructura organizativa, representada por el organigrama, que muestre la distribución real de responsabilidades de las unidades organizativas.
7. La observación del alcance de la delegación de autoridad. Esta debe ser decreciente en la jerarquía de unidades dependientes y evitar superposiciones de responsabilidades.
8. 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.
9. Finalmente, cabe resaltar que el diseño de la microestructura debe estar articulada con las gestiones de recursos humanos, presupuestarios y salariales. Por lo tanto, se recomienda que se evalúe sistemáticamente esta relación.

## **1.2. 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.

El análisis realizado tomó como fuente la base de datos del personal suministrada por la empresa a marzo de 2023 que nos permitió elaborar una primera caracterización de los RRHH en relación a su distribución funcional y geográfica; su perfil laboral, su perfil socio-demográfico y las características de la carrera dentro de la empresa. Los resultados obtenidos constituyen una “línea de base” que ofrecemos a la empresa como un primer diagnóstico, sobre la situación actual de su personal.

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.

Al realizar nuestro análisis, comprobamos que esta información no se encuentra completa, está desactualizada o se encuentra dispersa en diferentes registros no vinculados.

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**

Las Gerencias de Administración Financiera, Extensiones de Redes de Gas, Administración Contable, Comercial y Técnica tienen responsabilidades específicas sobre planificación en sus respectivas áreas.

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.

Un problema central para el fortalecimiento organizacional de Distrigas S.A. es la planificación presupuestaria. 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.

Si bien la empresa y la provincia de Santa Cruz cuentan con herramientas para cubrir el déficit presupuestario y que, en la coyuntura internacional y especialmente nacional, es prácticamente imposible realizar previsiones acertadas sobre la fluctuación de materias primas a precio dólar, la subejecución presupuestaria en extensión de redes de gas y en obras y mantenimiento, son condicionantes para la planificación y ejecución presupuestarias, que pueden poner en riesgo la prestación del servicio.

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

La elaboración de un plan estratégico 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.

Es importante destacar que la elaboración de un presupuesto implica un proceso que se ajuste a los objetivos y metas a largo plazo de la empresa. A continuación, se describen los pasos que generalmente se requiere para su elaboración:

- Definición de la misión, visión y valor.

- Análisis del entorno y evaluación de la situación actual: Se deben evaluar las tendencias del mercado, las competencias, los factores económicos, políticos y sociales, así como los recursos y capacidades internas de la empresa.
- Establecimiento de objetivos estratégicos: con base en la visión y misión se deben definir los objetivos de largo plazo que la empresa desea alcanzar.
- Identificación de estrategias: las estrategias son los planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos establecidos.
- Establecimiento de indicadores claves de desempeño: son los indicadores que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos.
- Asignación de recursos: Una vez definidas las estrategias y los objetivos, es necesario asignar los recursos necesarios para implementar las acciones requeridas. Esto incluye recursos financieros, humanos y materiales.
- Elaboración del presupuesto: Con base en las estrategias y los objetivos, se procede a elaborar el presupuesto estratégico. Esto implica estimar los ingresos y gastos proyectados para el período planificado, así como asignar los recursos de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos establecidos.
- Revisión y ajuste: El presupuesto estratégico no es estático y debe ser revisado y ajustado regularmente a medida que cambian las circunstancias y el entorno empresarial. La empresa debe estar dispuesta a adaptarse y realizar modificaciones en función de los cambios y desafíos que surjan.
- Comunicación y alineación: Es esencial que todos los niveles de la organización comprendan y estén alineados con los objetivos y estrategias establecidos en el presupuesto.
- Monitoreo y control: Una vez implementado el presupuesto estratégico, se debe realizar un seguimiento constante de los resultados y compararlos con los indicadores establecidos. Esto permitirá evaluar el progreso y tomar medidas correctivas si es necesario para mantener el rumbo hacia el logro de los objetivos a mediano y largo plazo.

A partir de la información relevada se observa que los canales de comunicación relacionados con necesidades, proyecciones, programación y ejecución presupuestarias entre las distintas áreas no están bien establecidos y carecen de continuidad.

En el contexto señalado es importante destacar que la planificación y el presupuesto son interdependientes en tanto la planificación establece las metas

y acciones a largo plazo, mientras que el presupuesto asigna los recursos financieros para lógralos.

La ausencia de una planificación clara puede dejar a la empresa sin rumbo, mientras que la falta de un presupuesto adecuado la expone a diversos problemas financieros. 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.

Para garantizar su eficacia, es fundamental que el presupuesto consolide las proyecciones relacionadas con todas las unidades organizativas de la empresa. De esta manera, se logra una visión integral de las necesidades de inversión, los ingresos esperados y los gastos proyectados, tanto a nivel operacional como financiero.

El proceso de consolidación del presupuesto involucra la colaboración activa de cada área de la empresa. 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. 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.

#### **1.4. Propuesta de Creación de una Unidad Especial de Coordinación para el Fortalecimiento Organizacional de Distrigas S.A.**

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.

## **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 13)

### 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:

<b>Implementación</b>	<b>Identificación, jerarquización y priorización de áreas críticas/estratégicas de la empresa</b>	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.
	<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.

#### **Etapas 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>18</sup>	Fórmula
Stock e inventario	Stock de materiales	Mide la cantidad de materiales disponibles para la construcción y mantenimiento de redes de gas. <sup>19</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

<sup>18</sup> Descripciones de indicadores genéricos que pueden / deben ser desagregados

	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 con respecto a la facturación generada por la empresa	$(\text{Costos Totales Logísticos} / \text{Total de facturación}) * 100$ $(\text{Costo de transporte de GLP} / \text{m3 transportados}) * 100$ 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	$(\text{Longitud de redes construidas} / \text{Longitud total de redes planificadas}) * 100$
	Costo de construcción por kilómetro de red	Muestra el costo promedio de construcción por kilómetro de red instalada	$\text{Costo total de construcción} / \text{Longitud total de redes construidas}$
	Seguridad en el sitio de construcción	Mide la seguridad en el lugar de construcción, reflejando la cantidad de incidentes por cada mil horas trabajadas.	$(\text{Número de incidentes de seguridad} / \text{Cantidad de trabajadores en construcción y mantenimiento}) * 1,000$
	Cumplimiento del cronograma de construcción de redes	Evalúa el porcentaje de cumplimiento de las actividades de construcción según el cronograma establecido.	$(\text{Número de actividades completadas a tiempo} / \text{Número total de actividades planificadas}) * 100$
	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.	$\text{Total de horas utilizadas para la respuesta} / \text{Número de solicitudes de mantenimiento}$
	Cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo	Muestra el porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo establecido para las redes.	$(\text{Número de tareas de mantenimiento preventivo completadas} / \text{Número total de tareas planificadas}) * 100$
	Reparaciones preventivas planificadas en mantenimiento de redes	Muestra el porcentaje de reparaciones preventivas realizadas.	$(\text{Número de reparaciones preventivas realizadas} / \text{Número total de reparaciones preventivas planificadas}) * 100$
	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.	$(\text{Número de usuarios de gas atendidos} / \text{Total de usuarios potenciales de gas}) * 100$
<b>Gestión de las sucursales</b>	Satisfacción del cliente por sucursal	Evalúa el nivel de satisfacción de los usuarios atendidos en cada sucursal.	$(\text{Sumatoria de calificaciones de satisfacción del usuario} / \text{Número de usuarios consultados})$

	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 se resuelven en el primer contacto	(Número de reclamos resueltos en el primer contacto / Número total de reclamos) * 100
	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



<b>Indicadores de protección ambiental</b>	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
	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.

### **3. Transferencia**

La metodología de producción del conocimiento organizacional que nos permitió elaborar nuestras propuestas de mejora se sustentó en la creación de espacios colaborativos con los diferentes actores de la empresa (Directorio, Gerencias) y el establecimiento de redes de comunicación con los mismos. En estos espacios y redes surgieron interacciones que permitieron la transferencia de conocimientos, constituyéndose en actuaciones de creación de capacidades diversas en los individuos que integran la empresa.

En primer término, las capacitaciones virtuales y presenciales realizadas al comienzo del proyecto brindaron herramientas teóricas y conceptuales para la elaboración del análisis situacional y organizacional de la empresa. Además, en su fase práctica, la participación de los gerentes en la identificación de problemas y en la construcción del árbol de problemas y de objetivos, colaboró en el logro de un mayor involucramiento en el proyecto, desde diciembre de 2022 a noviembre de 2023.

En segundo término, la comunicación con las diferentes gerencias para el requerimiento de la información necesaria para realizar los diferentes análisis, tuvo como resultado adicional asistencias técnicas específicas tales como:

- La revisión por nuestra parte del proyecto de nuevo organigrama, sobre el cual se realizaron sugerencias y recomendaciones.
- La capacitación de las gerencias sobre la identificación de procesos y procedimientos, ya que la empresa no cuenta con manuales estandarizados sobre los mismos.

- El ordenamiento y actualización de su base de datos de recursos humanos, a partir de nuestros requerimientos de datos del personal.

En tercer término, la presidencia y su directorio validaron tanto el presente análisis, como la propuesta integral de fortalecimiento institucional y los lineamientos para la construcción de indicadores para un tablero de control, que formaron parte del Tercer Informe de Avance de septiembre de 2023.

Ahora bien, la incidencia de factores externos al proyecto, derivados de los cambios políticos ocurridos en la Provincia de Santa Cruz nos obligaron a reformular la estrategia de transferencia propuesta en el proyecto original.

A partir de consultas con la empresa, se evaluó que no era factible la realización de los talleres presenciales propuestos originalmente. Esa decisión quedaría supeditada a la nueva administración que asuma a partir del 10 de diciembre de 2023.

No obstante, se propuso la realización de una presentación virtual de los resultados y de las propuestas diseñadas y el envío de un documento de transferencia, lo cual fue aceptado por la empresa. El documento de transferencia consiste, por un lado, en un descriptivo de los ejes problemáticos identificados a nivel organizacional y, por otro lado, la propuesta integral de fortalecimiento institucional y los lineamientos para la construcción de indicadores para un tablero de control<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Ver Anexo 14.