



PLAN ESTRATÉGICO 2010 - 2025

*De actuar por demanda
a garantizar derecho*

EMPRESA PROVINCIAL DE LA ENERGÍA
DE SANTA FE



SUMARIO

⚡ Autoridades	Pag. 3
⚡ Palabras del Ministro de Aguas, Servicios Públicos y Medio Ambiente	Pag. 4
⚡ Palabras del Presidente del Directorio de la Empresa Provincial de la Energía	Pag. 6
⚡ Reseña Histórica	Pag. 8
⚡ La EPE dentro de la estructura del sector eléctrico nacional	Pag. 16
⚡ Marco Legal: Ley 10.014	Pag. 20
⚡ Organización Interna, Sistema de Sucursales	Pag. 31
⚡ Misión - Visión y Valores	Pag. 38
⚡ Política Institucional y Energética	Pag. 40
⚡ Por Qué de un Plan Estratégico	Pag. 42
⚡ Metodología de trabajo y diagnóstico	Pag. 44
⚡ Sueños	Pag. 50
⚡ Programas y Proyectos	Pag. 52
⚡ Reconocimientos y Agradecimientos	Pag. 90
⚡ Equipo de Trabajo	Pag. 92
⚡ Glosario	Pag. 94



AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Santa Fe
Dr. Hermes Juan Binner

Ministro de Aguas, Servicios Públicos y Medio Ambiente
Arq. Antonio Roberto Ciancio

Secretario de Servicios Públicos
D. Alejandro Boggiano

Director de la Empresa Provincial de la Energía
Ing. Juan Daniel Cantalejo

Directores Vocales
Dra. Leonor Elena E. Vera Marconi
Ing. Ricardo Airasca
Tec. José Luis Oviedo

PALABRAS DEL MINISTRO DE AGUAS, SERVICIOS PÚBLICOS Y MEDIO AMBIENTE DE LA PROVINCIA DE SANTA FE



Una empresa de todos que garantice el desarrollo.

Cuando en diciembre de 2007 asumimos la gestión del equipo encabezado por el Dr. Binner, nos planteamos como uno de los principales desafíos, la recuperación de la Empresa Provincial de la Energía.

Sabíamos que a la par de garantizar y optimizar el servicio, debíamos mejorar las condiciones de trabajo en la Empresa, porque ambas orientaciones, contribuirían al objetivo principal: Demostrar que una empresa de energía en manos del Estado, con inversiones bien planificadas, una creciente renovación de tecnología y equipamiento y apoyada en la capacidad técnica y humana de su personal, puede ser eficiente y brindar el servicio satisfactoriamente.

En esta etapa, nos propusimos la construcción del Plan Estratégico de la Empresa como la forma mas concreta de saber qué, cómo y dónde hacer obras y acciones que contribuyan a potenciar aquella EPE que soñamos antes de 2007. Y lo quisimos hacer con la comunidad, porque no se ama lo que no se conoce y porque creemos importante que la sociedad santafesina reconozcan en la EPE un ícono de lo que el Estado y la sociedad pueden hacer, preservar y atesorar con una Empresa Pública fortalecida.

Se puede vivir sin muchas cosas, pero no se puede vivir sin agua y sin energía. No solamente es una cuestión de subsistencia, sino también una palanca de desarrollo y esta Provincia tiene un programa para mejorar la calidad de vida de los santafesinos que se está haciendo y se continuará junto a la recuperación de nuestra querida Empresa Provincial de la Energía.

Con este Plan Estratégico estamos diciendo que la EPE es parte del futuro y no del pasado, atrás quedaron las sombras de la privatización, del desguace. Lo que viene es una empresa nueva, la que estamos construyendo, para garantizar igualdad de oportunidades para todos.

*Arq. Antonio R. Ciancio
Ministro de Aguas, Serv. Públicos
y Medioambiente de Santa Fe*

PALABRAS DEL PRESIDENTE DE LA EMPRESA PROVINCIAL DE LA ENERGÍA DE SANTA FE



De actuar por demanda a garantizar derecho.

Los trabajadores de la EPE se sienten orgullosos de la Empresa y de pertenecer a la misma. Con alta capacidad de trabajo y acabado conocimiento del funcionamiento de cada rincón de ella.

Esta realidad es la que permitió, soportar tantas idas y vueltas sin rumbo claro. Más, posibilitó sobrevivir a un proceso de privatización y subsistir a las diferentes crisis económicas del País.

Los trabajadores quisieran disponer de la más alta capacidad personal y el mejor equipamiento, con los recursos adecuados para así poder brindar un servicio de excelencia, de manera que los usuarios reconozcan la calidad del mismo y sientan que están pagando por lo mejor.

Siempre fue necesario trazar la ruta, fijar el horizonte, pero hoy frente al escenario electro-energético del país y por que no del mundo, es casi un suicidio funcionar sin un programa rector que estipule medidas a corto, mediano y largo plazo.

Con la presentación de este Plan Estratégico estamos terminando con un viejo paradigma de planificar lo que no se va a realizar, de generar expectativas inalcanzables.

Estamos finalizando una fase del trabajo estratégico, donde el diagnóstico, la elaboración de los programas y proyectos constituyen la estructura principal de esta publicación.

Este Plan Estratégico significa un punto de inflexión en la forma de gestionar la Empresa y de cómo se relaciona y atiende a nuestra comunidad.

No se trata de un Plan cerrado, ni mucho menos, es un instrumento de trabajo flexible y dinámico que requerirá actualización constante, brindando el espacio para desarrollar, gestionar y monitorear los proyectos propuestos, siendo estos procesos, la garantía misma del plan.

Un plan estratégico no es un listado ordenado de objetivos a realizar en uno, cinco o diez años. Tampoco es un deber ser, que combina expectativas políticas, sociales o técnicas y las enumera o en el mejor de los casos las clasifica. Nuestra mirada es otra, más comprometida y a la vez más ejecutiva, es el desafío de Actuar por Demanda a Garantizar Derechos.

Será una ambiciosa transformación, interna y externa, basada en las fortalezas y en las oportunidades para lograr ser una Empresa moderna, integrada y sustentable en el tiempo.

*Ing. Daniel Cantalejo
Presidente de la Empresa Provincial
de la Energía de Santa Fe*

RESEÑA HISTÓRICA DEL SISTEMA ELÉCTRICO EN LA PROVINCIA DE SANTA FE



Gracias a la memoria, se da en los hombres, lo que se llama experiencia (Aristóteles)

Desde comienzo del siglo XX, las modificaciones internacionales inciden en la sociedad argentina y el modelo de crecimiento que se aplica en ella pasa por una etapa de transición, configurada por la convergencia de modificaciones en el sistema internacional y de cambios internos en el país. En este orden de factores se incluyen la 2° revolución industrial, el desarrollo del monopolio y del imperialismo, el replanteo de fuerzas entre grandes potencias, la 1° guerra mundial, la revolución rusa entre otras.

Estas modificaciones internacionales inciden en la Argentina, en la que el modelo agro-exportador se impone y las clases dirigentes reniegan del desarrollo fabril. Un país que produce granos y ganados no requería una gran demanda eléctrica, sin desarrollo industrial el avance del sector energético era una utopía.

El objetivo de la industria eléctrica en su gran mayoría, en manos de capitales extranjeros, era la rentabilidad, careciendo la Nación, por esos tiempos, de una planificación centralizada que permitiera brindar el servicio eléctrico a toda la población y especialmente a la fuerza productiva del país. La prestación del servicio eléctrico era solo posible por el accionar de las Provincias, Cooperativas, Comunas, Municipios. La generación eléctrica se realizaba con centrales

térmicas de baja potencia, alimentadas con carbón importado de Gales.



Personal de las primeras generaciones

En el año 1947 se crea Agua y Energía Eléctrica AyE, la primer y única Empresa Pública Argentina, que se encargo de la producción, distribución y comercialización de energía eléctrica. También se ocupo de la evaluación y construcción de grandes obras de ingeniería hidráulica.

Fue creada mediante la fusión de la Dirección General de Centrales Eléctricas del Estado y la Dirección Nacional de Irrigación. Su objeto social definió el ambicioso desarrollo y crecimiento que tendría el País en materia energética en un futuro no tan lejano. En sus considerandos establecía que AyE se ocuparía del «Estudio, proyecto, construcción y administración de las obras para rie-

go y defensa de los cursos de agua. De la construcción y explotación de: centrales eléctricas, medios de transmisión, estaciones transformadoras y redes de distribución, venta y compra de energía eléctrica, sea para sus propias necesidades o a los efectos de su distribución como servicio público, dando la preferencia a los Organismos de la Nación, Provincias o Municipios, a las Cooperativas y Sociedades de Economía Mixta integradas exclusivamente por el Estado y los Usuarios».

Con el impulso de Agua y Energía se construyeron las primeras represas, entre las que se destacan, Las Piriquitas (Catamarca), Florentino Ameghino (Chubut), Los Molinos (Córdoba) y la Florida (San Luis). La producción de energía creció, de 41 millones de Kwh. en 1946 a 1.081 millones de Kwh. en el año 1956.

Por aquellos años, en la Provincia de Santa Fe se instalaron las usinas generadoras de Sorrento, Calchines y Santa Fe Oeste.



Trabajos con tensión en Santo Tome - DPE, Febrero de 1987

La caída del gobierno constitucional de Juan Domingo Perón en 1955, tras el golpe de estado llamado *Revolución Libertadora* tuvo una incidencia muy importante, frenando el impulso y desarrollo de la industria eléctrica nacional y provincial.

Los grandes centros urbanos como Rosario y Santa Fe y algunas pequeñas ciudades representaban más del 80% del consumo eléctrico, quedando postergadas muchas zonas del interior que no tenían servicio o estaba siendo mal prestado por empresarios privados. Así es que durante el gobierno del Dr. Carlos Silvestre Bagnis se sanciona, el 27 de Enero de 1960, la Ley Provincial de la Energía que lleva el N° 5189.

A partir de la sanción de esta ley se establece que en lo sucesivo se denominará Dirección Provincial de la Energía (DPE) y que todos los servicios públicos de generación, transporte y suministro de energía dentro del territorio de la provincia quedaban sujetos a la jurisdicción del superior gobierno, delegando a la DPE las facultades de racionalizar y de coordinar las prestaciones del servicio eléctrico mediante acuerdos con el Gobierno de la Nación, de otras Provincias, Municipalidades, Cooperativas de usuarios y prestatarios particulares.

La DPE realizó un importante plan de obras, manteniendo usinas, adquiriendo motores que eran luego cedidos a los prestadores de muchas localidades del interior provincial,

administrando y concediendo créditos, y controlando la política tarifaria.

Uno de los grandes aciertos en materia de política energética que distingue a la DPE fue el gran impulso que se le dio a la electrificación rural, en una provincia de fuerte sesgo agropecuario.

En este marco el Estado comienza a comprar equipos de generación que fueron cedidos a decenas de Cooperativas, dándole un relevante empuje a las mismas y profundizando la electrificación rural.

Es justo destacar que el primer proyecto de electrificación rural, fue impulsado y ejecutado por la Cooperativa de Armstrong, a la que el Gobierno Provincial, a través de la Dirección Provincial de la Energía, le transfiere el patrimonio y el servicio de la usina local, originalmente perteneciente a Agua y Energía de la Nación.

Luego se sumo la Cooperativa Carcarañá con otro proyecto y así sucesivamente muchas otras, lo cual permitió el crecimiento de la electrificación rural y urbana en el interior de la Provincia. Esta característica, de la expansión del sistema eléctrico, fue inédita e innovadora para el País y más aún para Latinoamérica, ya que no fueron pocos los países limítrofes que tomaron como base, la legislación santafesina.

El gobierno de facto de la Dictadura Militar (76/83), pone en marcha un

proceso de transferencia de los servicios eléctricos, de la Nación a las Provincias, lo que derivó lisa y llanamente en el desmantelamiento, desarticulación y disolución de Agua y Energía Eléctrica Sociedad del Estado.

En 1981, en Santa Fe, se transfirió el sistema eléctrico de AyE a la DPE, sin el financiamiento del gobierno nacional, lo cual significó la disminución de los recursos económicos para la Provincia.

En el aspecto político-social esta etapa se caracterizó por la persecución sistemática y cesantías de muchos trabajadores de la DPE.

Con el advenimiento de la democracia en 1983 y contando con el ante-

cedente de la Empresa Provincial de la Energía de Córdoba, se comienza a ver la necesidad de contar con una Empresa de Energía en lugar de una Dirección Provincial, hecho que se concreta el 18 de Diciembre de 1986 cuando se sanciona la Ley N° 10.014, por la cual se crea la Empresa Provincial de la Energía, con la finalidad de satisfacer el derecho a la energía de la comunidad, procurando el abastecimiento de las necesidades energéticas mediante el uso socialmente racional de los recursos, brindando un servicio que a partir de una planificación adecuada y coordinada, garantice seguridad, calidad, continuidad y economía; compatibilizando los intereses regionales y sectoriales, atendiendo a su natural expansión empresarial.



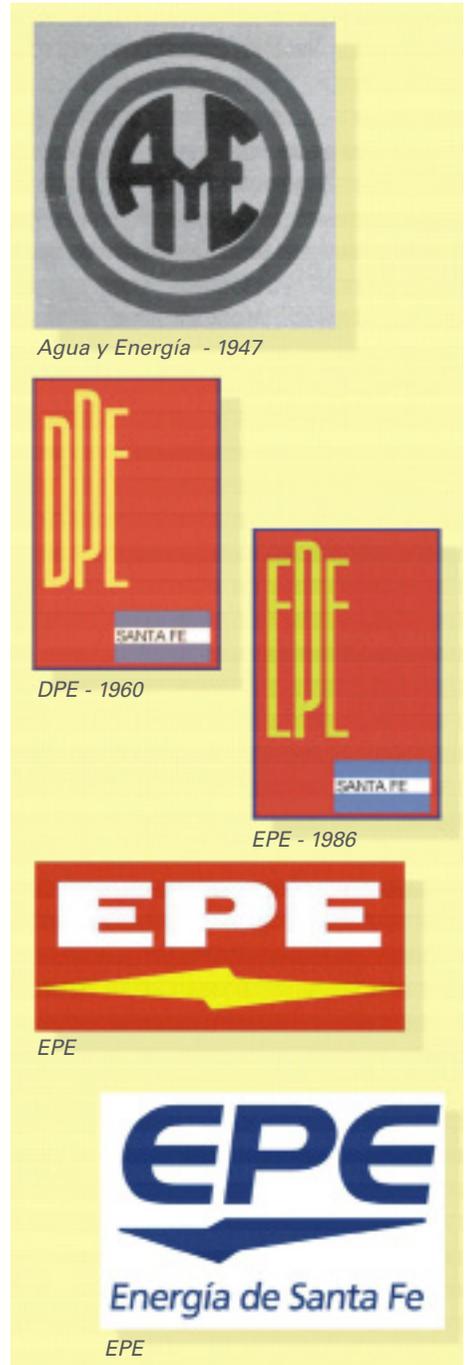
Movilidades - DPE, 1980

El 8 de julio de 1987 por primera vez fueron designadas y puestas en funciones las autoridades de la Empresa bajo la figura legal que estipuló la Ley N° 10.014 del Directorio integrado por: un Presidente: el Ing. Alejandro E. Trucco, un Vicepresidente el Ing. Graciano H. Campo y tres Vocales: el Sr. Renato Guillarducci, en representación de los trabajadores y el Escribano Osvaldo Ernesto Cumino, por las Cooperativas Eléctricas, y el Sr. Ireneo Pedro Fascioli, destacado empresario del norte santafesino.

La nueva organización del sistema eléctrico Provincial se destacó fundamentalmente por tener personería jurídica de derecho público con plena autarquía en el ejercicio de su gobierno administrativo, industrial, financiero y comercial.

No es un detalle menor, la figura del Directorio como órgano máximo de dirección con representación de los trabajadores y de las Cooperativas Eléctricas de la Provincia. Todas estas características, le confirieron a la Empresa, un grado mayor de libertad.

En las dos primeras décadas de vida, la EPE debió soportar enérgicos cimbronazos, fruto de fuertes cambios de rumbo que fueron desde la transformación a la privatización y nuevamente otra transformación, según los vientos que soplaban en nuestro País o en la Provincia.



Agua y Energía - 1947

DPE - 1960

EPE - 1986

EPE

EPE

Estos tiempos estuvieron signados por: emergencias económicas, interventores, Consejos Consultivos, prórroga de declaración de emergencias económicas, crisis energéticas del sistema nacional, cambios de estructuras, accionar de profesionales de la Empresa y externos a ella. Estas políticas erráticas restaron esfuerzos, no permitieron la consolidación y generaron una permanente sensación de falta de equilibrio que atentó contra el fin mismo de la prestación del servicio eléctrico.

La diversidad y extensión del territorio, el crecimiento dispar de la demanda, los requerimientos industriales, el desarrollo de las comunidades, son factores con una inercia totalmente diferente a la EPE y que no siempre van de la mano de los cambios de políticas.

A pesar de este escenario poco favorable, la Empresa Provincial de la Energía, no sin pocos inconvenientes y quizás sin colmar íntegramente las expectativas de la comunidad santafesina, mantuvo, consolidó y desarrolló el sistema eléctrico, situando a Santa Fe una vez más en el contexto nacional, como la Provincia más electrificada, con la mayor cantidad de líneas en todos los niveles de tensión. La Empresa, acompañó el crecimiento de las comunidades y sigue siendo herramienta de desarrollo, con 57 estaciones transformadoras de 132 kV que le permiten cubrir la demanda de toda la Provincia, posicionándose tercera en el País.

El tamaño e importancia de la EPE, cobra mayor dimensión cuando se aprecia su condición frente al Estado, lo que la posiciona como la más importante de las distribuidoras de energía.

Es importante señalar que Luz y Fuerza, junto a la comunidad y organizaciones de la Provincia, son los principales responsables de que la Empresa siga en manos del Estado. Una señal más en este sentido fue el accionar de Luz y Fuerza, que arremetió decididamente en la derogación de la Ley N° 11.727, denominada de privatización y la restitución de la Ley 10.014, Carta Orgánica de la Empresa Provincial de la Energía, hoy en plena vigencia.

Esta breve reseña pretende marcar los aspectos salientes de nuestra joven historia, desde los primeros generadores e incipientes sistemas eléctricos, hasta el Plan Estratégico 2010-2025. Debe quedar claro, que en estos años, han pasado muchas más cosas de las que aquí relatamos, pero el objetivo que perseguimos es mantener viva la memoria y que todos nos demos cuenta que nuestra realidad presente es fruto del zigzagueante camino recorrido, donde las marchas y contramarchas, arranques y detenciones, fueron marcando nuestro destino, acentuando virtudes y defectos.

Hoy, gracias a la memoria, tenemos la experiencia para levantar la mirada hacia el futuro y proyectarnos a largo plazo, con la firme convicción de que es posible lograr y alcanzar los objetivos que planifiquemos.



LA EPE DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR ELÉCTRICO NACIONAL



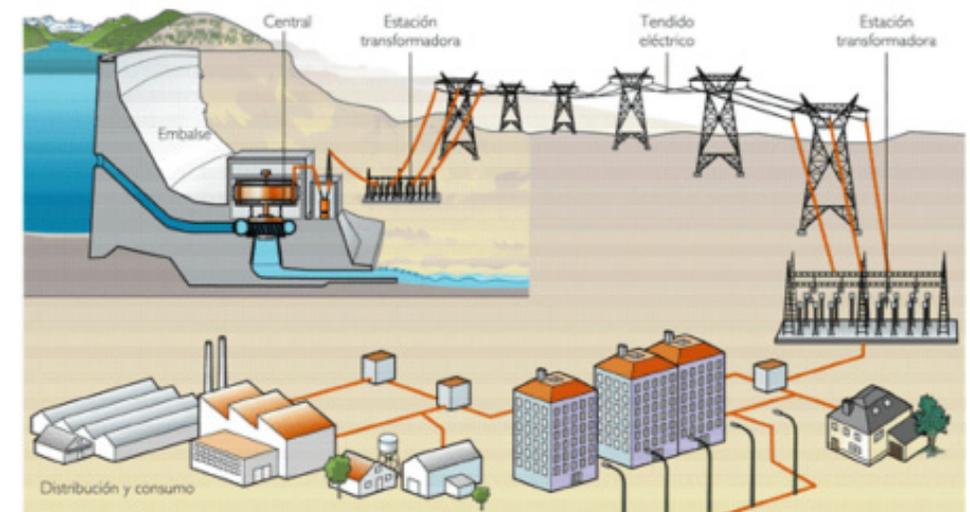
LA EPE DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR ELÉCTRICO NACIONAL

La mayor parte de la energía que utilizamos en nuestra vida diaria es energía eléctrica. Pero su utilización no sería posible si no se hubiesen desarrollado sistemas capaces de adaptar dicha energía a las necesidades, características y modalidades de uso de los consumidores.

En el marco de lo establecido por la legislación vigente, la estructura de la industria eléctrica en Argentina se

encuentra dividida básicamente en tres actividades: generación, transmisión y distribución.

En el sector de la Generación eléctrica, la regulación apuntaba a introducir la competencia y desarrollar la actividad, incentivando la inversión privada. Entre las distintas tecnologías de generación disponibles, hoy Argentina cuenta con una potencia instalada del orden de los 29049 MW.

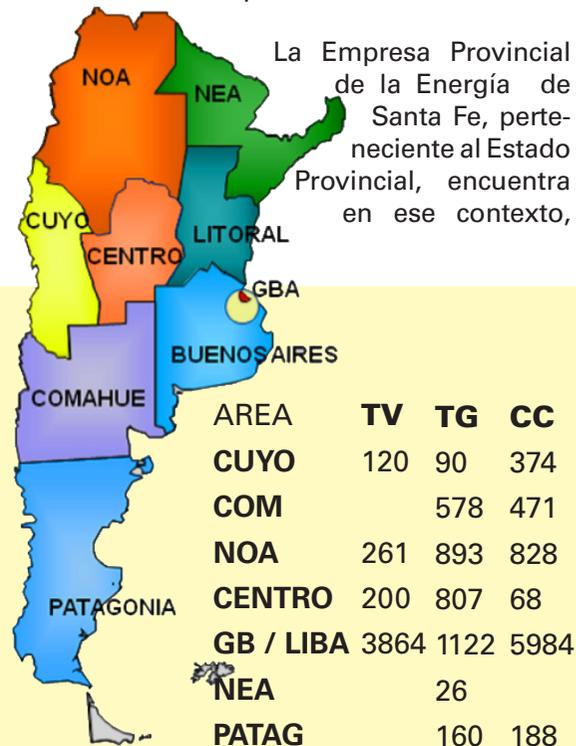


Santa Fe, pertenece al Área Litoral (LI). En nuestra Provincia se encuentran instaladas centrales del tipo turbo vapor (TV) como Sorrento, centrales Ciclo combinado (CC) como el San Martín en la localidad de Timbúes y motores diesel (DI) en las centrales de ENARSA en Rafaela y Venado Tuerto.

En lo que respecta al Transporte y Distribución, la legislación los caracteriza como servicios públicos que se prestan en condiciones de monopolio natural.

un lugar destacado dentro del segmento correspondiente a la distribución ya que con más de un millón de clientes se ubica como la tercera distribuidora del país solamente detrás de las empresas que abastecen a Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Sin dudas que la prestación del servicio constituye tanto desde el punto de vista técnico, comercial y de recursos humanos un gran desafío, fundamentalmente si se considera que en los casi 134.000 km² de superficie, la provincia de Santa Fe cuenta con una infraestructura de red de más de 50.000 km de longitud entre los niveles de alta, media y baja tensión; lo que le permite a su población desarrollarse en una de las provincias con mayor grado de cobertura de suministro a través



AREA	TV	TG	CC	DI	TER	NU/FOT	HID	TOTAL
CUYO	120	90	374		548	1	1063	1648
COM		578	471	46	1366		4647	6013
NOA	261	893	828	137	2119		217	2336
CENTRO	200	807	68	43	1118	648	918	2684
GB / LIBA	3864	1122	5984	241	11212	357	945	12514
NEA		26		232	258		2730	2988
PATAG		160	188		348		519	867
SIN	4445	3676	8183	700	17004	1005/1	11038	29049

**TOTAL INSTALADO
29049 MW**

de la red del servicio público de distribución de electricidad.

En ese contexto es importante destacar también que la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, posee la tercera demanda energética del país con aproximadamente 10.200 GWh operados durante el año 2010 y 1900 MW como registro máximo histórico de potencia en Enero de 2011.

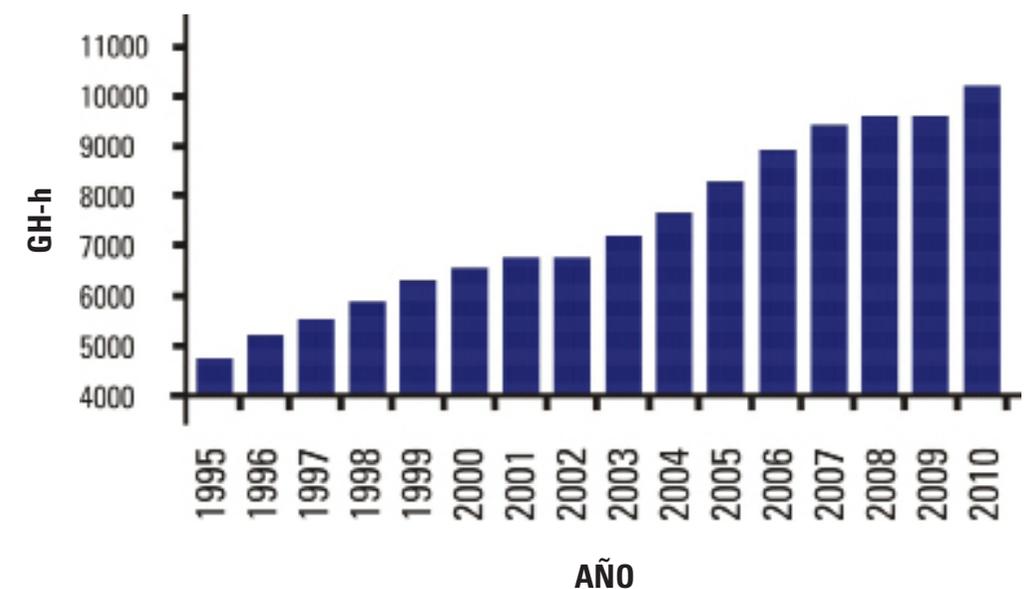
En el ámbito de la provincia se operan diferentes tensiones según los rangos correspondientes a las distintas etapas del proceso de distri-

bución. En alta tensión se utiliza 132 kV en media 33 y 13,2 kV mientras que en baja la distribución se realiza en 220 y 380 V.

La EPE cuenta con tres puntos de interconexión con el SADI (Sistema Argentino de Interconexión), como así también enlaces de alta tensión con las provincias de Entre Ríos y Buenos Aires.

La potencia instalada en AT alcanza los 2855 MVA distribuidos en 109 transformadores de potencia instalados en 57 Estaciones Transformadoras (AT/MT).

EVOLUCIÓN DE LA ENERGÍA OPERADA EN EPESF



MARCO LEGAL: LEY N° 10.014



MARCO LEGAL: LEY N° 10.014

Sancionada: El 18 de diciembre del año 1986.

Promulgada: 12 de enero de 1987 por Decreto N° 14/87.

Publicada: 13 de febrero de 1987, Boletín Oficial N° 18.421.

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA SANCIONA CON FUERZA DE LEY:

Artículo 1°: Aprobar el estatuto orgánico de la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, cuyo texto se inserta seguidamente: Estatuto de la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe

CAPITULO I

Creación, Naturaleza y Domicilio

Artículo 2°: Créase la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe que constituye una persona pública estatal, que absorbe a la Dirección Provincial de la Energía podrá usar indistintamente dicha denominación o la sigla que se determine y se regirá por las disposiciones de esta ley.

Artículo 3°: El domicilio de la Empresa es el de la sede de su administración central en la ciudad de Santa Fe, capital de la provincia del mismo nombre, sin perjuicio de los domicilios especiales, Gerencias, Servicios, Delegaciones, Agencias y Representantes que podrá establecer en otros lugares del país o del extranjero.

CAPITULO II

Finalidad, Competencia y Atribuciones y Deberes - Capacidad Jurídica

Artículo 4°: La Empresa tiene por finalidad satisfacer el derecho a la energía de la comunidad promoviendo la investigación y desarrollo de las posibles fuentes de energía, con arreglo a la política del Superior Gobierno de la Provincia, procurando el abastecimiento de las necesidades energéticas mediante el uso socialmente racional de los recursos, brindando un servicio que a partir de una planificación adecuada y coordinada, garantice seguridad, calidad, continuidad y economía; compatibilizando los intereses regionales y sectoriales, atendiendo a su natural expansión empresarial.

Artículo 5°: La Empresa tiene a su cargo las siguientes actividades, siempre que no fueren ajenas a la jurisdicción del Estado Provincial:

a) Generar, transportar, transformar, distribuir, comprar y vender energía y prestar el servicio público.

b) Estudiar, proyectar, construir, adquirir, explotar y administrar toda fuente o medio de producción, transporte, transformación y distribución de energía necesaria para la explotación del servicio público.

c) Adecuar las políticas, proyectos, programas y todo otro tipo de desa-

rollo, a las políticas de planificación que fije la Provincia, coordinándolas asimismo con las de nivel nacional.

d) Propender al estudio, desarrollo y explotación de otros recursos energéticos.

e) Propender al desarrollo de la electrificación rural, conforme a la Ley que regula la materia.

f) Esclarecer a la opinión pública sobre el uso racional de la energía.

g) Establecer los estudios tarifarios, en correspondencia presupuestaria, a los requerimientos empresarios y a la característica social de los servicios que presta.

h) Asesorar al Poder Ejecutivo de la Provincia sobre: el planeamiento energético y su coordinación con la Nación, los Estados Provinciales y los Municipios, instalación de parques y plantas industriales en lo concerniente al aprovechamiento racional de la energía que consumirán; en la fijación de precios y tarifas para la venta y consumo de energía, y en la celebración de acuerdos con la Nación, Provincias y Municipalidades sobre temas energéticos que fueran de su incumbencia.

í) prestar asesoramiento a entidades sin fines de lucro que tengan a su cargo la prestación de cualquier servicio público de energía.

j) Ejercer las funciones de policía de seguridad técnica, sobre todas las

instalaciones de generación, transporte, transformación y distribución de energía afectada al servicio público, sea cual fuere el ente prestador, dependiendo de ella la autorización para la construcción, habilitación, funcionamiento y explotación y la vigilancia de las obligaciones técnicas, económicas y administrativas.

Artículo 6°: Para el cumplimiento de sus cometidos, la Empresa tiene las siguientes atribuciones y deberes:

a) Administrar sus bienes y los recursos financieros que la presente Ley asigne a la Empresa.

b) Realizar por sí todos los actos, contratos y operaciones, que fueren necesarios, en el País o en el extranjero, salvo que requiera autorización especial.

c) Adquirir el dominio, posesión y tenencia de todas clases de bienes raíces, muebles, semovientes, títulos, créditos, derechos y acciones y cuanto esté en el comercio, por compra, expropiación, dación en pago y cualquier otro título; constituir servidumbre y usufructos y cualquier otro derecho real, activa o pasivamente.

d) Vender los bienes muebles desafectados de su destino y declarados en desuso o en condiciones de rezago, de acuerdo con su propia reglamentación.

e) Novar, y transar, conceder créditos, esperas y quitas. Conceder poderes, sustituibles incluso.

f) Cobrar y percibir. Contraer compromisos y realizar todas las erogaciones para el cumplimiento de su gestión y actividades.

g) Tomar dinero en préstamo y realizar todas clases de operaciones financieras y bancarias con entidades autorizadas. Para operaciones con entidades del exterior será necesaria la autorización del Poder Ejecutivo.

h) Arrendar bienes, tomar y prestar servicios en locaciones, contratar provisiones y prestaciones y ejecutar obras, comprometiendo los fondos y servicios financieros que demanden esas operaciones.

í) Solicitar y aceptar avales, garantías o fianzas de entidades autorizadas.

j) Emitir, girar y aceptar títulos de créditos, abrir cuentas bancarias, descontar y redescantar cualquier título de créditos y obligaciones. Otorgar cartas de créditos y operar con cualquier género de títulos públicos y documentos comerciales, civiles y bancarios.

k) Estar en juicio en cualquier jurisdicción como actora, demandada o tercero; denunciar o querellar criminalmente; aceptar o rechazar concordatos o adjudicaciones de bienes; comprometer en árbitros; renunciar a apelaciones y recursos; prorrogar jurisdicciones.

l) Aceptar donaciones y legados con o sin cargo, aceptar garantías reales y personales y transar todo género de cuestiones, judicial o extrajudicialmente.

ll) Realizar inversiones destinadas a promover el uso racional de la energía mediante campañas publicadas en medios de comunicación, convenios especiales con el Ministerio de Educación o cualquier otro medio que conduzca al fin perseguido.

m) Aprobar la estructura orgánica y funcional de la Empresa e implementar todos los regímenes y sistemas y dictar todos los reglamentos que resulten su funcionamiento y fueren necesarios para alcanzar su objeto.

n) Aprobar y elevar al Poder Ejecutivo para su consideración e incorporación al presupuesto general y tratamiento Legislativo del mismo, la cuenta de gastos y cálculos de recursos de la Empresa y el Plan de Obras e Inversiones.

ñ) Aprobar la memoria, balance y cuadro de resultados anuales y elevarlos a conocimiento del Poder Ejecutivo.

o) Sin perjuicio de las atribuciones emanadas de lo prescripto en el inciso h) y en la parte final del artículo 7, tiene las mismas atribuciones y deberes que el Poder Ejecutivo le acuerdan la Ley de Contabilidad y la

Ley de Obras Públicas y sus Normas complementarias.

p) Otorgar concesiones para la explotación de servicios y obras en los lugares sujetos a la jurisdicción de la Empresa con arreglo a las disposiciones pertinentes. En ningún caso dichas concesiones podrán ser otorgadas a entes con fines de lucro.

q) Proponer al Poder Ejecutivo para su aprobación la política de precios y las tarifas a aplicar en los servicios a su cargo. Empero puede de por sí reajustar la tarifa cuando se produzcan aumentos o disminución del costo de sus componentes. Las tarifas contemplarán como mínimo la totalidad de los costos de producción, explotación y mantenimiento dentro de patrones normales de eficiencia, la depreciación que corresponde al activo fijo revaluado y una utilidad razonable sobre este último.

Esta utilidad será destinada al cumplimiento de los fines sociales, a la inversión en obras y al mejoramiento del servicio. El Poder Ejecutivo podrá fijar tarifas preferenciales por razones de interés público, identificando los sectores o regiones beneficiados. En este caso, arbitrará los medios necesarios para cubrir la diferencia y compensar a la Empresa las sumas pertinentes.

r) Nombrar y remover, por causas disciplinarias mediante la instrucción de sumario previo, al servicio de la planta permanente.

s) Aprobar los planteles de distribución del personal, según la estructura de cargos que integren el presupuesto anual.

t) Aplicar los convenios colectivos y las normas laborales que regulen la actividad de los agentes de la Empresa.

u) Aplicar multas y cualquier otra finalidad de carácter contractual o reglamentario.

v) Contratar temporariamente profesionales de reconocida capacidad fijándoles sus retribuciones o los honorarios correspondientes. Celebrar directamente también contratos de trabajo a plazo fijo, temporada y eventual de acuerdo con las necesidades de la Empresa, en un todo de acuerdo con los Convenios Colectivos.

w) Promover a la capacitación del personal de la Empresa e instituir y otorgar becas de perfeccionamiento y enviar personal en misiones especiales debiendo requerir autorización del Poder Ejecutivo cuando se lo destine fuera del país.

x) En general, realizar todos los actos que sean necesarios para el cumplimiento de su gestión y realización de sus actividades en la forma y modo establecido en esta Ley en las normas legales de aplicación.

Artículo 7°: La Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, como Empresa del Estado Provincial, tie-

ne personalidad jurídica, de derecho público actuando con relación a la gestión y actividades que se le atribuyen en la presente Ley, con plena autarquía en el ejercicio de su gobierno administrativo, industrial, financiero y comercial, teniendo además para alcanzar este cometido plena capacidad jurídica dentro del campo del derecho privado.

La Empresa actuará con sujeción a la Ley de Contabilidad y a la Ley de Obras Públicas y sus normas complementarias, pero en todo aquello que se relacione propiamente con la explotación de los servicios obrará con sujeción al propio régimen de contrataciones de bienes, servicios y obras que estatuya, adoptando procedimientos que resguarden los intereses públicos de la Empresa y aseguren los principios de oposición o concurrencia de oferentes, de igualdad entre los mismos y de publicidad de sus actos.

CAPITULO III

Organización y Administración

Artículo 8°: La organización de la Empresa será funcionalmente estructurada de modo que bajo una conducción general centralizada, la gestión de los servicios se desarrollen descentralizadamente, con el objeto de asegurar dentro de su unidad el máximo de eficiencia.

Artículo 9°: La Empresa será dirigida por:

- 1- Un directorio.
- 2- Los funcionarios de jerarquía que ejerzan facultades delegadas.

CAPITULO IV

El Directorio

Artículo 10°: El Directorio estará integrado por un Presidente, un Vicepresidente y tres vocales, los que serán designados y removidos por el Poder Ejecutivo. Uno de los vocales representará a los trabajadores de la Empresa y será designado a propuesta de las Asociaciones Profesionales con personería gremial del sector, debiendo garantizarse su elección democrática por el voto secreto y universal de todos los trabajadores pertenecientes a la entidad autárquica. Para poder ser electo, este vocal deberá ser trabajador en actividad de la Empresa con una antigüedad mínima y continua de diez años al momento de su designación, pudiendo reconocerse a este efecto la antigüedad que se acredite en otras entidades prestatarias del servicio eléctrico, siempre y cuando la incorporación del trabajador al Organismo, se haya producido como resultado de la transferencia del servicio a favor de la Empresa Provincial de la Energía.

Otro de los vocales representará a las Cooperativas de servicios eléctricos sede en la Provincia, el cual será designado por el Poder Ejecutivo en base a una terna de candidatos, la que deberá ser propuesta por

las entidades que nuclean a dichas cooperativas.

Artículo 11°: Para ser miembro del Directorio se requiere ser ciudadano argentino, mayor de 30 años, con residencia continuada e inmediata de 2 años en la Provincia.

Artículo 12°: No podrán ser designados, Presidente y Vicepresidente:

a) Los que ejerzan, salvo que gozaren de la dispensa de su cumplimiento, cualquier otra función o empleo en el orden nacional, provincial o municipal, con excepción de la docencia, rigiendo asimismo el resto de las incompatibilidades previstas en los artículos 5, 6 y 7 de la Ley N° 8882.

b) Los inhabilitados por quiebra culpable o fraudulenta y los inhabilitados por quiebra casual o concursados, durante el tiempo que dure su inhabilitación.

c) Los condenados por delitos que en razón de su naturaleza sean incompatibles con el ejercicio del cargo.

d) Si con posterioridad de su designación fueren alcanzados por algunas de las inhabilitaciones enumeradas precedentemente, cesarán de inmediato en el ejercicio de sus cargos.

Artículo 13°: El quórum del Directorio se constituye con la presencia

del Presidente o Vicepresidente en ejercicio de las funciones de aquél y dos vocales. En la primera reunión de cada año se fijarán los días y horas de sesión que regirán durante dicho período.

El Directorio se reunirá en la sede central con la frecuencia que exija la administración de la Empresa, como mínimo una vez por semana y extraordinariamente cada vez que el Presidente por sí o a pedido de los tres vocales o del Vicepresidente y dos vocales resuelvan convocarlos. De lo actuado en cada sesión se dejará constancia en acta.

Artículo 14°: El Directorio adoptará resoluciones y por mayoría de votos de los miembros presentes. Correspondiendo al Presidente el voto decisivo en caso de empate.

Para revocar, modificar y reconsiderar resoluciones del Directorio, será necesario un quórum por lo menos igual al de la sesión en que fueron dictadas o el voto favorable de por lo menos tres de sus miembros. Las inasistencias de los Directores reiteradas y no justificadas a las reuniones del cuerpo autorizarán al Directorio a solicitar al Poder Ejecutivo la remoción de los mismos.

Artículo 15°: El Directorio dictará un Reglamento Interno que regule el funcionamiento del mismo en todos aquellos aspectos que no hayan sido expresamente indicados en la presente Ley. Este Reglamento se

dictará, inmediatamente después de constituido el Directorio.

Artículo 16°: Secretaría del Directorio: La Secretaría del Directorio tiene a su cargo la atención de los asuntos, actos y funciones propias del Directorio y toda documentación relativa a las decisiones de éste. Estará a cargo de un funcionario con jerarquía no inferior a Jefe Departamental dependiendo del Presidente del Directorio.

Artículo 17°: El Directorio tiene plenas facultades para realizar todos los actos y operaciones que se relacionen con la competencia que a la Empresa le otorga el artículo 6; debiendo cumplir con las obligaciones instituidas por dicha norma. Está facultado además para delegar en los funcionarios de jerarquía las funciones de dirección y administración que considere convenientes para el logro de la finalidad establecida en el artículo 8.

CAPITULO V

Deberes y Atribuciones del Presidente

Artículo 18°: El Presidente del Directorio tendrá a su cargo la representación administrativa y legal de la Empresa, y sin perjuicio de las funciones que señalen otras disposiciones legales, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

a) Convocar y presidir las reuniones de Directorio y emitir votos decisivos en caso de empate.

b) Cumplir y hacer cumplir la presente Ley y hacer ejecutar las resoluciones del Directorio.

c) Firmar el balance general, estado contable que integran la rendición de cuentas y la memoria anual.

d) Dirigir todos los servicios de la Empresa con las facultades disciplinarias sobre el personal, que le acuerden los reglamentos.

e) Adoptar todas las medidas de urgencia que reclama la regularidad de los servicios y la ejecución de las obras, dando oportuna cuenta al Directorio.

f) Proponer al Directorio el nombramiento del personal de acuerdo a las disposiciones vigentes.

g) Inspeccionar la marcha de la Empresa en cada una de las dependencias.

h) Intervenir en todo otro asunto no previsto y que sea de su competencia, en carácter de Presidente del Directorio.

CAPITULO VI

Deberes y Atribuciones del Vicepresidente

Artículo 19°: El Vicepresidente reemplaza al Presidente en caso de renuncia, fallecimiento o impedimento de éste y hasta tanto sea designado su sucesor, como así también cuando el Presidente le delegue el cargo por ausencia. En estos supuestos de reemplazos el Vicepresidente tendrá las atribuciones y deberes que el Estatuto confiere al Presidente.

CAPITULO VII

Representaciones del Directorio

Artículo 20°: El Presidente gozará de una retribución mensual hasta el treinta por ciento (30%) superior del haber sujeto al pago de aportes jubilatorios que por todo concepto corresponda al cargo mejor remunerado de la Empresa.

El Vicepresidente y los Vocales gozarán de una retribución mensual superior hasta el veinte por ciento (20%) respectivamente, a la remuneración que se toma como base en el párrafo anterior.

CAPITULO VIII

Naturaleza de las Decisiones del Directorio

Artículo 21°: Todos los actos que implementen las decisiones del Directorio y Presidente, aún cuando por su objeto lleguen a estar regidos por el derecho privado, tienen carácter

administrativo en cuanto a su competencia, voluntad y forma y deben emitirse con plena observancia de ese carácter, manifestándose mediante resolución motivada.

Artículo 22°: La vinculación de todo el personal con la Empresa es de empleo público, no obstante ello, el contenido de dicha relación se regulará por los Convenios Colectivos de Trabajo o por las Normas Laborales cuya aplicación disponga el Poder Ejecutivo, o en su defecto por el régimen que establezca la misma Empresa, acordándose con las organizaciones gremiales del sector, cualquiera sea el caso del que se trate. La Empresa establecerá también en ausencia de normas de observancia obligatoria, las condiciones y el examen pre ocupacional que deben rendir las personas que se incorporen a su plantel. Los cargos que correspondan al máximo nivel jerárquico del cuerpo gerencial, quedarán sometidos a las disposiciones de la Ley de Contratos de Trabajo.

CAPITULO IX

Régimen de los Servicios

Artículo 23°: La Empresa suministrará energía, según sus posibilidades técnico económicas a los interesados que la soliciten y que hayan cumplimentados con los requisitos establecidos en el régimen de servicios mencionados en el artículo siguiente y en dispositivos legales.

Artículo 24°: La Empresa establecerá un régimen para la distribución, comercialización y suministro de energía. Para la financiación de las obras de ampliación, refuerzo o extensión de redes y estaciones; la Empresa podrá solicitar contribuciones financieras a los petitionantes del servicio de energía, como requisito previo para su otorgamiento, conforme se establezca en dicho régimen.

La Empresa establecerá también el sistema de facturación y la forma en que deben ser pagadas las cuentas por suministro de energía pudiendo recurrir al concurso de entidades bancarias o autorizadas al efecto.

Artículo 25°: La Empresa podrá negar, interrumpir o privar del suministro de energía a los solicitantes del servicio, a los usuarios y a los concesionarios que la adquieren para reventa autorizada, cuyas instalaciones no se hallaren en condiciones técnicas, como así también aquellos que infrinjan las estipulaciones contractuales o las normas de aplicación, sin menoscabo de las acciones por daños y perjuicios que pudieran corresponder.

Artículo 26°: Cuando los usuarios no cancelaren las deudas por suministro en las fechas correspondientes, se producirá la mora de pleno derecho, sin necesidad de interpelación, pudiendo la Empresa interrumpir el suministro y adicionar desde el vencimiento la diferencia por actualización monetaria, los recargos e intereses moratorias que establezca el

régimen para la distribución, comercialización y suministro de energía. La liquidación de la deuda, accesorios e impuestos que la graven aprobada por el Presidente, será suficiente título ejecutivo a los fines del cobro por vía judicial. Están sujetos a las mismas obligaciones los concesionarios que adquieran energía para su reventa autorizada, teniendo la Empresa con respecto a ellos las mismas atribuciones que las consignadas precedentemente.

Artículo 27°: En todos los impuestos y adicionales creados o a crearse sobre la compra o consumo de energía que estén destinados a financiar inversiones y gastos de la Empresa, la misma actuará como agente de percepción y con sujeción a las prescripciones del Código Fiscal en todo acto relacionado con su cobro, devolución, aplicación de multas o recargos, exenciones y facilidades para el pago y fiscalización.

Artículo 28°: Las Municipalidades y Comunas autorizarán a la Empresa la ocupación de los espacios de dominio público de las zonas urbanas, cuando la misma sea solicitada para atender requerimientos del servicio. Dicha ocupación se hará a título gratuito, debiendo la Empresa formular el correspondiente pedido de autorización a la autoridad municipal, la cual podrá prestar su consentimiento o negar la autorización dentro de un plazo máximo de 30 días corridos. Vencido dicho plazo y en caso de no haberse producido contesta-

ción al pedido de la Empresa, el mismo quedará aprobado.

Artículo 29°: No podrá obligarse a la Empresa a remover o trasladar sus instalaciones sino cuando fuere necesario para la ejecución de obras por la Nación, la Provincia o los Municipios.

En tales casos la autoridad competente que disponga la necesidad de traslado o remoción deberá comunicarlo a la Empresa con antelación suficiente.

Los costos y gastos que originen el traslado o remoción y modificaciones, deberán ser abonados a la Empresa por los organismos que le hubieren demandado.

Artículo 30°: A efectos de promover la expropiación de los bienes de cualquier naturaleza que sean necesarias para el cumplimiento de los fines de la presente Ley, y si fuere procedente la ejecución del juicio respectivo, será de aplicación la Ley N° 7534.

Artículo 31°: La Provincia podrá transferir a la Empresa, libre de cargos los bienes de cualquier naturaleza necesarios para el desarrollo de las actividades que constituyen su objeto pasando a integrar su patrimonio.

CAPITULO X

Contabilidad, Balance, Capital, Presupuesto y Recursos

Artículo 32°: La Empresa llevará un sistema de contabilidad que registre las operaciones financiero patrimonial, los costos e ingresos de explotación y el control preventivo de su presupuesto anual.

Artículo 33°: Al cierre de cada ejercicio económico-financiero se confeccionará un balance general que refleje el patrimonio de la Empresa y un cuadro de ganancias y pérdidas con los resultados del ejercicio.

Artículo 34°: El capital de la Empresa es el que arroja su balance al 31 de diciembre del año inmediato anterior a la fecha de sanción de la Ley que apruebe el presente estatuto, con las modificaciones operadas en ese lapso. El capital de la empresa se modificará anualmente con el resultado económico de la explotación y con la incorporación de los aportes provenientes de recursos no reintegrables.

Si el ejercicio económico arrojara utilidades, éstas se destinarán al plan de inversiones de la Empresa.

Artículo 35°: La Empresa, antes de iniciarse el ejercicio económico y financiero anual aprobará su presupuesto, que comprenderá todas las erogaciones que se presuman que deban hacerse en el ejercicio financiero del año que se trate y el cálculo de recurso que el presente estatuto destina para su cobertura. El presupuesto se integrará con el plan plurianual de inversiones. Dicho presupuesto será elevado a

consideración del Poder Ejecutivo para su incorporación y tratamiento legislativo con el Presupuesto General de la Provincia. Si al iniciarse el ejercicio económico y financiero el presupuesto no hubiere tenido sanción legislativa, regirá el que estuvo en vigencia el año inmediato posterior. Esta disposición no alcanza los créditos cuya finalidad hubiere sido satisfecha.

Artículo 36°: El ejercicio económico-financiero comienza el primero de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. El Poder Ejecutivo puede modificar estas fechas cuando razones justificadas así lo aconsejen.

Artículo 37°: Son recursos de la Empresa, destinados a la cobertura de su presupuesto anual:

a) El producido de los servicios que presta.

b) El producido de los impuestos y contribuciones de mejoras que cobre y sus accesorios, como sí también de las tasas.

c) Los aportes, préstamos y participaciones que correspondan a la Provincia de Santa Fe o a la Empresa en la distribución de fondos nacionales o provinciales destinados al desarrollo del tipo de las obras que ejecutan y de los servicios que prestan.

d) Las asignaciones de la Ley de Presupuesto de la Provincia o de otras leyes.

e) El derivado del uso del crédito.
f) El producto de las indemnizaciones por daños y perjuicios que le causaren y de las sanciones pecuniarias.

g) Los aportes de contribuciones, donaciones, legados, subsidios y subvenciones.

h) Todo otro importe que derive de la actividad de la Empresa o que se le asigne para cumplir con su objetivo.

Artículo 38°: Los fondos que provengan de los recursos enumerados precedentemente serán depositados en cuenta bancaria únicamente a la orden y disposición de la Empresa, salvo que por Ley o por obligación contractual originada en una operación crediticia se le imponga la apertura de cuenta bancaria especial.

CAPITULO XI

Impuesto a la Energía

Artículo 39°: Créase como recurso permanente de la Empresa, para financiamiento del Plan de Obras de la misma, un impuesto al suministro de energía, equivalente al 20% del facturado básico total que provea la Empresa Provincial directamente a los usuarios incluidos en su cuadro tarifario, vigente al momento de la facturación presente y futura de acuerdo con lo establecido en el inciso) del artículo 6. Dicho impuesto incluye a distribuidores y coprestado-

res no pudiendo darse empleo del mismo para otra finalidad de la que aquí se manifiesta.

Artículo 40°: La liquidación a casa usuario directo, se efectuará en forma discriminada, conjuntamente con la facturación el consumo de energía eléctrica, debiendo ser abonado con ésta.

Para los casos pagados con posterioridad al vencimiento de la facturación, corresponderá la aplicación a este impuesto de los mismos recargos e intereses que sean de aplicación a aquella.

Artículo 41°: Este impuesto se aplicará a todos los consumidores directos que se encuentren exceptuados del Impuesto a la Energía, por artículo 7 de la Ley N° 8771.

Artículo 42°: Los fondos que se recauden por aplicación de este impuesto no podrán ser embargados ni retenidos por causa alguna y formará parte de los recursos a que hace mención el artículo 37 de la presente, siendo la propia Empresa el agente recaudador del impuesto.

CAPITULO XII

Fiscalización e Intervención

Artículo 43°: La Empresa queda sujeta a la fiscalización e intervención del Tribunal de Cuentas de acuerdo con la función que le atribuye a este

órgano la Constitución Provincial y la Ley respectiva. Queda sujeta a la revisión administrativa y judicial de sus actos según corresponda por el carácter y objeto de los mismos, conforme con las normas generales que regulen o imponen para determinados actos, los procedimientos respectivos.

Artículo 44°: La Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, podrá ser intervenida por el Poder Ejecutivo, con la finalidad de normalizarla y determinar las responsabilidades a que hubiere lugar, en los casos siguientes únicamente:

1- Cuando se comprueben irregularidades graves en el cumplimiento del presente estatuto.

2- Cuando el funcionamiento de la entidad se encuentre seriamente afectado por razones imputables a una defectuosa gestión, o cuando la orientación impuesta al organismo no fuera acorde con la política energética trazada por el Poder Ejecutivo. En todos los casos la intervención debe ser fundada y no podrá exceder de un plazo de 180 días.

CAPITULO XIII

Disposiciones Generales

Artículo 45°: La Empresa y las actividades que conforman su finalidad específica estarán exentas del pago de todo gravamen o tributación de

origen provincial y municipal, con excepción del establecido en la Ley N° 7797.

Artículo 46°: Mantiénense vigentes todos los regímenes funcionales y de legación de facultades vigentes en la Dirección Provincial de la Energía, para posibilitar inicialmente el funcionamiento de la Empresa hasta tanto se implementen los que sustituyan de conformidad con las previsiones de esta ley.

Artículo 47°: La sede de funcionamiento de las Gerencias de máximo nivel deberán tener su asiento en la ciudad Capital de la Provincia de Santa Fe.

Artículo 48°: Derógase la Ley N° 8066 y toda otra disposición que se oponga a la presente ley.

CAPITULO XIV

Disposiciones Transitorias

Artículo 49°: La presente Ley tendrá vigencia a partir de su sanción. Sin embargo hasta la fecha en que tomen posesión de sus cargos los miembros que integran el primer Directorio, la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, funcionará con las disposiciones vigentes, las que quedarán sin efecto a partir de aquella fecha. Este plazo no podrá exceder los 180 días desde la vigencia de la presente.

Artículo 50°: El impuesto creado por el Capítulo XI, se aplicará con el primer facturado posterior a la sanción de esta Ley. A los fines de no alterar el nivel medio de precio final de la Energía suministrada directamente a los usuarios incluidos en su cuadro tarifario, la Empresa Provincial disminuirá el precio básico de dicho cuadro en la proporción en que incida sobre el mismo al impuesto que se crea.

Artículo 51°: Comuníquese al Poder Ejecutivo. Dada en la Sala de Audiencias de la Legislatura de la Provincia de Santa Fe, a los dieciocho días del mes de diciembre de mil novecientos ochenta y seis.

DECRETO DE PROMULGACION DE LA LEY ORGÁNICA - DECRETO N° 14

SANTA FE, 12 de Enero de 1987.

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA
VISTO: La aprobación de la Ley que antecede N° 10014 efectuada por la Honorable Legislatura.

DECRETA:
Promulgase como ley de Estado, insértese en el Registro General de Leyes con el sello oficial, publíquese en el Boletín Oficial, cúmplase por todos a quienes corresponde observarla y hacerla observar.

ORGANIZACIÓN INTERNA, SISTEMA DE SUCURSALES



ORGANIZACIÓN INTERNA, SISTEMA DE SUCURSALES

A fines de la década del 90, la Empresa avanzó hacia una organización denominada Sucursalización, que consistió en dividir el territorio provincial en nueve Sucursales, dos ciudadanas (Santa Fe y Rosario) y cinco territoriales (Reconquista, Rafaela, Centro, Oeste y Sur). La intención fue descentralizar las decisiones y atender las problemáticas regionales, acortando la distancia entre clientes y Empresa. Se afianzó el pensamiento de que el accionar cotidiano permite conocer las expectativas que el Usuario tiene para con el servicio y de como lo recibe de parte de la Empresa.

Se propuso corregir a través de un cuadro organizativo de novedosas características, la prestación del servicio eléctrico y en especial la relación con los usuarios, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- La parte técnica debía estar acorde a las exigencias de los Usuarios,
- Se debía reducir, las interrupciones por Usuarios/año en baja tensión,
- Había que bajar los tiempos totales de cortes y encuadrar los valores de tensión,
- Había que bajar las pérdidas técnicas y no técnicas.,

- Había que disminuir la cartera de morosos y

- Había que optimizar el funcionamiento de los eslabones empresariales.

Estos puntos, eran pautas que condicionaban la calidad del servicio de la Empresa y que obligaban a encarar su normalización.

Fue necesario armonizar el funcionamiento de la Empresa adecuando el sistema estructural-organizativo, con más normas ágiles y apoyo eficiente, todo ello para favorecer el accionar de las Sucursales.

A lo anterior se le suma el hecho de que para concretar controles y/o mediciones que permitan concluir sobre la evolución de las Sucursales, se entendió razonable que cada una de ellas cuente con una cantidad similar de Usuarios. Por tal motivo, las dos Ciudadanas pasaron a ser cinco, tres en la ciudad de Rosario y dos en Santa Fe, con más las localidades consideradas de su cordón.

El sistema de Sucursales está vigente. Se avanzó en el conocimiento y normalización de aspectos elementales que hacen a la gestión, por lo que, con ajustes propios de la evolución, es factible mantenerla a raíz

de sus bondades y porque así lo entienden los Trabajadores de la EPE y, en especial, por gran parte de la Comunidad, que encuentra respuestas a sus inquietudes.

Esta modalidad organizativa permite la obtención de datos y/o resultados, de las distintas regiones de la Provincia, en forma rápida en temas como:

- Conocer las necesidades de nuestros Usuarios.
- Organizar y agilizar la gestión.
- Crecimiento y fortalecimiento del Capital Humano y recursos materiales.
- Inserción en la sociedad santafesina.
- Asumir riesgos con el sector productivo de la Provincia.
- Desarrollar nuevas infraestructuras, acompañando al crecimiento de la demanda.

El andamiaje de las sucursales ciudadanas y territoriales, se sustenta en la asistencia de una administración central, dividida en siete Gerencias que cubren todo el abanico de situaciones que se dan en la gestión.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PROVINCIAL DE LA ENERGÍA

GERENCIAS DE:

Comercial
Explotación
Infraestructura
Recursos Humanos
Administración
Asuntos Jurídicos
Desarrollo Tecnológico

SUCURSALES TERRITORIALES

Centro
Oeste
Rafaela
Reconquista
San Lorenzo
Sur
Villa Constitución

SUCURSALES CIUDADANAS

Santa Fe Norte
Santa Fe Sur
Rosario Centro
Rosario Norte
Rosario Oeste



VISIÓN - MISIÓN Y VALORES



VISIÓN

Ser una Empresa Estatal modelo de servicios públicos.

MISIÓN

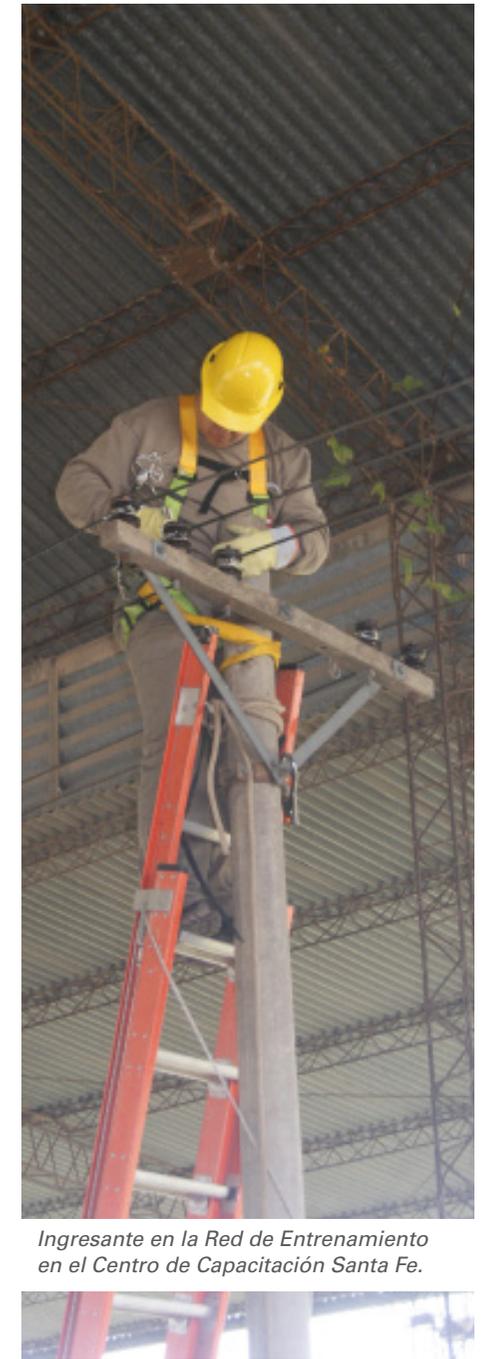
La Empresa debe garantizar el derecho a la energía de la comunidad santafesina promoviendo la investigación y desarrollo de las posibles fuentes de energía, procurando el abastecimiento de las necesidades energéticas mediante el uso socialmente racional de los recursos, brindando un servicio que a partir de una planificación adecuada y coordinada, garantice seguridad, calidad, continuidad y sustentabilidad; compatibilizando los intereses regionales y sectoriales, atendiendo a su natural expansión empresaria.

VALORES

La declaración de los valores de nuestra Empresa, se basa en la responsabilidad y el respeto diario, fomentando la eficacia y la eficiencia en la respuesta a la comunidad, a los usuarios y a sus empleados.

Desarrollando el compromiso social, con solidaridad, justicia y transparencia en nuestra labor.

Pero por sobre todo, creemos que en el camino hacia una empresa modelo debe tener a la ética como norte y valor ineludible.



Ingresante en la Red de Entrenamiento en el Centro de Capacitación Santa Fe.

POLÍTICA INSTITUCIONAL Y ENERGÉTICA



POLÍTICA INSTITUCIONAL Y ENERGÉTICA

Ante el principio programático de mantener la empresa de la energía en poder del estado provincial para garantizar el servicio a todos los santafesinos. Y teniendo la convicción que es esa la única forma de llegar hasta todos los rincones de la provincia, la presente gestión impulsó una serie de políticas para asegurar una empresa saneada, estatal, moderna y con un fuerte compromiso social.

La provincia ha redoblado esfuerzos para transformar a la distribuidora estatal en un ejemplo de gestión y calidad en el servicio brindado. Para ello se ha trabajado fuertemente en sanear las finanzas, renovar la dotación de personal, modernizar los útiles y herramientas y a la vez realizar las obras necesarias para atender la creciente demanda.

Se han fijado metas a corto, mediano y largo plazo, promoviendo la comunicación con todos los sectores, la presencia en todas las localidades del interior.; la capacitación constante de todos sus empleados, la renovación del parque automotor, la adquisición y puesta en funcionamiento del Sistema de Gestión Integrado y la restauración de los edificios para brindar mejores condiciones de trabajo.

Hacia la comunidad, se continúa con la implementación de los call centers para atender con celeridad las demandas y la ampliación y equipa-

miento de cuadrillas de operaciones, agregado a un intenso plan de obras.

Se ha llevado adelante y se está concretando un ambicioso Plan de Obras, tendiente a satisfacer la creciente demanda no solo de los centros urbanos, sino también en apoyo al desarrollo del sector productivo primario e industrial.

Todas estas acciones se realizan promoviendo a su vez el Uso Racional de la Energía y la investigación de fuentes alternativas de obtención de la misma.

Esta distribuidora es la pionera en diseñar y aplicar tarifa diferenciada para jubilados y carenciados, defendiendo el principio innegable de igualdad de oportunidades, en la convicción que todos los santafesinos merecen tener un servicio confiable a un precio justo.

Nuestros clientes son más que un número, a diario se atienden cientos de casos relacionados con situaciones de pobreza, lo que se realiza mediante asistentes sociales que siguen los casos de manera puntual. Continuando con la política de atención a los sectores de bajos recursos, se trabaja intensamente en el Plan Luz y Agua Segura, que permite incorporar como clientes a los barrios periféricos a la vez que se realizan obras de infraestructura para brindar un servicio más seguro.

POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO



POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO

La Empresa Provincial de la Energía, organismo público, autárquico, perteneciente al Estado Provincial, en su rol de distribuidora de energía eléctrica en el extenso territorio de la Provincia, necesita indefectiblemente, definir, consensuar y revisar periódicamente su Visión, su Misión y sus Objetivos.

Debe hacerlo como tal vez, sea necesario en cualquier organización, pero, con especial énfasis, porque:

- Al ser un organismo público, debe estar absolutamente seguro de interpretar la responsabilidad de ser parte de la acción de gobernar el Estado Provincial. Su mirada deber ser a largo plazo, y comprometida con el futuro de todos, no puede ser un organismo estático que sólo produce un bien físico para el mercado.
- Al ser un organismo autárquico, pero a su vez, subordinado administrativamente al Gobierno Provincial, debe ser capaz de transmitir correctamente el sentido de su trabajo a los niveles de los que depende institucionalmente.
- Al dedicarse a la distribución de la energía eléctrica debe ser capaz de ofrecer un servicio público esencial y primordial para el desarrollo económico, social-demográfico y de calidad, para toda la comunidad san-

tafesina, manteniendo siempre una actitud solidaria y de compromiso, enmarcada en una actividad sustentable de permanente expansión empresarial.

En definitiva, porque como empresa de servicio público, debemos estar cerca de la gente y sobre todo porque garantizando el derecho a la energía, contribuiremos al crecimiento equilibrado, solidario y transparente de los santafesinos.



Un pasado construido, un presente concreto, un futuro posible de construir...

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y DIAGNÓSTICO



METODOLOGÍA DE TRABAJO Y DIAGNÓSTICO

El Directorio de la Empresa Provincial de la Energía, decidió elaborar un Plan Estratégico que nos permita tener una mirada a largo plazo y así fijar las pautas del camino a transitar en los próximos años.

Con la impronta del Directorio, la coordinación del equipo de Control de Gestión y un grupo de agentes de distintos Sectores de la Empresa, a los que se denominó Facilitadores, se llevaron adelante todas las actividades que demandaron las diferentes etapas de dicho plan.

Cada una de estas etapas tiene características que las distinguen y en el caso de las dos primeras, Diagnóstico y Formulación de Propuestas, fueron las que demandaron mayor trabajo de campo y reunieron a un importante número de participantes.

Como ya hemos dicho, la Empresa Provincial de la Energía está organizada funcionalmente en una Administración Central y 12 Sucursales, de las cuales 5 se denominan Sucursales Ciudadanas (Rosario Norte, Rosario Oeste, Rosario Centro, Santa Fe Sur y Santa Fe Norte) y las 7 restantes Sucursales Territoriales (Reconquista, Rafaela, Centro, Oeste, San Lorenzo, Villa Constitución y Sur).

Superponiendo los mapas de la regionalización provincial con el de

las Sucursales de la EPE, se verifica que los límites son bastante coincidentes y que la agrupación de Sucursales por Región es relativamente sencillo. (Ver Anexo A)

De esta manera se diagramaron asambleas en las ciudades cabeceras de las Regiones (Nodos) y se trabajó con la metodología tipo taller, con los representantes de la sociedad, a través de sus entidades intermedias, asociaciones de usuarios y consumidores, entidades gremiales, empresariales, vecinales, etc. y trabajadores de la EPE, donde tuvieron posibilidad de expresar las fortalezas y debilidades que percibían en sus actividades cotidianas, las cuales se plasmaron bajo los siguientes ejes temáticos:

- 1 Laboral / Sus Trabajadores**
- 2 Institucional / Empresa**
- 3 Relación con el Cliente / Sociedad**

Con esta información recopilada se elaboró un riguroso análisis el cual permitió que en cada Nodo se detectaran situaciones donde las debilidades/fortalezas en nuestra Empresa fueran en algunos casos disímiles y en otras comunes. Esto sin duda se debe a la diversidad de las Regiones, ya sea por su densidad demográfica (población / superficie), usuarios residenciales, comerciales e industriales, agentes de la EPE, demandas, etc.

De éste análisis, que nos permitió posicionarnos en una situación real y objetiva de la Empresa, se desprende el siguiente diagnóstico totalizador:

En los cinco Nodos se pone de manifiesto un alto reconocimiento al trabajador de la Empresa por su voluntad, predisposición ante condiciones adversas y un alto sentido de pertenencia. Se resalta la necesidad de ampliar la planta de agentes, lo cual facilitaría el descanso y la seguridad laboral del personal, redundando en una mejor atención del servicio.

Otra fortaleza destacada en todos los Nodos, es la buena atención administrativa/comercial, la responsabilidad en el trabajo cotidiano y fundamentalmente la creatividad y tolerancia en la comunicación con el usuario. En las asambleas ciudadanas se manifiesta que no es muy habitual el trabajo en equipo fundamentalmente con los mandos medios, afectando notablemente la comunicación interna. La buena predisposición tanto sea para el trabajo cotidiano como cuando se presentan imprevistos y emergencias, es destacado reiteradamente. Se manifiesta, que mejoraría sustancialmente la administración de los recursos humanos si se elaborara una estructura orgánica y funcional donde se vean claramente las misiones y funciones de todos los trabajadores. También se señala la necesidad sobre la rotación del personal para capacitarse en diferentes funciones.

En lo que hace a los materiales de trabajo se manifiesta que no es equitativa la distribución entre los Nodos. Se recalca que hay poco respaldo legal y control hacia las acciones para combatir las conexiones irregulares.

Un común denominador indica que estas debilidades serían resueltas si se planificara, por lo que fue gratamente recibida, la decisión de elaborar un Plan Estratégico para la Empresa.

Una de las principales expresiones que surgió, en las asambleas de todos los Nodos, donde empleados y ciudadanos coincidieron, es que la EPE pertenezca al Estado. Esta situación genera confianza y redundancia en garantizar el suministro a todos los usuarios priorizando el sentido social por sobre la rentabilidad. Si bien se hace hincapié en la permanente centralización y burocratización de las decisiones se destaca la inversión en obras en el interior de la Provincia.

Se puso énfasis en la necesidad de asegurar la sustentabilidad de la Empresa a través de la organización y planificación. La esperanza de que así sea, confluye en la finalización y cumplimiento del Plan Estratégico.

Se señala que el servicio eléctrico en general es bueno, que se trabaja en conjunto entre Sucursales. Existe consenso en que la Empresa es muy valorada por la comunidad a pesar que en algunos Nodos se plantea la

necesidad de una mejor logística en lo referente a materiales, vehículos, etc. y de contar con un call center eficiente en toda la Provincia.

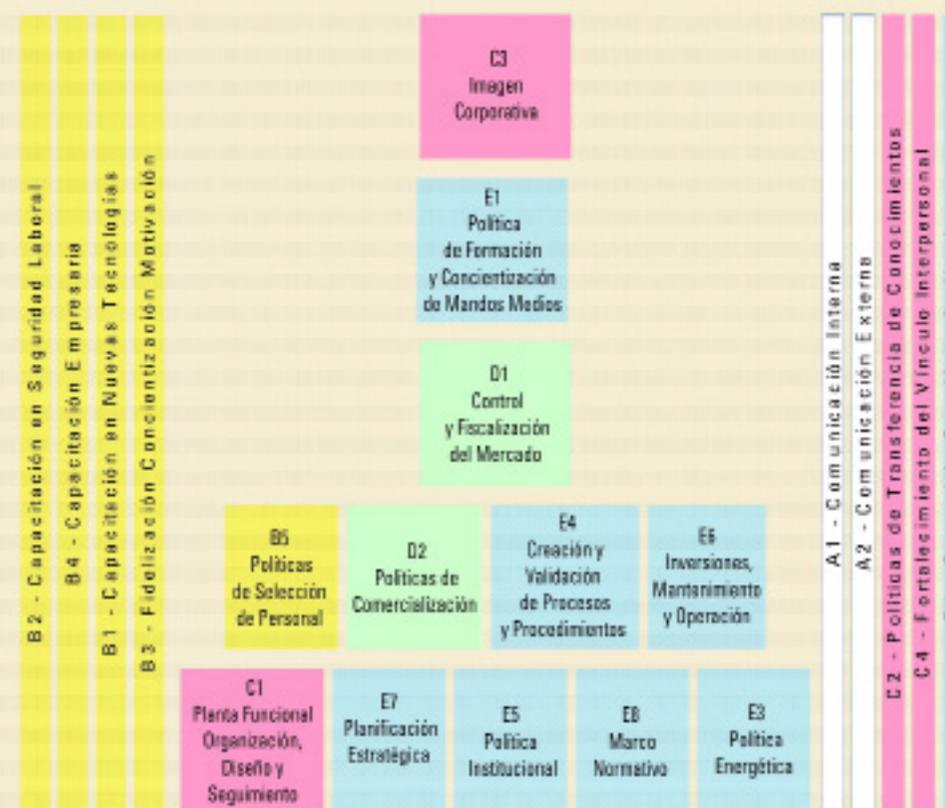
Se vio reflejada en las asambleas una conformidad en la relación tarifas / prestación, en comparación con otros servicios. Se destaca la existencia de las tarifas diferenciales y sociales que cubren un importante espectro de la comunidad.

Se observa que hay una buena relación con los municipios y comunas, que el rol social de la EPE podría ser mejorado con políticas más claras y mejor definidas. Se destaca como hecho innovador y auspicioso la aspiración a tener un Plan Estratégico

elaborado con la metodología de la participación democrática de todos los trabajadores y representante de la sociedad, esto se sintetiza en la frase «abrir la Empresa hacia afuera».

A partir de este diagnóstico se ordenaron y agruparon todas las situaciones comunes de todos los Nodos permitiendo conformar un total de 5 programas con 21 subprogramas. En un taller de trabajo, el personal de conducción de nuestra Empresa bajo la metáfora de la «construcción de una casa», imaginó, debatió y consensuó un diagrama que permitió visualizar con igualdad de importancia, los problemas identificados (subprogramas) a fin de ir resolviéndolos.

IMAGEN DE SUB-PROGRAMAS VINCULADOS



Los *cimientos* lo conforman los Sub-Programas *Planta Funcional Organización, Diseño y Seguimiento, Planificación Estratégica, Política Institucional, Marco Normativo y Política Energética.*

A manera de *paredes*, se agruparon los Sub-Programas de *Políticas de Selección de Personal, Políticas de Comercialización, Creación y Validación de Procesos y Procedimientos, Inversiones, Mantenimiento y Operación*, como así también, *Control y Fiscalización del Mercado y Política de Formación y Concientización de Mandos Medios.*

A modo de *columnas*, se alinearon los Sub-Programas *Capacitación*

en Seguridad Laboral, Capacitación Empresaria, Capacitación en Nuevas Tecnologías, Fidelización Concientización y Motivación, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Políticas de Transferencia de Conocimientos, Fortalecimiento del Vínculo Interpersonal, y Control de Gestión y Auditorías.

La *Imagen Corporativa*, quedó a modo de *techo* y corolario de la figura que vincula a todos los Sub-Programa.

Esto permitió visualizar y comprender desde una mirada sistémica a nuestra Empresa, para así y de esta manera, avanzar en la formulación de los proyectos.



SUEÑOS



SUEÑOS

Si bien las asambleas, que se realizaron en toda la provincia fueron con el objetivo de obtener un diagnóstico, también hubo un momento que se llamó Sueños. Esta propuesta no fue más que atreverse a ver más allá, poder imaginar a nuestra empresa en el futuro y decir, como trabajador, usuario o como sociedad misma en que la convertirían si nada fuera imposible.

En estas expresiones surgió el deseo de contar con tecnología avanzada, donde los empleados tengan la capacitación adecuada y la más alta formación, lo que redundaría en un eficiente servicio sin riesgos humanos.

El deseo de una empresa ágil, moderna, competitiva, con telemedición, telegestión, capaz de satisfacer las demandas de la comunidad y de cada cliente.

Se anhela una Empresa sustentable que incursione en la investigación y explote las energías renovables, contribuyendo al Medio Ambiente, con especial énfasis en la no contaminación visual

Se sueña con el desarrollo regional y que vaya de la mano de una Empresa organizada, con políticas de estado claras y un Marco Regulatorio adecuado.

Se sueña con alcanzar el máximo orgullo y sentido de pertenencia que inspire a superar las debilidades y potenciar las fortalezas.

Se desea no perder la capacidad de soñar, no perder el espíritu que motorizo a la EPE desde su nacimiento. Se desea que estos sueños se hagan realidad, no solo a través de la acción de soñar, sino trabajando mucho más.





Programa: Transferencia de Información

Programa: **Transferencia de Información**

Dado que en la etapa de diagnóstico hubo una demanda generalizada sobre la necesidad de comunicarnos, tanto entre los Trabajadores EPE como con la Comunidad santafesina, se propone un Programa de Transferencia de Información que contemple todas las necesidades de comunicación aprovechando los medios que actualmente dispone la Empresa, tales como página Web, publicaciones internas, comunicación con los medios, oficinas virtuales, teleconferencias, y la actualización acorde al desarrollo tecnológico; de modo tal que no solo nos comuniquemos, sino que también desarrollemos un rol formativo del usuario a fin de lograr un uso eficiente de la energía.

Subprogramas: **Comunicación Interna | Comunicación Externa**

PROYECTOS:

Elaboración de un Programa de Comunicación

Debido a la relación directa de las actividades entre la Empresa y sus usuarios, es fundamental disponer de un programa ordenado de difusión tanto en lo que hace a información sistemática, como a programas de concientización, adoptando una política proactiva y confiable, en su relación con los mismos.

Como por ejemplo campañas sobre el uso racional de la energía, riesgo eléctrico, armonización del arbolado con las redes eléctricas, programas de mantenimiento, etc.

Quiénes conforman ese universo deben tener un sentido de pertenencia que los muestre de manera unívoca.

Para tal fin, se ampliará los alcances del Manual de Identificación Corporativa de la EPE, que significará adecuar la presentación de edificios, instalaciones, obras, vehículos, indumentaria, papelería, publicaciones y cualquier otra expresión externa, asociados a los lineamientos aprobados por el Directorio.

Manual de Identidad Corporativa

La identificación empresaria es el puntapié inicial que cualquier organización necesita para ser percibida por la comunidad como un solo ente. Existe heterogeneidad de imágenes corporativas.

Información a la Comunidad sobre la Complejidad del Servicio Eléctrico

El Servicio Eléctrico cuenta con un número de variables que lo hacen complejo para una comunicación en un lenguaje simple y entendible por la ciudadanía en general.

Es necesario adecuar herramientas de difusión y trabajar con los medios de comunicación para que ayuden a interpretar y comprender las dificultades del mismo.

En este aspecto, los comunicadores dispondrán de los elementos necesarios para transmitir correctamente todo lo concerniente a la actividad cotidiana que realiza la Empresa Provincial de la Energía.

Con este fin, se desarrollarán visitas, talleres y jornadas que nutran a los comunicadores de la información que necesitan.

Hacia una Mejor Comunicación

Con el objeto de lograr una mejor y más fluida comunicación, se ha previsto la implementación de un servicio de video conferencias, que sumado a nuestra página Web, publicaciones y otros canales de comunicación nos acercará a las demandas de nuestros usuarios y trabajadores.

Este proyecto, a concretar en el corto plazo, consiste en la adquisición e instalación de un Sistema de video Conferencias de alta definición que constará de dos salas debidamente acondicionadas en Santa Fe y Rosario, y seis puestos de escritorio para otras ciudades alejadas.

Mediante el sistema será posible también establecer video conferencias con otras empresas a través Internet.

Servicio de Denuncias por Irregularidades

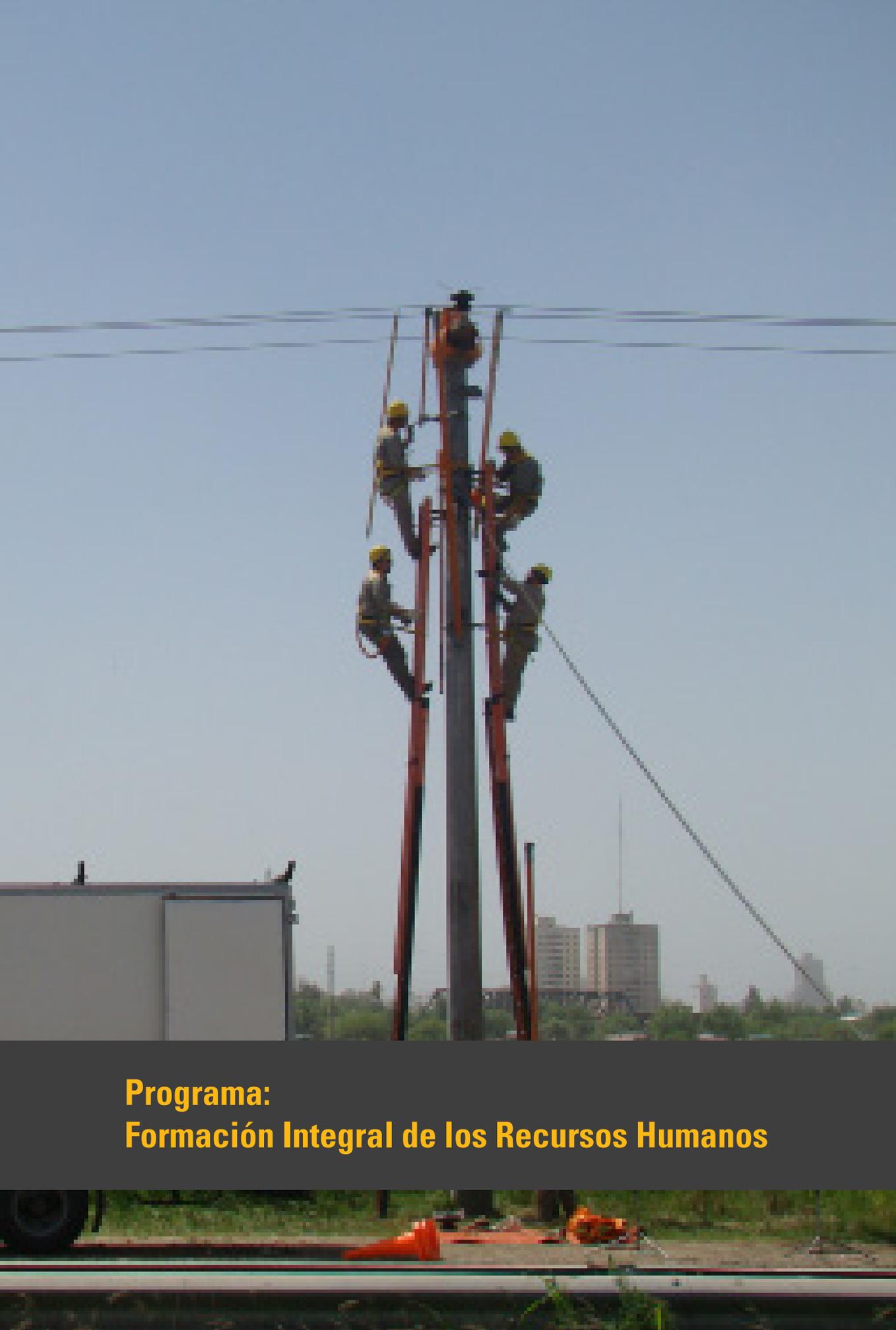
La identificación del no cumplimiento de Normas y Procedimientos vigentes muchas veces se hace dificultoso por la magnitud de la Empresa y la variedad de opciones posibles. El proyecto propone la incorporación a la Web institucional, de un servicio centralizado de recepción de denuncias y comentarios, de identidad reservada con derivación automática y seguimiento permanente destinado a brindar un canal de comunicación más fluido a los usuarios internos y externos que quieran colaborar con la Empresa.

Perfeccionamiento de las Relaciones con Terceros

Con los avances tecnológicos y la relevancia que en los últimos tiempos ha ido adquiriendo la información pública de los Organismos del Estado, se hace necesario planificar las metodologías y controles de los intercambios de datos.

El Proyecto pretende ajustar estos mecanismos, para agilizar procesos de comunicación entre esta Empresa y todas las Entidades externas, que directa e indirectamente afectan al funcionamiento de la Organización.





Programa: Formación Integral de los Recursos Humanos

Programa: **Formación Integral de los Recursos Humanos**

Los Recursos Humanos constituyen el mas preciado capital de la Empresa, su formación en temas específicos demanda tiempo y esfuerzo; hemos ordenado la información recogida durante la etapa de Diagnóstico en cinco Subprogramas que contemplan los aspectos mas destacados en cuanto a la formación de los Recursos Humanos.

Subprogramas:

Capacitación en Nuevas Tecnologías

Capacitación en Seguridad Laboral

Fidelización Concientización y Motivación

Capacitación Empresaria

Políticas de Selección de Personal



Autoridades de la EPESF y agentes ingresantes en el Centro de Capacitación

PROYECTOS:

Profesionalización de la Función

Los recursos humanos capacitados constituyen un elemento clave para el mejoramiento y eficacia de la organización. Profesionalizar la función de los empleados proporcionará las herramientas necesarias para pasar de la acción reactiva a la proactiva, de la cultura de la improvisación a la de la planificación y la medición de los resultados, al análisis de los desvíos a través de indicadores y las acciones correctivas. Modificar la gestión orientada básicamente a lo técnico, a una gestión que considere, incluya y motive a las personas.

El proyecto comprende planes de capacitación en desarrollo de carreras, módulos temáticos y sistemas de trabajo, para esto además se procederá al equipamiento material y de recursos humanos de los centros de capacitación y la interacción con organismos educativos y empresas eléctricas.

Selección de Personal

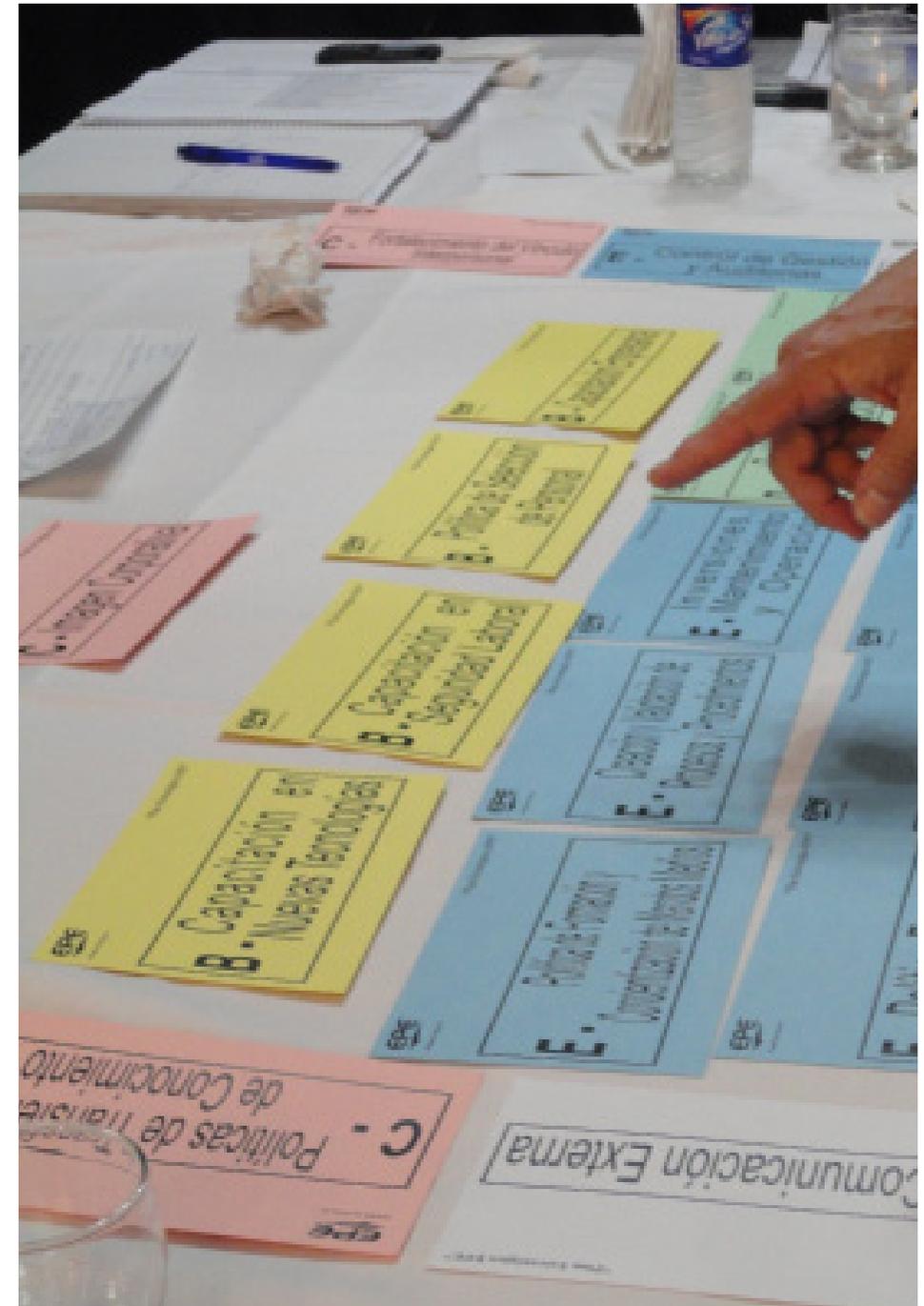
La Empresa se encuentra abocada al perfeccionamiento de las pautas de selección, mejorando la calidad del proceso, incorporando el personal adecuado, que cuente con las competencias necesarias para conseguir los objetivos y resultados propuestos, donde los valores personales se encuentren alineados con los valores de la Empresa.

El proyecto busca transmitir el sentido de pertenencia a través del seguimiento y valoración de los ingresantes, mediante evaluaciones de desempeño que detecten necesidades de capacitación y toma de decisiones sobre promociones, planes de carrera y remuneraciones.

Capacitación sobre Normativas

La constante evolución del Derecho y el ingreso de personal a la empresa, ponen de resalto la necesidad de implementar programas de constante capacitación, a fin de lograr un cabal conocimiento de la normativa vigente, indispensable a la hora de pensar en mayor eficiencia.

El proyecto se orienta a la organización de jornadas destinadas a capacitar al personal apuntando a la más amplia difusión tanto de los procedimientos licitatorios, contrataciones, así como también de sus atribuciones, obligaciones y distintos niveles de responsabilidad.





Programa: Reorganización y Nueva Visión Empresaria

Programa: Reorganización y Nueva Visión Empresaria

Desde el año 1984 la Empresa se rige por la Planta Orgánica N° 770, en estos 27 años se produjeron cambios de distinta índole, tanto a nivel Nacional y Provincial, como tecnológico; hubo un gran crecimiento demográfico y por consiguiente creció la demanda energética, las instalaciones y la urgencia por actualizarnos para prestar el servicio que las circunstancias exigen.

Hemos ordenado las expresiones recogidas durante la etapa de Diagnóstico en cuatro subprogramas que abarcan los ejes fundamentales para reestructurar nuestra Empresa a nivel Organizacional, de modo tal que responda a las necesidades que la sociedad demanda, contemplando la satisfacción de sus Trabajadores.

Subprogramas:

Planta Funcional, Organización, Diseño y Seguimiento

Políticas de Transferencia de Conocimientos

Imagen Corporativa

Fortalecimiento del Vínculo Interpersonal

PROYECTOS:

Reestructuración y Fortalecimiento Organizacional

Si bien toda empresa necesita del adecuado respaldo jurídico para su desempeño, el mismo adquiere una importancia superlativa tratándose de entes públicos, cuya actuación debe estar siempre regida por el principio de legalidad.

El aumento de la litigiosidad, el aumento y complejización de las situaciones jurídicas en juego frente al revulsivo cambio experimentado en el Derecho con la incorporación de nuevos paradigmas e intereses a

preservar, así como la necesidad de actuar en base a derechos, ha tornado insuficiente la actual estructura, y nos obliga a pensar en un nuevo diseño empresario acorde a las nuevas exigencias, a fin de dotarla de todos los recursos necesarios para dar una eficiente respuesta.

La organización de una estructura de personal debe presentar una conformación amplia y flexible que permita la mayor optimización de los recursos, con la menor cantidad de intervenciones posibles.

Por otra parte, debe contemplar la posibilidad de poder desarrollar una «carrera» dentro de la misma, para todos sus integrantes; logrando de esta forma, un incentivo para los trabajadores, que permita crear expectativas de desarrollo profesional y personal, constituyendo una herramienta fundamental, para el mejoramiento de las gestiones.

La actual estructura basada en la Planta 770/84, la conformación de niveles y cargos con que se cuenta, la no adecuación entre niveles y responsabilidades asociadas, y la dotación de personal; resultan cualitativa y cuantitativamente inapropiadas para lograr resultados de gestión acordes a las necesidades del Plan de Trabajos Públicos y al funcionamiento de los distintos Sectores, Unidades y Áreas que componen la Empresa.

Esto también se traduce, en falta de incentivos, apatía por mejorar los resultados y la migración hacia otros sectores de la Empresa que ofrecen mayores expectativas, tanto de trabajo como remunerativas, elevados tiempos de gestión con excesivas intervenciones en las misma, sobrecarga de tareas en algunos sectores, entre los inconvenientes más destacados.

Se requiere la definición de una Estructura Funcional en todos los niveles, para lo cual se hace necesario efectuar un análisis con criterio amplio y visión de futuro basado en dos aspectos:

- Funcional, que determinará distri-

bución y cantidad de personal, en cargos necesarios, misiones y funciones, evaluaciones de puestos y metodología de cubrimientos de los mismos. Esta etapa es de gestión interna con participación de la Empresa y Entidades Gremiales.

- Formal, que refiere a la Estructura de Cargos Físicos Presupuestarios que requerirá la puesta en vigencia de la Estructura Definida. Dado que la Empresa está incluida en el Presupuesto Provincial, la obtención de los puestos necesarios dependerá de la aprobación del Gobierno Provincial.

Incorporación Delegados de Salud y Seguridad en el Trabajo

Visto la sanción de la Ley Provincial N° 12.913 «Comités de Salud y Seguridad en el Trabajo» y la Política de Salud y Seguridad en el Trabajo EPE (Res.362/09), que promueven el involucramiento y participación de los trabajadores en el control, elaboración/modificación de propuestas/programas inherentes a prevenir los riesgos laborales y crear mejores condiciones medio ambientales de trabajo.

El proyecto busca, con la creación de delegados regionales, garantizar el derecho de los trabajadores a participar, a través de Comités de Salud y Seguridad en el Trabajo, en la evaluación, seguimiento y propuestas tendientes a mejorar las condiciones de trabajo.

Mejoramiento de las Condiciones de Seguridad del Trabajador

Para dar cumplimiento a la Política

de Salud y Seguridad en el trabajo de la EPE de Santa Fe y respetando el principio de prevención, según la norma NFPA 70 E, se busca realizar el recambio de la indumentaria actual por ropa ignífuga que aportará al trabajador comodidad, resistencia al fuego y fuentes de calor, transformándola en un elemento de protección personal.

Salud Laboral

La Política en Salud y Seguridad en el Trabajo de la Empresa Provincial de la Energía (Res. N° 352/2009), contempla la necesidad de instrumentar sistemas preventivos laborales orientados a reducir la producción de enfermedades vinculadas al trabajo.

Este proyecto, prioriza acciones orientadas a identificar, conocer, monitorear y evaluar componentes y dimensiones determinantes de los procesos de salud, enfermedades en el trabajo y prevención de adicciones. Contempla además, un estudio y evaluación del clima organizacional de la Empresa que permitirá tomar acciones correctivas y preventivas con el fin de mejorar el ambiente de trabajo.

Análisis del Ausentismo Laboral

El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de un determinado centro de trabajo, justificadas o no y es un síntoma que revela no sólo problemas del empleado sino también del ámbito de la organización.

Es imposible de prever y generador muchas veces, de desconcierto ya

que la planificación del trabajo esta en función de la disponibilidad de la mano de obra. Este trabajo analiza los factores socioculturales y de organización de los servicios de salud, relacionados con el ausentismo no programado. Realiza una exposición acerca de los procedimientos para el cálculo y cómputo de los principales indicadores de siniestralidad y morbilidad utilizados en la empresa.

Nos planteamos como objetivos específicos la revisión de los parámetros actuales de análisis, para luego realizar una propuesta de los nuevos indicadores para el cálculo y cuantificación del ausentismo.

Camino a la jubilación

La jubilación obliga a las personas a asumir un rol social diferente. El momento jubilatorio implica un proceso que comienza desde la actividad laboral y que debe planificarse anticipadamente, para adaptarse al cambio como algo gratificante y lleno de nuevas posibilidades.

Este proyecto busca otorgar a los futuros jubilados las herramientas que le permitan planificar su futuro, determinar objetivos y lograr la inserción familiar y social mediante distintas actividades. Para la Empresa permitirá favorecer el movimiento natural de la organización, anticipando las incorporaciones necesarias para no afectar el servicio, propendiendo a la transferencia de conocimientos y delegación de funciones y logrando una mayor adhesión del personal a la jubilación.



Programa: Gestión Comercial

Programa: **Gestión Comercial**

Nuestra relación directa con los usuarios, pasa en gran medida por la Gestión Comercial, aquí recibimos la demanda del servicio, sus problemáticas y cuestionamientos, sus sugerencias de mejora.

Para optimizar nuestra Gestión Comercial a fin de satisfacer los requerimientos del usuario, hemos conformado dos subprogramas en los que englobamos la problemática de Control y Fiscalización, a fin de actualizar normativas y minimizar las irregularidades de los usuarios; y las Políticas de Comercialización que contemplan los aspectos vinculados con una mejor atención comercial.

Subprogramas:

Control y Fiscalización del Mercado

Políticas de Comercialización

PROYECTOS:

Telegestión de Usuarios

La necesidad de satisfacer una demanda de energía en continuo crecimiento, garantizar niveles de calidad de servicio cada vez más exigentes, reducir las pérdidas y costos, optimizar las inversiones a realizar y minimizar el impacto ecológico de tal desarrollo, ha impulsado a las empresas eléctricas a utilizar tecnología informática en sus redes de distribución dotándolas de *inteligencia*.

Este proyecto prevé avanzar en telemedición de usuarios, uno de los aspectos comprendidos por este nuevo paradigma, habiéndose previsto alcanzar inicialmente a grandes usuarios y usuarios rurales para

luego extenderlo en forma paulatina a residenciales y comerciales dejando sentadas las bases para una efectiva gestión de la demanda.

De esta forma se logrará dar total calidad y seguridad en las lecturas, en las suspensiones y reposiciones de servicios de los equipos de medición ya que se realizarán a distancia y en tiempo real, brindará seguridad física al personal ya que en zonas de difícil acceso será gestionado a distancia, reducirá los costos operativos, permitirá incorporar segmentos horarios con tarifas optativas.

Se prevé incorporar controles de demandas y factor de potencia con

el fin de poder educar a un uso racional de consumos de energía y además poder facturarlas, como así también incorporar un nuevo modelo de calidad de servicio pudiendo realizar mediciones de tensión, interrupciones, etc.

Se podrá llevar a cabo un balance de energía en tiempo real y junto con ello la detección temprana de las pérdidas no técnicas como así también el seguimiento y estudio de la conducta individual de consumos de energía por suministro.

Nueva Metodología para el Cálculo Tarifario

El proyecto consiste en el desarrollo e implementación de una metodología de cálculo de costos asociados al servicio de distribución de energía eléctrica en la Provincia de Santa Fe, y de un procedimiento de determinación de tarifas en base a dichos costos.

Este trabajo incluye el relevamiento completo y actualizado de instalaciones y equipamientos, la sistematización del procedimiento para determinación de costos de capital, el relevamiento de costos de operación y mantenimiento, la realización de campañas de medición para la determinación de consumos típicos y parámetros característicos de uso de instalaciones y equipos, el estudio de las pérdidas técnicas, etc.



Medición en Sub Estaciones Transformadoras para Balance de Energía

En el marco del nuevo régimen del mercado eléctrico donde se penalizan las pérdidas no técnicas que exceden parámetros preestablecidos, se hace necesaria la implementación de un programa de mediciones en Sub Estaciones transformadores para determinar a que segmento pertenece la energía distribuida por nuestra empresa.

El proyecto comprende la instalación de 520 medidores de energía de última tecnología y agregado a ello un *software* que determina la cantidad que pertenece en cada segmento abastecido. A partir de un diagnóstico exhaustivo se determinará cuales son los puestos de transformación que representan el total de la población en estudio, para cuantificar los consumos de los usuarios según el segmento al que pertenecen.

Nuevo Régimen de Control de Reactivo

Un consumo excesivo de energía reactiva implica la utilización de capacidad de infraestructura eléctrica que no puede ser aprovechada para trabajo efectivo por el propio usuario, no permite que los demás usuarios abastecidos por la misma red puedan hacer uso de la capacidad total de la infraestructura puesta a disposición por la EPESF. Esta situación conlleva a un uso ineficiente de las instalaciones y a la necesidad de una expansión inadecuada de

las mismas que, analizado desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto, significa un uso innecesario de recursos que lo aparta del óptimo económico y de una expansión racional de las redes.

En este marco, el proyecto comprende el diseño de un nuevo régimen de control de reactivo, proponiendo nuevos métodos de medición y verificación y estableciendo el concepto *Reactivo Faltante en kVAr* como variable de control, en consonancia con el tratamiento que recibe la EPESF en el Mercado Eléctrico Mayorista. El proyecto establece además nuevas señales económicas y modifica las escalas de penalización o aplicación de recargos.

Mejora de Atención Comercial

El objetivo de este proyecto es mejorar el servicio al usuario a través del desarrollo de una oficina virtual, esto es alojar en la Web empresarial los servicios administrativos de la empresa, y terminales de autogestión que agilicen al usuario la realización de algunos trámites, sin requerir que acuda personalmente a una oficina comercial, o la atención de un trabajador de la EPE.

Pagos Automáticos por Transferencias Bancarias

El proyecto abarca la elaboración e implementación de un sistema de última generación que esté en consonancia con las tecnologías de vanguardia en lo que respecta a pagos

electrónicos que en la actualidad están disponibles en el mercado.

Las mismas se caracterizan por brindar seguridad—dado que no hay transporte monetario— independencia del lugar físico (se accede vía Internet) y horarios para realizar transacciones comerciales. Es una herramienta de tesorería digital orientada a Clientes de todas las demandas.

Además, permitirá organizar internamente el procesamiento de las cancelaciones de documentos y el control al instante de los saldos que se ingresan en la cuenta corriente de la Empresa, brindando a la gestión la disponibilidad financiera.

Determinación y Liquidación Automática 6% Municipalidades y Comunas

En el marco que regula la Ley Provincial N° 7797 sobre la liquidación del 6% del básico sobre la facturación cobrada, y dada las exigencias de los entes de controles Nacionales (AFIP) y Provinciales (Tribunal de Cuentas), y en virtud de un mayor aprovechamiento de las tecnologías de automatización de la información es que se elaborará un procedimiento administrativo – comercial para liquidar e imputar contablemente los montos resultantes de la aplicación de la mencionada Ley.

Ésta optimización permitirá complementar los tiempos y las formas de presentación de la información ante

dichos organismos fiscalizadores, como así también la mayor celeridad del cumplimiento de las obligaciones ante las Municipalidades y Comunas.

Atención de los Reclamos Técnicos

Los Centros de Atención (Call Centers) se han convertido, en los últimos años, en activos estratégicos para toda Empresa cuyo enfoque está claramente dirigido al usuario debido a:

- La facilidad de gestión;
- su agilidad y amplia cobertura;
- su capacidad de integración con el negocio y
- sus sistemas de información.

La implementación de ellos facilita la automatización y da como resultado una mejora en la eficacia de los procesos y la excelencia en el servicio al usuario, ya que ellos son atendidos por especialistas y profesionales en atención telefónica.

El proyecto consiste en la puesta en explotación del Módulo de Centros de Atención (Call Center) del Sistema Georeferenciado (GIS) y de nuevos Sistemas de Atención Automática de Reclamos (IVRs) en los Centros de Atención de las ciudades de Santa Fe y Rosario, derivándose a ellos reclamos técnicos de localidades de toda la provincia, donde se vinculan los llamados por fallas en el servicio con el Sistema Georeferencial, que permite identificar las

fallas a fin de optimizar la logística de la reposición del Servicio.

Reordenamiento Comercial de las Sucursales

El proyecto contempla a partir de un diagnóstico exhaustivo, realizar un análisis del desarrollo y crecimiento de las Sucursales, Agencias, y Oficinas Comerciales, de modo que le permita a la Gerencia Comer-

cial, evaluar en orden a la cantidad de usuarios y crecimiento de cada zona, respecto a la conveniencia de crear, modificar, ampliar y/o refaccionar nuestras instalaciones, previendo en ese orden el Recurso Humano especializado y el equipamiento necesario, entendiéndose que esto constituye un elemento clave en la gestión comercial en el marco de una firme estrategia empresarial.





Programa: Empresa y Política (Estrategia Empresarial)



Programa: Empresa y Política (Estrategia Empresarial)

Este programa contempla una gran variedad de temas que hacen a la **Gestión Empresarial**, definir una **Política Institucional y Energética**, actualizar el **Marco Normativo**, proponer una **Planificación Estratégica** y poder desarrollarla con la coordinación y el **Control de la Gestión**, revisando todos y cada uno de los **Procesos y Procedimientos** de modo de optimizar las Inversiones, **Mantenimiento y Operación**, requiere de una política de **Formación y Concientización de los Mandos Medios** para lograrlo.

Estos Subprogramas contemplan los requerimientos formulados en la etapa de Diagnóstico y los Proyectos propuestos por la Organización Empresarial para lograr los Objetivos planteados.

Subprogramas:

Política de Formación y Concientización de Mandos Medios

Control de Gestión y Auditorias

Creación y Validación de Procesos y Procedimientos

Política Energética

Política Institucional

Planificación Estratégica

Inversiones, Mantenimiento y Operación

Marco Normativo

PROYECTOS:

Planificación Estratégica

Para poder Evaluar, es necesario previamente Planificar, y la Evaluación surge de la confrontación o control de las actividades planificadas o presupuestadas con la realidad de los procesos, o la ejecución de estas actividades; entonces, la

Evaluación pasa a ser la medición de los desvíos que se detecten y su justificación.

Una vez definido el Plan Estratégico de la EPE, con una perspectiva de quince años, debemos ocuparnos

de la Coordinación y Seguimiento del mismo; esto es el control de la evolución de los Proyectos propuestos en cada Programa, anticipándose a los posibles inconvenientes y presentando al Directorio de la Empresa las posibles soluciones consensuadas con las Áreas directamente involucradas a fin de poder decidir al respecto.

Con una expectativa de corto plazo, se deberá Coordinar la Conformación y luego el seguimiento del Plan Operativo Anual, a través del cual se deberá presupuestar la Actividad del Ejercicio por cada una de las Áreas de la Empresa, registrándose una medición en unidades físicas y económicas de las mismas a fin de evaluar desvíos y los motivos que los hubieran provocado.

Cuadro de Indicadores

Los Procesos y Procedimientos definidos en el ámbito de la Empresa deben ser ponderables a fin de evaluar la consistencia de los mismos. Este proyecto pretende mantener un cuadro de Indicadores de todos los Procesos Internos, sean estos Operativos, o Directivos, Financieros y no Financieros, comparables en el ámbito interno como en el marco Nacional e Internacional, su seguimiento en el tiempo, y la generación de los mismos debe ponderarse con valores estandarizados de cada actividad.

Estos Indicadores deben ser conocidos por toda la Estructura Empresa-

ria, de este modo todos podremos saber en qué medida estamos cumpliendo con nuestras Metas u Objetivos, generando una actitud proactiva hacia la tarea habitual, ya que nos sentiremos reconocidos dentro de la Estructura Empresaria, sabiendo el rol que desempeñamos.

Planeamiento de las Tareas de Auditoría Interna

En el contexto de instrucciones recibidas de la Superioridad y una adecuada valoración de riesgos de las actividades de la Empresa, se prevé la elaboración del Plan Anual de Auditoría Interna.

Una adecuada planificación del trabajo de Auditoría Interna asegurará el desarrollo de una estrategia a ser seguida para el alcance de los objetivos de la auditoría, a través del establecimiento de un programa de trabajo.

Biblioteca de Normas y Procedimientos de Actualización Continua

La efectivización de las actividades de auditoría requiere la consulta permanente a normativa de índole y origen variado, la que habitualmente se encuentra dispersa, atentando contra la fluidez de la gestión, por lo que se propone la creación de una Biblioteca de Normas y Procedimientos de actualización continua que contemple la recopilación sistematizada de normas y procedimientos internos y externos relacionados con todas las actividades de la Empresa.

La propuesta está orientada a la incorporación a la Web empresaria utilizando herramientas de acceso libre, asistido por el Área Informática, con características de consulta permanente, con alimentación *multisector* y almacenamiento centralizado.

La implementación del proyecto no sólo agilizará las tareas de auditoría, sino que actuará como preventivo de irregularidades que suelen cometerse por desconocimiento de la normativa vigente y ayudará a detectar más fácilmente las deficiencias normativas.

Sistematización de Auditoría de Procesos

Transitar el camino trazado «de actuar por demanda, a garantizar derechos», trae aparejado un cambio de enfoque significativo en la manera de entender la Auditoría Interna, por lo que se propone implementar un sistema de monitoreo inteligente de información relacionada con los objetivos de control en todas las áreas auditables y sistematizar la auditoría de procesos: elaboración de planes de auditoría basados en la valoración de riesgos de procesos, identificación de objetivos de control y ejecución de los mismos conforme las normas de control interno emitidas por la SIGEP y el Manual de Procedimientos de Auditoría de la EPE.

Para la concreción de este objetivo se hace necesario reforzar el plantel de auditoría con personal especiali-

zado, dotar al sector de equipamiento adecuado para poder actuar diligentemente e incorporar software específico de Administración de Auditorías con Orientación a Riesgos, cuya implementación permitirá mantener unificada la información que administra la Unidad, reducir los tiempos administrativos de los auditores, unificar las bases de riesgos y objetivos de control, acceder a estadísticas en forma inmediata, utilizar herramientas específicas de medición de riesgos y elaborar reportes, con la facilidad de poder conocer en todo momento el estado de ejecución de los planes de auditoría, evaluar sus resultados y tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias.

Plan de Optimización del Control Interno

Para poder evaluar el grado de cumplimiento de las recomendaciones de auditoría emitidas a partir de los resultados obtenidos en las auditorías realizadas y del análisis permanente de procesos y procedimientos y si éstas colaboraron efectivamente a mejorar el control interno, se propone implementar un sistema de seguimiento de recomendaciones mediante la utilización de software específico que registre cada movimiento relacionado con los distintos estados de las recomendaciones y permita el intercambio de observaciones y respuestas con las áreas auditadas vía Web, llevando controles de tiempos de respuesta, mapa de riesgos para cada unidad

auditable, comparaciones con auditorías realizadas en el pasado, y monitoreo de estados a través de un tablero de control.

La implementación de este sistema permitirá no sólo optimizar la calidad del control interno de la empresa, sino que posibilitará una mejor administración de los recursos y agilizará la comunicación con los sectores auditados, a la vez que ayudará a reducir notablemente los tiempos de respuesta, garantizando un tratamiento equitativo a los sectores auditados.

Readecuación y Control de Procesos

Con el transcurso del tiempo y la evolución tecnológica, los Procesos Administrativos tienden a ser ineficientes, consumiendo tiempo y recursos económicos innecesarios, realizando tareas repetitivas, propendiendo a compartimientos estancos, o bien no se adecuan a los cambios tecnológicos.

A partir de la detección de Problemas en los Procesos que hacen al funcionamiento de la Empresa, se procederá al análisis de los mismos utilizando herramientas de Administración con los actores involucrados a fin de optimizar los procesos en cuestión.

Revisión y actualización de Normas, Formas, Recaudos y Procedimientos que Deben Adoptarse en Materia Administrativa.

La incorporación de nuevos procesos y tecnología informática y la falta de conocimiento de las normas administrativas de quienes deben aplicarlas, ha dejado en desuso muchas de ellas. Se han detectado además deficiencias tanto en la substanciación de los expedientes, como en el mecanismo de su tramitación, su archivo y descarte de la documental, que dificulta la toma de decisiones por parte de los funcionarios actuantes.

Se encuentran vigentes las Resoluciones Nros. 1980/79 y 1715/81, dictadas en la Empresa en esta materia que son de antigua data.

El proyecto pretende adecuarlas a los cambios efectuados, en el marco de las normas provinciales y en consonancia con los nuevos lineamientos del Estado Provincial, brindando un cuerpo normativo unificado para la gestión administrativa a efectos de simplificar, racionalizar y normalizar el procedimiento, reduciendo los plazos y tiempo de respuesta, eliminando trámites y documentación innecesarios, que facilite además el acceso a la información pública, con el respaldo de una estructura de personal adecuada.

Informatización del Fondo Documental que integra el Archivo

La registración de la documental que ingresa al archivo es realizado en forma manual. El proyecto pretende informatizar toda la documentación mediante la Cataloga-

ción/codificación de las distintas series documentales producidas por la EPE, de tal forma que estén incorporados al sistema Intranet para ser consultados por todas las oficinas productoras como así también por los habitantes de forma tal que garantice la transparencia y el derecho a la información.

Reevaluación y Actualización de la Tablas de tiempo y Conservación de Documentos

La Empresa cuenta con una tabla de Tiempo y Conservación de Documentos, aprobada por Decreto N° 1945 y su modificatoria N° 5.211/89. Los cambios producidos desde su aprobación, hacen que resulte necesario reevaluarlos y adecuarlos a la nueva legislación y documental que se genera actualmente.

Digitalización de Procesos Administrativos (Firma Digital)

El objetivo de este proyecto es la implementación de firma digital, es decir, un esquema matemático que sirve para demostrar la autenticidad de un mensaje digital o de un documento electrónico que da al destinatario seguridad que el mensaje fue creado por el remitente, y que no fue alterado durante la transmisión.

El beneficio de esto es simplificar los procesos administrativos y reducir la burocracia institucional ya que la firma digital permite garantizar la autoría, integridad y no repudio de los documentos digitales dándoles

a los mismos, estas tres características fundamentales que hasta ahora sólo gozaban los documentos en papel.

Estudio, Revisión y Compilación de la Delegación de Facultades

Se presenta una marcada dispersión normativa respecto de las facultades delegadas a distintas Gerencias y Jefaturas, lo cual dificulta el conocimiento de las competencias asignadas, incluso por parte de los funcionarios que deben aplicarla, y teniendo en cuenta que el quehacer operativo diario, requiere de decisiones ejecutivas propias para, por ejemplo, disponer de servicios de terceros, equipos y materiales en tiempo y forma, evitando pasos innecesarios que dilatan la gestión. El proyecto propone por un lado que las competencias se encuentren asignadas en un único texto, y por otro lado efectuar las modificaciones que las distintas áreas propongan, en base a las experiencias recogidas, a fin de dotar a los funcionarios de las atribuciones necesarias para la gestión, direccionado a la agilización y celeridad de los procedimientos.

Reorganización de ejecutores externos

El sistema de gestión de cobranza extrajudicial y judicial de deudores en mora fue instrumentado por Resolución EPE Nro 299 de fecha 14-11-95, procedimiento éste que se fue modificando a través de las Resolu-

ciones Nro 061 de fecha 19-04-06; Nro 253 de fecha 04-12-07 y Nro 281 del 26-12-07.

A través del tiempo transcurrido se han producido modificaciones tanto en el llamado mapa judicial de la Provincia, como reestructuraciones en la gestión comercial propiamente dicha de la EPE

El proyecto tiene por finalidad adaptar y mejorar la gestión en base a la experiencia recogida, la necesidad de cada una de las sucursales y a las distintas circunscripciones judiciales de la Provincia.

También se direcciona a la reestructuración de la actual plantilla de ejecutores y alcanzar una coordinación y homogeneidad de estándares preestablecidos en cuanto a los aspectos formales y tiempos de ejecución.

Creación de un Marco Regulatorio Eléctrico Provincial

En el marco de la creciente importancia del servicio eléctrico para el desarrollo productivo y la calidad de vida de los santafesinos, reflejada tanto en la cantidad de energía demandada como en la calidad requerida, sumado esto a la característica capital intensiva de la actividad de Distribución Eléctrica y su respuesta de mediano y largo plazo al nivel de inversión; y con el fin de asegurar que el abastecimiento eléctrico en el ámbito provincial tenga calidad suficiente y tarifas eficientes que

permitan la sustentabilidad de la prestación del servicio; resulta indispensable un proyecto integral a desarrollarse específicamente para Santa Fe, que incluya el diseño de un esquema jurídico y de gestión orientado a favorecer políticas de estado que contemple a las Cooperativas Eléctricas, definiendo pautas de calidad de servicio, metodología de cálculo tarifario, procesos de transición, mecanismos de control, etc.

Dado que el servicio público de distribución eléctrica es prestado en Santa Fe a través de una empresa estatal y de Cooperativas, el proyecto debe diferenciarse de los desarrollados en otras jurisdicciones del país en oportunidad de privatizarse el servicio de distribución de energía eléctrica.

Regularización de los Contratos de Concesión a Cooperativas Eléctricas

En la Provincia existen 62 Cooperativas y Comunas responsables del servicio de distribución de energía. Actualmente la totalidad de los contratos de concesión se encuentran vencidos y no existe, en la mayoría de los casos, una clara definición de las áreas de concesión de cada una de ellas.

Esto genera en muchos casos conflictos de intereses a la hora de brindar el suministro a un cliente, particularmente en las zonas fronterizas. Al mismo tiempo, para el cliente se

genera la incertidumbre respecto de quien será el prestador del servicio que requiere.

Otro de los aspectos negativos radica en la duplicidad de redes o la ausencia total de las mismas, al no definirse claramente los límites de las zonas de concesión.

Dado que la EPE tiene el poder concedente de la distribución de energía eléctrica en la Provincia, de acuerdo a lo establecido por la ley N° 10.014, resulta necesario que sea ésta quien asuma la responsabilidad de instrumentar un plan de regularización de contratos de concesión y sus anexos, de cooperativas y comunas, que asumen la responsabilidad del servicio público de electricidad.

Normalización Integral de la Reglamentación Comercial Vigente

En el marco de la magnitud y frecuencia de los cambios regulatorios a nivel nacional ocurridos en los últimos años, sumado a la necesidad de garantizar la prestación del servicio público de la distribución de energía eléctrica y la obligación de mantener vigentes los criterios de la reglamentación que regula tal prestación, resulta oportuno realizar una normalización integral de la reglamentación actual.

El presente proyecto prevé la revisión, análisis e implementación de los cambios necesarios a las normativas y procedimientos comerciales vigentes, a fin de asegurar la integri-

dad y consistencia de esta herramienta de gestión comercial, favoreciendo un funcionamiento ágil y descentralizado, garantizando mecanismos de control y homogeneizando el tratamiento que reciben los suministros en todo el ámbito provincial.

Revisión y Actualización del Reglamento de Suministro

El Reglamento General para el Suministro y Comercialización del Servicio Eléctrico fue aprobado por Resolución 0371 del 30 de diciembre de 1993 y sus modificatorias. Se puede observar que el texto del mismo es anterior a la reforma constitucional de 1994; cuyo artículo 42 introduce como novedad el otorgamiento de rango constitucional a los derechos y obligaciones de los usuarios y consumidores de bienes y servicios.

A consecuencia de la manda constitucional se da la ley N° 24.240, llamada Ley de Defensa al Consumidor (LDC), hoy modificada por la Ley N° 26.361.

Si bien la EPE ha ido receptando dicha normativa, ello ha sido parcialmente, ya sea dejando que alguna de sus disposiciones caigan en desuso o modificando algunas mediante actos administrativos expresos, dispersándose de esa manera las normas que rigen la cuestión, por lo que se vislumbra la necesidad de una revisión integral de una norma fundamental para el desarrollo de la actividad de la empresa.

El proyecto apunta a dotar a la EPE de un Reglamento que constituya un cuerpo normativo íntegro, superador del anterior, que brinde adecuada apoyatura y encuadre legal al accionar de los distintos oficios técnicos de la Empresa, fundamentalmente los vinculados al área comercial.

Revisión, Actualización y Formalización del Procedimiento de Cálculo de Energías Consumidas y No Registradas

El procedimiento de cálculo de energías consumidas y no registradas es de larga data, por lo cual es necesario incorporar al mismo las innovaciones normativas y tecnológicas producidas desde su diseño.

El proyecto consiste entonces en dotar a la EPE con la participación conjunta de los estamentos involucrados, de normas de procedimiento que contemplen métodos que brinden herramientas útiles a los oficios técnicos encargados de su aplicación directa, de las que emanen resultados provechosos a los intereses de la EPE y de los usuarios, a través del cálculo que refleje con la mayor certeza posible la energía consumida y no registrada.

De esta manera la comunidad toda se verá beneficiada en tanto cada usuario abone la energía de la que ha hecho uso.

Revisión, actualización y formalización del procedimiento de Inspección Técnica de Medidores

El procedimiento de la Inspección Técnica de Medidores es frecuentemente blanco de críticas por quienes resultan alcanzados por las mismas.

En ése sentido, el proyecto comprende el diseño de un nuevo procedimiento de Inspección de medidores para dotar a la Empresa de una herramienta que permita mejorar la eficacia probatoria del mismo, manteniendo a buen resguardo al trabajador, al patrimonio de la EPE, y los intereses del usuario que cumple adecuadamente con sus obligaciones.

Impulso al Uso Racional y a las Nuevas Fuentes de Energía

El desafío del cambio climático, el ahorro de energía y una mejor utilización de los recursos energéticos, requieren de distintas acciones desde el Estado y con participación del sector privado.

El Proyecto comprende impulsar acciones para: incrementar la cogeneración en los procesos industriales localizados en la Provincia y evaluar la producción de energías con fuentes alternativas, según la disponibilidad regional de recursos, en forma amigable con el ambiente.

Se impulsarán acciones que lleven al diseño y utilización dentro de la Empresa, de instalaciones que permitan un uso eficiente de los recursos energéticos.

Se implementará una campaña masiva hacia la comunidad a efectos de una mejor interpretación de las acciones directas tanto en sus instalaciones, aparatos adquiridos como costumbres respecto al uso que le permitirán reducciones energéticas concretas.

Régimen Provincial de Cogeneración

El proyecto comprende, a partir de un diagnóstico exhaustivo, evaluar las potencialidades de cogeneración dentro del territorio santafesino, analizar la factibilidad de su incentivo a través de señales económicas y un marco legal acorde, y elaborar un proyecto normativo y de guía que permita generar un estímulo sustentable aprovechando los beneficios que otorga la cogeneración a la sociedad en su conjunto.

Propone además cuantificar su beneficio técnico - económico potencial, desagregado por actividad, promover en forma complementaria a la actividad generación de energía eléctrica motivo de estos emprendimientos, generar valor agregado a la industria provincial y nuevos puestos de trabajo asociados a este proyecto en la provincia. Desarrollar a futuro en el ámbito provincial la tecnología, mecanismo de gestión y financiamiento asociada a la cogeneración y promover su aplicación en otras regiones, originando nuevos ingresos para la provincia y su posicionamiento a nivel nacional e internacional.



Programa Luz y Agua Segura para la Inclusión Social

Para dar solución al problema de los suministros irregulares, se le da un tratamiento integral, más allá de lo energético, apuntando a la inclusión social, con la incorporación de nuevos usuarios con conexiones seguras a la red y con una tarifa acorde a sus posibilidades de pago.

El Programa Luz y Agua Segura para la Inclusión Social propone un cambio en la manera de abordar los problemas comunitarios, toma la problemática social desde el estado, con la participación conjunta del Ministerio de Aguas Servicios Públicos y Medio Ambiente y el Ministerio de Desarrollo Social, con el objetivo de cambiar la condición de excluidos a usuarios formales.

El proyecto comprende la inclusión de 85.000 suministros informales y la regularización de otros 158.000, el total representa el 20% de los usuarios actuales de la EPE; desde el punto de vista de infraestructura eléctrica, contempla la regularización de las redes de baja tensión (BT), como así también la extensión de las redes de media tensión (MT), incluyendo nuevos tendidos cuando sea necesario y la instalación de subestaciones MT/BT, que abastecerán a estos suministros.

En el corto plazo se regularizarán 10.000 suministros por año y la totalidad del proyecto se completará en 8 años.

Este proyecto reafirma el derecho ciudadano al acceso a la energía de la totalidad de los habitantes de la provincia. Las características del Proyecto y su priorización, definen la necesidad de contar con aportes de recursos por parte del Estado Provincial.

En particular, se identifican las siguientes metas:

- Ciudad de Rosario: incorporación de 13.000 nuevos suministros, agrupados en 21 zonas.
- Ciudad de Santa Fe: incorporación de 7.000 nuevos suministros en 7 zonas

Desarrollo Integrado del Sistema Eléctrico Provincial

La satisfacción de la demanda eléctrica es una condición indispensable para que los clientes de la empresa distribuidora puedan desarrollar sus potencialidades, en cualquiera de los ámbitos en que lo requieran. Saben que ella le proveerá el confort que la tecnología le permite, además de favorecer el progreso en cualquier actividad humana.

Así, a partir de la red existente se identifica un conjunto de obras e inversiones que permitirán satisfacer el incremento vegetativo esperado de la demanda de corto, mediano y largo plazo, planificado según los requerimientos de calidad que exige el mercado e incorporando -en la medida en que aparezcan casos

extratendencias- las modificaciones necesarias.

Como inversiones más significativas se nominan:

- Ampliación capacidad de transformación ET Calchaquí
- Nueva ET Crespo
- Nueva ET Chaperó (Reconquista)
- Ampliación capacidad de transformación ET San Javier
- Nueva ET San Martín (Rosario Sur - Rosario Este)
- Nueva ET Rondeau (Rosario Norte)
- Nueva ET Catamarca (Rosario)
- Salidas en media tensión desde la ET Puerto de Santa Fe
- Renovación de los Centros de Distribución en las EETT Rosario Sur y Centro
- Continuidad en la renovación de la red de BT convencional por cable preensamblado
- Nueva ET Las Parejas
- Compensación capacitiva en corredores de AT radiales

Ampliación de la Red de Transporte

La satisfacción de la demanda de energía eléctrica de la Provincia es

altamente dependiente de la Red de Transporte Nacional en 500kV y de sus Nudos de interconexión 500/132 kV con la Red de Transporte Provincial de 132 kV. En la actualidad existen dentro de la Provincia sólo tres de estos Nudos de interconexión con la misma, ubicados en Romang, Santo Tomé y Rosario Oeste.

Adicionalmente, la generación eléctrica más importante existente en territorio provincial lo constituye la Central Térmica San Martín, localizada en Timbúes, la que vuelca su producido directamente a la Red de Transporte Nacional en 500 kV. Está en construcción una nueva central, denominada Brigadier López, en Sauce Viejo.

El proyecto comprende desarrollar nuevos nudos de interconexión con la Red de transporte Nacional y potenciar los existentes; además de promover inversiones para que el producido de la generación ingrese directamente a la Red de Transporte Provincial.

En particular, se identifican las siguientes metas para desarrollar en el período 2012 - 2016:

- Ampliación de la Estación Transformadora (ET) Río Coronda Etapa I y adecuación de la Red de Transporte Provincial de 132kV de su área de influencia.
- Central Térmica Brigadier López: Acceso a la Red de Transporte Provincial de 132kV.

- Nueva ET 500/132kV Charlone (Prov. Bs. As.): Acceso a la Red de Transporte Provincial de 132kV.
- Nueva ET Gran Paraná (Provincia de Entre Ríos): Acceso a la Red de Transporte de 132 kV de Santa Fe.
- Generación Distribuida en el norreste y el noroeste provincial.
- Ampliación ET Río Coronda - Etapa II
- Ampliación ET Romang.
- Ampliación 220/132 kV ET Ramallo.

Desarrollo de un Nivel de Tensión Intermedio entre los de 132 y 500 kV

En la Provincia se presentan dos situaciones que ameritan el análisis de la incorporación de un nuevo nivel de tensión para la transmisión regional, 220 kV.

Estas dos situaciones recién apuntadas están asociadas con la necesidad de satisfacer:

- 1) Grandes demandas concentradas en lugares que imponen importantes restricciones a nuevos tendidos para atenderlas, lo que se verifica hoy en la ciudad de Rosario y el día de mañana se verificará en la de Santa Fe, y
- 2) Demandas relativamente bajas, de características dispersas y ubicadas a grandes distancias de los nudos de rebaje de 500 kV, las que, con dificultad, se satisfacen actualmente a través del nivel de 132 kV.

El siguiente nivel de tensión, 500 kV, que resolvería estas dos situaciones, implica obras de elevado costo que recién serán plenamente utilizadas al cabo de muchos años, constituyendo por ello un importante adelanto de inversión.

En consecuencia se explorará la posibilidad de desarrollar un nivel de tensión intermedio, 220 kV, que permita transmitir potencias relativamente importantes a corta distancia (entre ciudades) y otras relativamente bajas pero a grandes distancias de los nudos de rebaje de 500 kV, localidades menores, dispersas en la geografía provincial.

Mejora de la Calidad de Producto y Servicio

A fin de cumplir con la prestación del servicio con el máximo grado de calidad, se destacan las siguientes líneas de acción:

- 1) Implementación de sistemas de gestión Georeferenciados (GIS) y tele supervisión para su operación (SCADA).
- 2) Implementación de tecnologías para automatización de redes. (SMART GRID)
- 3) Implementación de Sistemas de tele medición.
- 4) Intensificación de la política de Trabajos Con Tensión (TCT) en sistemas de Media Tensión (MT). Políticas de personal, equipamiento, capacitación.

- 5) Formulación de propuesta de proyectos de generación, transporte y distribución.

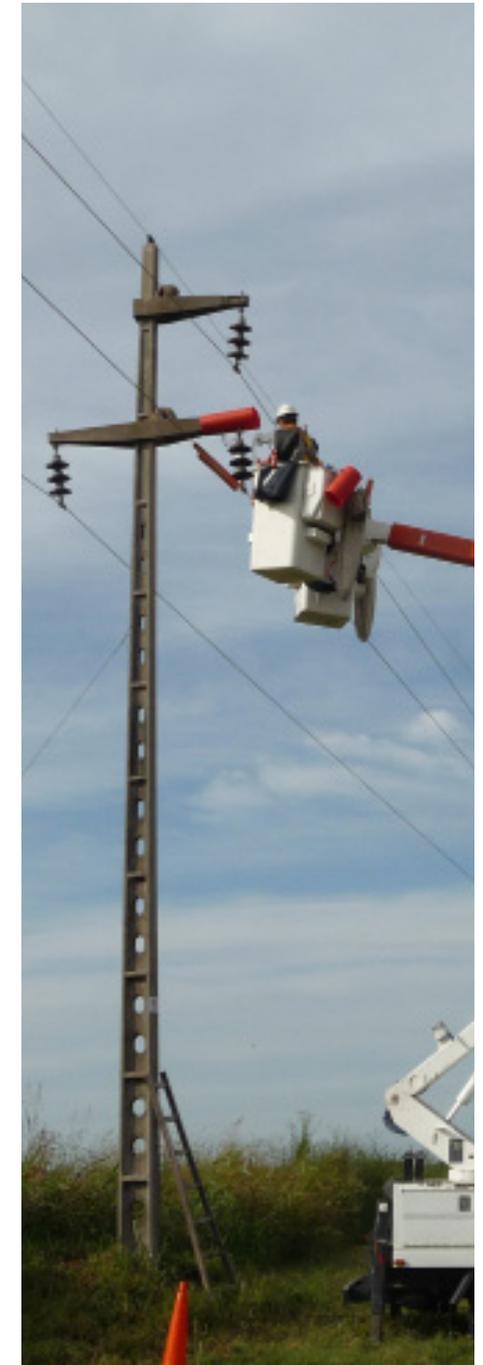
Mejora en la operación de las redes eléctricas de alta y media tensión

La Empresa Provincial de la Energía dispone para el control y operación a distancia de su red eléctrica de alta y media tensión de Sistemas de Tele supervisión (SCADA) adquiridos en los años 1998 y 1999.

A través de estos sistemas se opera actualmente la totalidad de la red de alta tensión de la provincia, las salidas de media tensión de estaciones transformadoras y la red de media tensión de las ciudades de Santa Fe y Rosario.

Dado que estos sistemas acumulan más de doce años de uso continuo resulta imprescindible su renovación a fin de mantener niveles de disponibilidad y confiabilidad acordes a la criticidad de los mismos.

El proyecto contempla la provisión e implementación de nuevos sistemas de tele supervisión que incluyen, además de las funcionalidades de SCADA, aplicativos para cálculos eléctricos en redes de transporte y de distribución y para entrenamiento de operadores. El proyecto prevé, en una segunda etapa, la expansión del área tele supervisada incorporando redes de Media Tensión suburbana y rural.



Implementación de Sistemas para la Gestión Técnica

En los últimos años la Empresa ha finalizado con éxito la implementación del Sistema de Información Geográfica (GIS) el cual constituye un repositorio de información técnica accesible en todo el ámbito de la Empresa con datos de redes y usuarios referenciados geográficamente. Sobre esta plataforma se han implementado módulos adicionales con el fin de hacer más eficiente la gestión técnica entre los que se destacan el de Call Center y Despacho.

El proyecto contempla la implementación de nuevos módulos con el objeto de evaluar la calidad de servicio brindada a los usuarios y la calidad del producto. Los indicadores calculados por este módulo permitirán efectuar el diagnóstico preciso del servicio prestado y la determinación de las acciones correctivas que fueran necesarias.

Se prevé además la implementación de sistemas para la gestión de:

- 1) Órdenes de Trabajo que contemplará el ciclo completo de trabajo (generación, asignación de objeto, recursos humanos, materiales, vehículos y viáticos, derivación, seguimiento, concreción/cancelación, control, estadísticas e interfaces), y
- 2) Obras, que permitirá la gestión integral de obras eléctricas y civiles, desde su programación, proyecto y seguimiento, hasta su concreción final, pasando por las etapas de lici-

tación y certificación correspondientes.

Financiamiento Externo para la completa Ejecución del Plan Plurianual

En el Plan Plurianual de inversiones se han identificado distintos proyectos que, por su magnitud, requieren un financiamiento particular. Las características de dicho financiamiento, (tasas, plazos, período de gracia), deben ser compatibles con la capacidad de repago de la Empresa.

La búsqueda estará orientada tanto a organismos crediticios, de organismos multilaterales y/o bancarios tradicionales, como a proveedores y/o contratistas; u a otras modalidades que se exploren como convenientes.

Proyecto edilicio para una mejora operativa y comercial

La Empresa, para desarrollar tanto tareas administrativas, como operativas y comerciales, actualmente recurre a la locación de inmuebles en distintas ciudades, con el consiguiente costo; o bien lo realiza en instalaciones propias que no reúnen todas las condiciones para hacerlo eficazmente.

El Proyecto contempla:

- 1) La construcción de un complejo edilicio, para alojar a todos los sectores vinculados con el mantenimiento de la red de Distribución, de la ciudad de Rosario;
- 2) la puesta en valor de la ex Central

Térmica Calchines, para alojar a los sectores dependientes de las áreas operativas de Distribución, de la ciudad de Santa Fe;

- 3) la adecuación del Centro de Control Operativo, del sistema de transmisión provincial;
- 4) la construcción del Edificio Institucional de la Empresa, destinado a alojar los sectores técnico-administrativos de la Administración Central, en la ciudad de Santa Fe;

- 5) la realización de trabajos, para la puesta en valor de la imagen corporativa de los inmuebles propios y la señalética de la Empresa, en distintas agencias y sucursales del interior de la provincia de Santa Fe.

Implementación Sistema Integrado de Gestión Empresaria

El objetivo de este proyecto es reemplazar los sistemas informáticos actuales con el propósito de unificar la información e integrar los procesos de negocio de las gerencias (comercial, administración y recursos humanos) de la empresa, simplificando la toma de decisiones y reduciendo la complejidad administrativa.

Este proyecto se compone de los siguientes Módulos:

Administración: Se pretende contar con una herramienta que facilite la gestión de la cadena de suministro y todo el ciclo de gestión de servicios, desde el momento que se genera la

necesidad hasta su contratación y recepción; la administración de las Cuentas a Cobrar y Pagar; la aplicación de normas Contables, Presupuestarias e impositivos, e Informes estratégicos.

Recursos Humanos: El objetivo es asistir a la administración de los Recursos Humanos cubriendo todas las áreas desde su reclutamiento y selección, incluyendo: presupuestos, estudios salariales, valuación de puestos, salud ocupacional, servicios médicos, capacitación y desarrollo, como así también la liquidación de sueldos e informes a los Entes de Control.

Gestión Comercial: El propósito es mejorar la propuesta de valor al usuario a partir de: mayor conocimiento de los mismos, aumento de la calidad y rapidez en el servicio, gestión de suministros y resolución de problemas a través del teléfono o Internet, soportar el movimiento de Cuenta Corriente, medios de pagos electrónicos, y favorecer la satisfacción del personal debido a la nueva cultura, así como a la mayor satisfacción del usuario.

Mejora de la infraestructura de comunicaciones

Ampliar ancho de banda en localidades con más de cinco puestos de trabajo: La implementación del nuevo Sistema de Gestión Empresaria demandará vínculos con un mayor ancho de banda. Para esto se ges-

tiona la compra de enlaces de backbone de 20 Mbps half duplex para conectar localidades con redes LAN de más de cinco puestos de trabajo.

A fines del 2011 quedarán instalados diez enlaces y se estima instalar veinte más en el primer semestre del 2012. La programación, instalación y puesta en servicio está a cargo del personal técnico del Área.

Conectar nuevas localidades a la red WAN: A los efectos de mejorar la gestión y la atención de nuestros usuarios residentes en localidades pequeñas, se prevé la instalación de radioenlaces de espectro expandido MDS iNET con un ancho de banda entre 256 y 512 kbps. Estos equipos y antenas provendrán de los sitios donde se instalen los enlaces backbone de 20 Mbps.

Ampliación redes metropolitanas – Santa Fe y Rosario: Las redes MAN de las ciudades de Santa Fe y Rosario tienen hoy una estructura en estrella que vincula los principales edificios. Junto a tendidos de cables alimentadores y distribuidores se instalará una serie de ductos con fibras ópticas que permitan configurar un anillo de fibras ópticas para garantizar la redundancia de estos vínculos.

En el caso de Rosario se prevé extender la red MAN a la zona industrial de San Lorenzo y Puerto San Martín vinculando la ET Ibarlucea con la nueva ET Río Coronda. En Santa Fe, se ha convenido con la

Dirección Provincial de Informática en conectar y compartir vínculos de ambos organismos a fin de establecer anillos que garanticen la conectividad. Este crecimiento de las redes MAN servirá además para extender las instalaciones telesupervisadas.

Red Troncal de fibras ópticas: Mediante un acuerdo con la Secretaría de Tecnologías para la Gestión del Gobierno Provincial y con aportes de este último, se ha encarado la construcción de una red troncal de fibras ópticas que vincule los cinco nodos regionales.

La Gerencia de Desarrollo Tecnológico colabora estrechamente en la elaboración de los pliegos licitatorios y el seguimiento de las obras, donde gran parte de los tendidos se hará sobre líneas de 132 kV de la EPE. El uso del recurso será compartido por ambos organismos siendo la EPE responsable del mantenimiento.

La etapa 1, Santa Fe - Rosario ya se encuentra en ejecución estimándose su puesta en servicio para fines del corriente año.

La etapa 2 incluye tres ramales: Rosario - Venado Tuerto, Santa Fe - Rafaela y Santa Fe – Reconquista y está prevista su licitación en 2012-2013.

Ampliación del área de cobertura del sistema de radio de dos vías: A fin de garantizar las comunicaciones operativas, principalmente en regiones del norte de la provincia donde es deficiente la cobertura de la red

de telefonía móvil, se instalará en el año 2012 un grupo de repetidoras ubicadas estratégicamente.

Asimismo, se prevé para el período 2012-2013 la implementación de un sistema de radio *trunking* o *semi-trunking* de alta disponibilidad para las comunicaciones operativas críticas.

Ampliación y actualización de centrales telefónicas: La interrelación entre las distintas dependencias es cada vez más importante. La comunicación oral es uno de los aspectos que se prevé mejorar. En el período 2011-2012 se ampliarán y actualizarán las centrales en las ciudades de Santa Fe y Rosario, adecuándolas a los nuevos edificios.

En el año 2012 se prevé la migración a centrales IP (Protocolo de Internet) en todas las cabeceras de Sucursales y a la instalación de nuevos teléfonos IP en agencias y oficinas menores. De este modo quedará implementada una eficiente red telefónica propia que permitirá reducir costos y agilizar la gestión.

Renovación de la Red de Distribución de Rosario

La ciudad de Rosario, donde se concentran alrededor del 30% de la demanda y de los usuarios de la Empresa, tiene una infraestructura de distribución eléctrica, en media y baja tensión, con una antigüedad que en muchos casos superan su vida útil.

La concreción del Proyecto permitirá mejorar significativamente la calidad del servicio, reduciendo la cantidad y duración de las interrupciones; disminuyendo, por consiguiente, los costos de mantenimiento.

En función de su magnitud y de la complejidad de las tareas de reemplazo de las redes y conexionado de los usuarios, se propone una ejecución a lo largo de 8 años.

Se prevé la realización de las siguientes inversiones:

- 410 km de tendidos subterráneos en media tensión (MT)
- 180 km de tendidos subterráneos en baja tensión (BT)
- 300 tableros de MT para reemplazar en SET's
- 100 tableros en BT para reemplazar en SET's
- Reemplazo de 800 Cajas Esquinas
- 7 nuevos Centros Reducidos de Distribución (CRD's)

Ampliación y renovación de las Redes de Electrificación Rural

La Red de electrificación Rural existente, no está adecuada a los actuales requerimientos de la demanda asociada. Como su renovación y expansión representa una alta in-

versión, en relación a la demanda a satisfacer; su concreción sólo es viable con la creación de un Fondo Específico para tal fin.

Dicho financiamiento está previsto en un proyecto remitido a la Legislatura, modificando la Ley N° 6.604 de electrificación Rural.

Por el volumen de inversión estimado que representa y la cantidad de localidades involucradas, el Proyecto se plantea con un horizonte de ejecución de 15 años.

Readecuación Régimen de Compras y Contrataciones

El tiempo transcurrido desde la implementación del régimen, el crecimiento empresario, el cambio de contexto macro-económico y las nuevas modalidades del mercado, ameritan su actualización a efectos de contar con herramientas que dinamicen y agilicen la gestión integral de compras y contrataciones.

El proyecto efectuará un relevamiento de los procesos y procedimientos de compra, sus reglamentaciones, la calificación de proveedores y la revisión, readecuación, homogenización e informatización de pliegos licitatorios, entre los aspectos más relevantes.

Modernización de Almacenes y gestión de stock

La evolución empresaria, los cambios urbanos, la aparición de nuevas tecnologías y modalidades lo-

gísticas, exigen una modernización de los almacenes centrales mediante la relocalización de los mismos, la adecuación de su estructura edilicia, la optimización de los espacios, la seguridad y la operatividad.

Para ello deberá analizarse alternativas urbanas o suburbanas de localización, su impacto en el medio ambiente, la factibilidad de acceso para equipos pesados y el reemplazo de equipamiento.

Parque Automotor

La antigüedad del parque automotor, su asignación y composición, requiere de su modernización, reasignación y reducción de movilidades contratadas, para racionalizar el gasto de mantenimiento del mismo eficientizando su prestación.

Se pretende reducir su antigüedad a 10 años de promedio, instrumentando un mecanismo permanente de reposición priorizando el reemplazo de aquellas unidades más antiguas y/o que registren los mayores costos de mantenimiento en los dos últimos años y la cancelación de contratos con terceros.

Simultáneamente debe relevarse la actual prestación, movilidad-usuario para reasignar la disponibilidad actual de flota.

Mejora de la infraestructura informática

Por la obsolescencia de equipos, la necesidad de habilitar nuevos

puestos de trabajos y los mayores requerimientos que probablemente tenga el nuevo Sistema de Gestión Empresaria se tiene previsto para los próximos años asignar créditos presupuestarios adicionales para la adquisición de computadoras de escritorio (PC) y usuarios delgados que serán distribuidos en todo el ámbito provincial.

Seguridad Informática

En los últimos tiempos se han dado situaciones que han modificado la concepción de los Sistemas de Información.

Por un lado las crecientes amenazas (que incluye el fraude asistido por computadora, espionaje, sabotaje, vandalismo, incendio o inundación, ataques mediante virus, etc.), por otro la vulnerabilidad que alcanzan los Sistemas Corporativos cuando se lo expone en la Web, y por último la dependencia de todos las Áreas de la organización respecto de los sistemas y servicios informáticos.

Por todo lo expuesto, el proyecto propone la instalación de un sistema de seguridad que cumpla con las normativas vigentes y sirva para el resguardo de los sistemas y datos de la Empresa.

Gestión de Calidad

A partir del avance de la industria del Software, se han establecidos estándares que las empresas deben cumplir con el propósito de asegu-

rar la calidad del producto que ofrecen. Entre esas normas figuran las series ISO 9000 o CMMI (Modelo de Madurez de Capacidad Integrado).

El objetivo de este proyecto incluye estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la gerencia de desarrollo tecnológico, incrementar la satisfacción de los usuarios, medir y monitorear el desempeño de los procesos, disminuir re-procesos, incrementar la eficacia y/o eficiencia de la gerencia en el logro de sus objetivos, mejorar continuamente en sus procesos, productos, eficacia, etc., reducir las incidencias en la prestación de servicios.



Central Sorrento - Rosario



AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Desde el Directorio de la Empresa Provincial de la Energía, queremos agradecer a todos aquellos que en una primera etapa, impulsaron este gran desafío desde diferentes lugares. Fundamentalmente desde la adhesión y colaboración, contagiando con su actitud a muchos otros, haciendo posible el inicio y lanzamiento de este Plan Estratégico.

Destacando que desde el lugar más pequeño, al más importante, no se perdió de vista que el Plan Estratégico de la EPE, trasciende a las personas. También agradecemos a Trabajadores de la Empresa y representantes de los trabajadores agremiados.

A usuarios, Cooperativas, industrias y centros comerciales. Como así también a los representantes de Municipios y Comunas, que en las distintas asambleas efectuadas en todo el territorio de la Provincia, han manifestado y aportado su valiosa mirada sobre nuestra Empresa.

Deseamos realizar un especial reconocimiento al actual Equipo Técnico de Facilitadores, quienes desde la convicción, compromiso y dedicación, han hecho posible la continuidad de este Plan Estratégico. Su responsabilidad y valiosos aportes, han permitido concretar y plasmar la presente publicación.



El Ing. Daniel Cantalejo y el equipo de facilitadores del Plan Estratégico de la EPE

EQUIPO DE TRABAJO



EQUIPO DE TRABAJO

COORDINACIÓN GENERAL
José Luis Oviedo

COORDINADORES REGIONALES
Maria Cristina Alonso
Aurelio Galanti
Gabriel Veron
Carlos Olloco
Ezequiel Bolatti
Alberto Corradini

EQUIPO REDACTOR Y DIAGRAMADOR
Eleonora Curabba
Liliana Di Bernardo
Liliana García
Eduardo Bello
Elbio Ricardo Carletti
Santos Presa

EDICIÓN
Julieta Bussi

(Que actuaron en las tareas de campo del Plan Estratégico desde 2009 a la fecha)

FACILITADORES
Curabba, Eleonora
Santos, Presa
Di Bernardo, Liliana
Carletti, Elbio Ricardo
García, Liliana
Bello, Eduardo
Bussi, Julieta
Verón, Gabriel
Tessa, Isabel
Ripoll, Jose
Molina, Vanesa
Cangenova, Ruben
De Salvo, Juan
Temporelli, Martín
Ghirardi, Jorge

Marchi, Dario
De Santis, Soledad
Huter, Ruben
Hoyos, Gabriela
Don, Sebastian
Grande, Ines
Mauri, Ricardo
Antruejo, Diana
Pilnik, Andrea
Barbieri, Carlos
Rezza, Esteban
Bello, Horacio
Senn, Juan Carlos
Benavidez, Paula
Yapur, Alberto

GLOSARIO



Definiciones Estratégicas

• MISION:

Garantizar el derecho a la energía de la Comunidad Santafesina a través de un servicio eficiente con un adecuado manejo de los recursos y ser factor preponderante para el crecimiento de la Provincia y en la concientización para el uso racional de la energía.

• VISION:

Año 2025: Ser modelo de empresa de servicios públicos.

• VALORES:

- Compromiso con la Comunidad, los Clientes y los Empleados.
- Transparencia, honestidad y una conducta ética en el trabajo cotidiano.
- Iniciativa, creatividad y actitud de superación permanente.
- Eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos.
- Responsabilidad Social Empresarial y con el Medio Ambiente.

CAPACITACION: Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada empleado esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia.

EJES TEMÁTICOS: Son los grandes temas en que se abordó el diagnóstico del Plan Estratégico

Eje 1: Laboral / Sus Trabajadores
Eje 2: Institucional / Empresa
Eje 3: Relación con el usuario / Sociedad

ESTRATEGIA: Constituye una posición distintiva ante la competencia, que establece determinados tipos de líneas de servicios o productos, para un segmento específico del mercado.

F.O.D.A: Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la organización y de las Amenazas y Oportunidades del entorno, que se utiliza como uno de los insumos de la planificación estratégica.

FACILITADOR: El facilitador es un agente de la Empresa con una dedicación adicional y *part-time* a las actividades que realiza todos los días. Tendrá la misión de coordinar a los integrantes del grupo, a comprender las consignas de trabajo y organizar el debate de ideas, favoreciendo la participación de todo el grupo hasta lograr el consenso.

INDICADOR: «Es un valor (cuantitativo o cualitativo) de aquellas dimensiones críticas o variables que

al compararlas con metas determinadas permite detectar en forma simple y gráfica, el resultado (interno y externo) obtenido en el proceso».

METAS: Las metas son el detalle de los bienes y servicios que debe producir para lograr el objetivo ósea es la cuantificación del objetivo.

MISION: Describe el fin, propósito o razón de ser de una organización. Define el rol que debe desempeñar ante el mercado y sus clientes o beneficiarios. Existen también estilos distintos para elaborar el texto de la Misión de una organización. Algunos prefieren un texto breve para la Misión y uno extenso para la Visión. Otros en cambio, lo prefieren a la inversa: visión a modo de slogan y misión más extensa.

OBJETIVO: Un objetivo es la expresión de una meta que se quiere conseguir y que debe permitir la articulación de una serie de acciones encaminadas a su consecución.

¿Para qué sirve un objetivo?

- Para formular con concreción y objetividad los resultados deseados.
- Para medir o valorar los resultados.
- Para orientar los procesos.
- Para planificar las acciones.

¿Cómo tiene que ser un objetivo?

- Observable; que su contenido se refiera a cosas reales, concretas y que puedan ser observadas.
- Medible; formulado de manera

que su resultado sea medible en la realidad, de forma objetiva.

- Claro y concreto; expresado en términos que permitan una sola interpretación.

¿Cómo se formula un objetivo?

- Los objetivos se redactan empezando por un infinitivo verbal.

Objetivos de aprendizaje: Ejemplos

De conocimientos: Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc.

De habilidades: Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.

De actitudes: Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc.

PLAN ESTRATÉGICO: Es una visión estratégica u horizonte, de las grandes líneas estratégicas de transformación y un conjunto de proyectos que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

PLANIFICACION ESTRATEGICA: «Es el proceso por el cual aquellas personas que guían una organización conciben su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar ese futuro en el marco de sus misión, visión y valores».

PLANIFICACION OPERATIVA: «Es el proceso por el cual aquellas personas responsables del nivel operativo conciben planes y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para apoyar las actividades principales».

POLITICA: «Declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios con relación a un determinado tema que provee un marco para la acción y para establecer objetivos y metas respecto del mismo».

PROCEDIMIENTO: «Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso». Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término «procedimiento escrito» o «procedimiento documentado».

PROCESO: «Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados»

PROGRAMA: En un programa, se reúnen y articulan un conjunto de Sub Programas comunes, de similares características que tiende al logro de alguno de los objetivos particulares.

PROYECTO: Un proyecto es un desafío o esfuerzo temporal, compuesto por una o más actividades que se enfrentan, para crear un único pro-

ducto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto asignado y limitado. En nuestro caso, los proyectos son unidades operativas o tareas más concretas sobre la realidad, estas tareas son acotadas, mensurables y posibles de monitorear.

• **ACTIVIDAD DE UN PROYECTO:**

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado). Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

• **ALCANCE DE UN PROYECTO:**

La gestión del alcance del proyecto consiste en un conjunto de procesos de especificación, planificación y control de todo el trabajo que se requiere efectuar, para completar el proyecto y lograr que el resultado final alcanzado cumpla con los requerimientos especificados en cuanto a lo que debe ser, realizar y lograr. Un aspecto determinante del cumplimiento del alcance es lograr el nivel requerido de calidad del producto-bien producido y/o servicio prestado- y del proceso para lograrlo, lo que determina su costo al incidir en la cantidad de tiempo, recursos y talentos a dedicar a todas y cada

una de las actividades necesarias y suficientes.

REGIÓN: Sector de territorio delimitado por características socioeconómicas común en algunos aspectos que dividen el territorio de la Provincia de Santa Fe en 5 partes.

NODO: Ciudad tomada como cabecera de una región.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA:

«Compromiso de la empresa para elevar la calidad de vida de la comunidad en la que desarrolla sus operaciones».

VALORES: Expresan los aspectos de mayor importancia (de mayor valor) que debemos considerar en nuestro desempeño como personas en el contexto de nuestro trabajo. Son la base principal de la CULTURA ORGANIZATIVA, es decir la personalidad colectiva. Deben representar los USOS y COSTUMBRES más arraigados que se desea tenga el equipo humano que conforma la institución.

VISIÓN: Es la expresión de lo que la institución quiere ser o alcanzar en el futuro. Debe ser una «META INSPIRADORA Y UNIFICADORA, expresada de modo sintético». Sin embargo existen estilos distintos de redactar la visión; algunos buscan que el texto de ésta tenga más detalle, lo que se traduce en mayor contenido literario.

SUCURSALES TERRITORIALES: División geográfica utilizada por la

Empresa para delimitar una región del territorio provincial, integrado por ciudades con características similares y con una cantidad de clientes equivalentes. Las mismas cuentan con una estructura de conducción que es la cara visible de la administración, como forma de descentralización.

SUCURSALES CIUDADANAS: División geográfica utilizada por la Empresa para delimitar un sector de las ciudades de Santa Fe y Rosario, con una cantidad de clientes equivalentes. En estos casos la estructura de conducción esta centrada en la parte comercial con el objeto de estar cerca del cliente y dar respuesta más rápida.

AGENCIAS: Sistema en que se dividen las Sucursales, dándole esta denominación a las ciudades más importantes o a sectores de las ciudades de Rosario y Santa Fe.



El contenido de este documento es fruto de la valiosa contribución de los santafesinos que participaron en todos los Nodos de la Provincia, sumados a los equipos técnicos y trabajadores que integran la Empresa Provincial de la Energía.

...Hay equipos de trabajo, gente que se sienta a pensar. No debemos perder la capacidad de soñar...

Antonio Ciancio