



Cl. 1502/0469

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas

CATALOGADO

Posgrado de Especialización en
Dirección Estratégica de Recursos Humanos

DINÁMICA SOCIAL DEL TRANSPORTE DE GAS EN LA ARGENTINA

*Revisado
(incluye certif
módulos aprobados)*
[Signature]
Vs. [Signature]

*Top
H. 22212 (200)
M4
trab. Posgra.*

Autor:	Claudio E. Moreno - E-mail: claudio-moreno@speedy.com.ar Te: 15-63652862	<i>[Signature]</i> Firma
Tutor:	Carlos Altschul E-mail: altschul@satlink.com Te: 47978737	<i>[Signature]</i> Firma



ÍNDICE

1.0. Introducción:

- 1.1. Metodología.
- 1.2. Hipótesis

2.0. Gas del Estado

- 2.1. Los orígenes
- 2.2. El sistema de transporte de gas en la Argentina
 - 2.2.1. Sistemas de gasoductos
 - 2.2.2. La oferta de gas
- 2.3. Cadena gasífera antes de la privatización
- 2.4. Gasoducto Norte
- 2.5. El Gasoductos del Centro Oeste
- 2.6. Gasoducto del Sur
- 2.7. Sistemas de Gasoductos del Oeste
- 2.8. Tipos de Usuario
- 2.9. Tarifa período
- 2.10. Contrato de servicio

3.0. Inadecuación Básica

4.0. Condiciones de emergencia de los sistemas de transporte

5.0. Marco regulatorio

- 5.1. Aspectos legales
- 5.2. El Enargas



6.0. El sistema de transporte en el período 1992 - 2007

- 6.1. Expansiones
- 6.2. Financiamiento de inversiones y tarifa
- 6.3. Usuarios
- 6.4. Inyección.
- 6.5. Oferta y demanda de gas Natural
- 6.6. El mercado mayorista del gas natural
- 6.7. El transporte de gas como servicio publico
- 6.8. Tarifas
- 6.9. Contratos del servicio de Transporte

7.0. Situación económico financiera después de 2001

8.0. Cambios organizacionales

- 8.1. La estructura
- 8.2. La administración tradicional
- 8.3. Cambios organizacionales
- 8.4. Organización de las operaciones de campo 1992/1996
- 8.5. 1996/2005
- 8.6. Operación y mantenimiento.
- 8.7. Régimen de Trabajo en TGS
- 8.8. Reestructuración post crisis
- 8.9. Crecimiento e intervención

9.0. Cambios tecnológicos

- 9.1. La operación del sistema de gasoductos
- 9.2. El despacho de Gas
- 9.3. Tecnologías de Gestión –privada-
- 9.4. Tecnologías centrales
- 9.5. Operación gestión privada 1992/2001
- 9.6. Operación Periodo 2002/ 2007



10.0. Modelos de gestión y políticas de recursos humanos.

10.1. Un pasado que prometía

10.2. Recursos Humanos

10.3. Relaciones laborales

10.3.1. Legitimidad y representación

10.3.2. Relación post-crisis

10.3.3. Los sindicatos de la industria del gas

10.3.4. Fetingra

10.3.5. Asociación del Personal Jerárquico

10.3.6. Unión del Personal Superior

10.3.7. Servicios Esenciales

10.3.8. Huelga en los servicios esenciales

10.3.9. Servicios mínimos

10.3.10. Las relaciones laborales en el transporte de gas

10.3.11. Conflicto de encuadramiento

10.3.12. Contenidos Colectivos - APJ y Fetingra

10.3.13. Convenio Colectivo de Trabajo con APJ

10.3.14. Convenio colectivo de trabajo con Fetingra

10.3.15. Consideraciones generales

11.0. Conclusiones

12.0. Bibliografía



1.0. Introducción

Desde la creación de Gas del Estado, en la mitad del siglo XX, en el transporte de gas se suscitaron cambios, algunos de características estructurales, otros menos significativos, pero graduales y sostenidos, como la implementación de tecnologías que influyeron en modos de gestión y en los procesos de trabajo.

El proceso transformador iniciado en la década del 90, desreguló mercados, privatizó las empresas del Estado y con ello modificó la estructura económica y la configuración de los negocios en un proceso de descentralización administrativa. Una única empresa estatal se transformó en diez áreas de negocios que fueron concesionadas a distintos grupos económicos. Nacen así ocho empresas de distribución y dos de transporte de gas natural.

Se realizaron muchos análisis de estos procesos de cambio que se llevaron adelante durante el período que comenzó en 1990 y entró en crisis a fines del 2001. Pero el transporte como actividad abocada a la prestación de un servicio público esencial, por su naturaleza de configuración monopólica, la sujeción a marcos regulatorios de control estatal, la exposición a la opinión pública, y las características de sus tecnologías centrales hicieron que, a pesar de las privatizaciones y los cambios estructurales, muchos aspectos de estos sistemas de negocios preservaran ciertas prácticas y estabilidad en los procesos.

Durante la etapa estatal se delegó la responsabilidad del servicio a una Sociedad del Estado, constituida a partir de la creación de Gas del Estado, después del proceso de desregulación iniciado a fines de los 80, el servicio se confió a grupos privados. El rol conferido a las empresas abarcaba la gestión operativa y también de las inversiones destinadas a garantizar confiabilidad y seguridad del sistema de transporte. Es a través del mercado que se deciden los proyectos destinados a abastecer nueva demanda de energía. A partir de este nuevo esquema las empresas de transporte comienzan a tener un grado mayor de autonomía, sin embargo, muchas decisiones relacionadas con el negocio dependían del posicionamiento de



actores externos y de los proyectos que promovían. En razón del contrato de licencia, las empresas no compran ni venden gas, sólo pueden comercializar capacidad de transporte, y las tarifas son reguladas por el Enargas mediante mecanismos que emulan un sistema competitivo -Price cap-.

En la etapa estatal, las decisiones estratégicas se tomaban en ámbitos externos a la organización y había intervención de otros actores gubernamentales, en algunos casos de mayor jerarquía, como la Secretaría de Energía, el Ministerio de Economía o la Secretaría de Hacienda. Durante el régimen de convertibilidad y a partir del otorgamiento de las licencias de transporte, los procesos decisorios pasaron a funcionar en un sistema regulado con una autonomía relativa, en la cuál las empresas decidían muchas inversiones en función de las oportunidades que les brindaba el mercado. Después de la crisis, se reedita una situación similar a la configurada antes de las privatizaciones. En este nuevo marco de relaciones las empresas interactúan bajo intervención estatal. Muchas decisiones estratégicas del sector vuelven a definirse en organismos estatales y con mayor influencia de otros actores: productores, proveedores, usuarios, acreedores, accionistas, y también la opinión pública.

El propósito de este trabajo es analizar aquello que no cambió, y de discriminar las características de la actividad que inciden de manera causal en su invariancia. Se trata de indagar en la dinámica de las relaciones sociales en las distintas etapas de gestión estatal y privada en donde las tecnologías centrales, operativas y de gestión de la actividad conformaron una compleja red de interacción que hoy resulta difícil desentrañar.

Este trabajo cuenta por una parte, que brinda información al lector acerca del sistema de transporte de gas y de las características fundamentales del marco regulatorio sobre el cuál está fundado el servicio. En los capítulos restantes se analizan los procesos de cambio, segmentados al sólo efecto de su comprensión, y se revisan las estructuras, las tecnologías y la gestión de recursos humanos que estas organizaciones desarrollaron a lo largo de su



historia. El análisis de los procesos de cambio abarca desde fines de la década del 80 hasta la actualidad (2007). Los párrafos que se dedican a períodos anteriores sólo tienen la finalidad de establecer parámetros de referencia que permitan comprender continuidades o rupturas con situaciones precedentes.

1.1. Metodología

La información disponible y la naturaleza del proceso de indagación requieren de *la comprensión* como método de valor heurístico que permite la producción de hipótesis. Se trata de hallar posibles *descubrimientos* para construir el objeto de estudio y al tiempo demostrar compatibilidad entre estructuras que justifiquen relaciones entre lógicas de funcionamiento de una estructura y otra. Por ejemplo, comparar modos de gestión y de relaciones sociales propias de las tecnologías de gestión estatal con las que se articularon después del proceso de privatizaciones, y también con las que se establecieron después de la crisis de 2001. Con este análisis se intenta indagar acerca de la formulación de estrategias, dominio de las tecnologías centrales y de apoyo, organización y cultura organizacional, en distintos períodos y situaciones históricas.

Las fuentes disponibles y la naturaleza del trabajo hacen prever una preponderancia de métodos cualitativos para la construcción de nociones pertinentes al objetivo planteado. Además de la consulta de documentos se hacen ineludibles entrevistas a protagonistas que vivenciaron las distintas etapas y pueden dar cuenta, al menos en parte, de las expectativas puestas en juego en el momento de la producción de hechos y la elaboración de los documentos a los que hoy es posible tener acceso.



1.3. Hipótesis

Se puede afirmar que los aspectos que no cambiaron en la constitución de estas empresas son su naturaleza monopólica y la preeminencia operativa de sus procesos de trabajo. Y es a partir de esta característica dominante que se configuran procesos, estructuras, que presentan cierta estabilidad a pesar de los cambios que se llevaron a cabo.

2.0. Período 1943/ 1992 Gas del Estado

2.1. Los orígenes

A partir de la conveniencia estratégica de sustituir la producción de gas de carbón por el excedente de gas de petróleo, se originó un proceso de transformación del sector. En 1940, había vencido la concesión de la Compañía Primitiva de Gas, que tenía a su cargo el servicio de provisión de gas de la ciudad de Buenos Aires. En el marco del nuevo rol que la nueva política de gobierno le conferiría a las empresas de servicios públicos, cuatro años más tarde, mediante decreto 9346, se declaró a la empresa de utilidad pública y expropiable. A la postre de la creación de estos antecedentes, el 5 de marzo de 1945, se nacionalizaron los servicios de gas de la Capital Federal, se transfirieron a YPF, y más tarde pasaron a depender del Departamento de Gas. Es así como en 1946 se creó la Dirección Nacional de Gas del Estado. Este no era un hecho aislado en la Argentina, formaba parte de un plan económico y político hegemónico a nivel global. En los albores del Plan Marshall, se requería de intervención del Estado para generar riqueza. Los países del tercer mundo debían desarrollarse para acompañar con su consumo la oferta de la industria Estadounidense de posguerra. Asimismo, la Europa devastada debía reconstruirse y para eso se requería de la energía que se extraía del carbón, insumo que Argentina importaba para generación de gas. El aprovechamiento de las reservas disponibles por entonces en los yacimientos de Comodoro Rivadavia venía a dar respuesta a la situación económica de



entonces. En ese marco, el gas debía ser trasladado a la Capital Federal, en 1943 fue desarrollado un plan de captación del gas natural y luego se dio inicio a la construcción de una red integral de captación en el principal yacimiento petrolífero del país. Luego se construyó el gasoducto que iba desde Comodoro Rivadavia hasta Buenos Aires. Se inició así un proceso de sustitución: el gas natural desplazó a la producción de gas manufacturado a partir del carbón importado.

2.2. El sistema de transporte de gas en la Argentina

A partir de 1943, se inicia un plan de expansión de la red de transporte a los efectos de reemplazar todo el gas manufacturado y poner al servicio del usuario las reservas de gas que se van certificando en las nuevas cuencas productoras que se descubren.

El gas natural representaba el 10,1 % de las reservas y potenciales energéticos en 1970 y a mediados de los 80 ya representaba el 20,2%, esta proporción se mantenía en 1992.

La cantidad de gas entregada por YPF a GDE paso de 754 MM m³ en 1960 a aprox. 17500 MM m³ en 1990, lo que implica una tasa de crecimiento media anual del 11%.

Esto significa, que si bien es cierto que el desarrollo de gas tuvo retrasos en algunos periodos con respecto a las metas planificadas, la evolución real acompañó las metas planteadas en los diversos planes de gobierno en forma satisfactoria teniendo en cuenta la enorme discontinuidad de las políticas aplicadas y la altísima inestabilidad institucional y económica que caracterizaron los años mas importantes del desarrollo de la empresa gasífera estatal.

En 1976, la intervención militar de Gas del Estado impuso nuevas condiciones: priorizó inversiones en infraestructura por sobre las de tecnología, desarticuló los proyectos de modernización que estaban en marcha, y congeló el desarrollo de las tecnologías de gestión. En el marco de este lineamiento político se construyó el Gasoducto Centro Oeste destinado a satisfacer una demanda de 10 millones de metros cúbicos.



Con la gestión del gobierno radical se inició un período de apertura en el cuál se comenzaron a perfeccionar políticas con visos innovadores que intentaban conferirle agilidad a la gestión estatal y privatizar áreas distribución de mediana y baja presión. Se encararon inversiones en infraestructura como la construcción del los gasoductos Neuquén Buenos Aires y se estatizó la operación del Gasoducto Centro Oeste, en manos hasta entonces de Cogasco S.A. Pero el déficit en la oferta de gas y la crisis política larvada en 1987 derivaron en la aguda crisis socioeconómica de 1989. La debacle terminó por devorarse los proyectos y planes de largo plazo. Lo que había sido pensado para ser implementado de manera gradual, con conflictos dosificados, se hizo más tarde a través de cambios estructurales implantados de manera abrupta.

2.2.1. Sistemas de gasoductos

El país cuenta con cinco cuencas productivas, la cuenca Norte (Salta y Jujuy), la cuyana, la del Golfo de San Jorge, la Austral (Santa Cruz y Tierra del Fuego), la Neuquina (Neuquén, Rio Negro) y la del sur de Mendoza. El gas que se extrae de estas cuencas es transportado a través de los sistemas de gasoductos Norte, **Centro Oeste, Sur y Oeste.**

2.2.2. La oferta de gas

Antes de las privatizaciones, sólo el 11,8 % del total estaba en poder del sector privado, el restante 88,2% estaba en poder de YPF, que comercializaba el 100% del gas que adquiría Gas del Estado. La distribución de las reservas constituye uno de los elementos que determinan el grado de competencia real entre productores en un sistema de acceso abierto.



2.3. Cadena gasífera antes de la privatización

La industria de gas, al igual que muchas actividades relacionadas con la energía, presenta una gran asimetría entre la estructura de la oferta y la de la demanda. Un pequeño número de oferentes frente a una multitud de demandantes. Estas características se replican en muchos países de Europa. En algunos de ellos, como en Inglaterra, se venían aplicando mecanismos de desregulación donde, se trató de compensar los problemas de esta asimetría otorgándole poder de presión a los grupos de interés relacionados con la demanda.

Entre las características de la estructura que funcionaba en esa época se pueden destacar:

- YPF era responsable por la totalidad de descubrimientos y producía el 80,85 % de todo el gas, el resto era aportado por contratistas a partir de la cesión de áreas con reservas exploradas por YPF.
- YPF recibía el 100% del gas al precio de transferencia y se tenía que hacer cargo de las regalías, se lo vendía a un precio de transferencia a Gas del Estado.
- Gas del Estado tiene a su cargo transporte y distribución en forma monopólica
- La Secretaría de Energía fijaba el precio de transferencia del gas que adquiriría Gas del Estado a YPF y también a YPFB -Gas importado de Bolivia- por contratos celebrados y renegociados al margen de la decisión empresarial.
- La Secretaría de Energía fijaba el precio de venta a distintos usuarios.
- La estructura de precios generaba rentabilidades negativas causadas por la diferencia entre el precio medio de venta y el costo del gas adquirido.

2.4. Gasoducto Norte

El gasoducto Norte se construyó en 1960, recorre 1.744 km desde Campo Duran (Salta) hasta la localidad de General Pacheco en la Provincia de Buenos Aires. El ducto de 24



pulgadas suministra gas a los principales centros urbanos de la región norte del país. El volumen que transportaba en ese entonces era de 9 millones de metros cúbicos. Comenzó a funcionar con cuatro plantas compresoras impulsadas por motores y compresores alternativos. En el momento de ser privatizado había alcanzado una capacidad de transporte de 13,4 millones de metros cúbicos, con 2367 Km. De longitud y 8 plantas compresoras con 111.170 HP. De ese caudal, sólo 4 millones de metros cúbicos llegaban a Rosario y Buenos Aires, dado que a su paso suministra gas a grandes centros de consumo como Salta, Tucumán y Córdoba.

2.5. El Gasoductos del Centro Oeste

En 1980 se comenzó a transportar gas a través del gasoducto Centro Oeste, que toma gas de la cuenca neuquina que va desde Loma la Lata y transita 1694 km, pasando por San Luis, el sur de la provincia de Córdoba, hasta San Jerónimo Sur San Jerónimo, provincia de Santa Fe. En la planta compresora de esa localidad se conecta con el gasoducto Norte y se comprime el fluido hasta llegar al anillo del Gran Buenos Aires. Todo el ducto contaba con 4 plantas turbocompresoras y una potencia total instalada de 49.000 HP. Conjuntamente con el gasoducto se construyó un ramal de 250km de longitud y 18" de diámetro destinado a suministrar gas a la ciudad de Mendoza.

A raíz de la crisis energética de 1978 se decide movilizar las reservas descubiertas años antes en el yacimiento de Loma la Lata. El nuevo gasoducto construido y gestionado por Cogasco S.A, consorcio formado por NACAP B.V., sociedad holandesa y controlante del grupo, y las argentinas Tecsa S.A. y Pamar S.A.

El nuevo gasoducto se construyó en 30 pulgadas de diámetro y su capacidad alcanzaba hasta de 11,4 millones de metros cúbicos por día. La construcción se delegó al grupo a través de un sistema de llave en mano y la concesión duró hasta 1988, momentos en que se estatizó y la operación de la red troncal.



2.6. Gasoducto del Sur

El gasoducto cuenta con tres gasoductos alineados y es el resultado de sucesivas prolongaciones de un mismo ducto. Capta gas de las cuencas del Golfo de San Jorge y de Magallanes. Este subsistema llega hasta General Gutierrez, provincia de Buenos Aires y fue diseñado en un diámetro de 30", su traza corre paralela a la costa del mar Argentino. Posteriormente el descubrimiento de nuevas reservas de gas en las localidades de Pico Truncado (Santa Cruz) y Río Grande (Tierra del Fuego) permitió ampliar el sistema de transporte hasta un volumen inicial de 15.4 millones de metros cúbicos por día, constaba 2315 Km. de 24/30 pulgadas de diámetro y 12 plantas compresoras impulsadas por Turbocompresores axiales con una potencia instalada de 214.800 HP. Este gasoducto permitió desplazar las reservas de las cuencas Golfo San Jorge y Sur hacia el creciente mercado de Buenos Aires, siendo este mercado su mayor usuario. Este sistema incluye el cruce del estrecho de Magallanes a través de una cañería de 24 pulgadas.

2.7. Sistemas de Gasoductos del Oeste

El descubrimiento de nuevos yacimientos en las provincias de Río Negro y Neuquén posibilitó el desarrollo de lo que posteriormente se conoció como cuenca Neuquina. Inicialmente la producción de esta cuenca se llevó al mercado mediante la construcción del gasoducto de 8" de diámetro y 500 Km. de longitud denominado Plaza Huincul (Neuquén)-Conesa (Río Negro), para el desplazamiento de estas reservas hasta el gasoducto Sur.

En 1972, la creciente incorporación de reservas en esta cuenca y el crecimiento de la demanda del mercado energético, requirió de la incorporación de un nuevo gasoducto de 24 pulgadas de diámetro que va desde Sierra Barrosa (Neuquén), pasa por la localidad de Gral. Cerri (Buenos Aires) y llega a la localidad de General Rodríguez (Buenos Aires). Este gasoducto de 1581 km de longitud y tres plantas compresoras contaba con una potencia instalada de 42459 Hp. Este sistema fue ampliando su capacidad de transporte mediante la



incorporación de 70 Km. de loops de 24" de Diámetro hasta alcanzar una capacidad máxima de 9,2 MM m³/d.

La confirmación de reservas del mega yacimiento denominado Loma la Lata, permitió abastecer las necesidades del mercado energético mediante la construcción de un nuevo gasoducto de 36 pulgadas de diámetro y 1292 Km. de longitud desde la cuenca neuquina hasta el Gran Buenos Aires y pasa por Gral. Cerri (Buenos Aires). Este gasoducto fue diseñado para desplazar 18,5 MM m³/d y contaba con dos plantas turbocompresores con una potencia instalada de 34956 HP.

2.8. Tipos de Usuario

El consumo responde, fundamentalmente, a las características demográficas del país. La ciudad de Buenos Aires y sus alrededores concentran el 43 % del consumo, mientras que el cordón industrial del litoral del río Paraná el 14%.

Durante 1990 los usuarios residenciales representaban el 25% del consumo, las usinas el 31 %, las industrias el 35% y comercios, pequeñas industrias e instituciones públicas el 9 %. Durante el invierno y en los días pico los clientes residenciales y comerciales consumían casi la totalidad de la capacidad de transporte, obligando a las usinas y muy grandes industriales a consumir fuel oil.



CUADRO 3

VOLUMENES DE GAS POR CLASE DE CLIENTE Y ADMINISTRACION
1990

MILLONES DE METROS CUBICOS

	RESIDENCIAL	COMERCIAL	INDUSTRIAL	USINAS	ENTIDADES OFICIALES	USO INTERNO	SIN CARGO	VOLUMENES TOTALES
A- GRAN BUENOS AIRES	2.281,1 32,0%	239,5 3,4%	2.502,0 35,1%	1.997,7 28,0%	97,4 1,4%	0,0 0,0%	6,1 0,1%	7.123,8 100,0%
B- SALTA	65,0 9,3%	7,9 1,1%	274,8 39,2%	266,9 38,2%	61,4 11,0%	0,0 0,0%	3,4 0,2%	699,5 100,0%
C- TUCUMAN	64,8 8,5%	17,0 2,3%	390,6 51,8%	275,3 36,5%	5,0 0,7%	0,0 0,7%	2,0 0,0%	754,2 100,0%
D- CORDOBA	149,0 14,8%	23,1 2,3%	273,5 27,2%	526,5 52,4%	20,6 2,0%	0,0 0,0%	12,3 1,2%	1.005,0 100,0%
E- CUYO	176,8 19,2%	18,1 2,0%	238,6 25,9%	206,4 22,4%	270,1 29,4%	0,0 0,0%	9,8 1,0%	919,6 100,0%
F- LITORAL	175,9 7,0%	30,5 1,2%	1.459,2 57,7%	814,2 32,2%	43,3 1,7%	0,0 0,0%	6,6 0,3%	2.529,9 100,0%
G- MAR DEL PLATA	194,0 35,5%	42,6 8,2%	34,1 6,6%	219,1 42,3%	37,6 7,3%	0,0 0,0%	0,7 0,1%	518,1 100,0%
H- SUR DE BUENOS AIRES & LA PAMPA	252,5 22,5%	24,8 2,2%	471,8 42,1%	295,4 26,3%	74,9 6,7%	0,1 0,0%	1,8 0,2%	1.121,3 100,0%
I- BUR	481,3 36,4%	39,1 4,7%	153,7 12,1%	309,2 40,2%	61,5 6,4%	1,0 0,1%	1,7 0,1%	1.267,6 100,0%
J- LA PLATA	136,6 18,5%	18,2 2,5%	214,5 29,1%	66,4 12,0%	276,8 37,6%	0,0 0,0%	2,8 0,3%	736,9 100,0%
K- NEUQUEN- RIO NEGRO	346,6 61,1%	40,5 6,0%	101,9 16,0%	119,9 17,7%	65,0 9,6%	0,0 0,0%	4,5 0,7%	578,9 100,0%
TOTAL ARGENTINA	4.293,5 24,7%	521,2 3,0%	6.114,4 35,2%	5.319,0 30,7%	1.053,6 6,1%	1,2 0,0%	51,0 0,3%	17.353,9 100,0%

Cuadro I - Volúmenes de gas por clase de cliente y administración.



CUADRO 17

POBLACION Y HOGARES DATOS DE LOS CENSOS 1980 Y 1991									
	CENSO 1980		CENSO 1991		1991 USUARIOS RESIDENTES	1991 %HOG. ATENIDOS	1991 POBL. % DEL TOTAL	TASA DE CRECIM. POBL.	TASA DE CRECIM. HOG.
	POBL.	HOG.	POBL.	HOG.					
ADM. SALTA	1.072.878	256.156	1.376.901	329.752	85.580	25,9%	4,8%	2,6%	2,6%
ADM. TUCUMAN	1.775.292	409.532	2.077.649	516.736	92.700	18,2%	7,2%	1,5%	2,2%
NOROESTE	2.848.176	666.688	3.434.500	840.488	178.200	21,2%	12%	1,9%	2,4%
CENTRO	2.571.971	739.489	2.985.088	928.283	218.600	23,5%	10,4%	1,5%	2,3%
GUYANA	1.676.600	468.000	2.218.784	560.421	147.800	31,7%	7,7%	1,6%	2,4%
LITORAL	2.782.361	850.709	3.147.517	100.742	253.200	25,2%	11,0%	1,2%	1,7%
ADM. M. DEL PLATA	823.368	255.931	976.356	317.650	212.700	67%	3,4%	1,7%	2,2%
ADM. SUR SEAS Y LA PAMPA	1.171.562	362.834	1.314.256	432.567	190.300	44%	4,6%	1,1%	1,7%
ADM. LA PLATA	1.391.077	431.042	1.616.087	482.766	153.800	31,2%	5,9%	0,8%	1,3%
PAMPEANA	3.386.407	1.049.807	3.808.679	1.242.862	556.900	44,8%	15,5%	1,1%	1,7%
ADM. SUR	405.600	109.680	565.621	181.919	98.500	64,1%	2,0%	4,0%	6,0%
ADM. NEUQUEN-R.NEGRO	556.399	147.120	798.334	236.365	120.400	50,9%	2,6%	4,0%	5,5%
SUR	961.999	258.810	1.383.955	418.264	218.900	62,3%	4,6%	4,0%	5,7%
METROPOLITANA	6.632.620	1.845.131	613.956	2.118.511	1.626.800	76,8%	21,4%	0,8%	1,3%
BUENOS AIRES NORTE	4.731.567	1.549.961	5.540.267	1.911.908	845.200	44,2%	18,3%	1,6%	2,1%
TOTAL	24.731.745	7.425.595	28.671.794	9.057.618	4.085.100	45,1%	100,0%	1,4%	2,0%

EL TOTAL CORRESPONDE A LAS PROVINCIAS CON SERVICIO DE GAS. LA POBLACION TOTAL DEL PAIS EN 1991 FUE DE 32,4 MILLONES DE HABITANTES.



Cuadro II - Población y Hogares

2.9. Tarifas del período

Las tarifas se determinaban por la Secretaria de energía de la nación y sólo podía ser modificada por decisión gubernamental. Se calculaba en pesos y no sin la utilización de fórmulas de ajuste que consideraran indicadores de mercado. No se aplicaban metodologías de ajuste de tarifas sustentadas en programas específicos de mejoras donde se identificaran inversiones requeridas y ahorros de costos. La tarifa era plana y se regía por zonas tarifarias, y se clasificaban por tipos de clientes.



2.10. Contrato de servicio

El usuario contrataba el servicio con Gas del Estado en forma directa, bastaba con llenar una solicitud de servicio y no se formalizaba una relación contractual. Sólo los grandes usuarios sujetaban condiciones de servicio a la firma de un contrato de abastecimiento en el cual no se establecían condiciones mínimas de cumplimiento obligatorio. Tampoco se estimaban los consumos diarios, mensuales y anuales previstos para el suministro y no se asumían obligaciones para alcanzar valores pactados. Sólo los usuarios de muy altos consumos estaban condicionados a servicios interrumpibles. Gas del Estado era responsable desde la compra del gas hasta la entrega de gas en las instalaciones del usuario, no había límites en los volúmenes de entrega.

3.0. Inadecuación básica

En un estudio realizado por un equipo de consultores durante 1988, se realizó un diagnóstico que abordó diversos aspectos de la gestión estatal: Planificación estratégica, resultados de la organización, la estructura organizacional y su administración, políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos. Los consultores emitieron un informe que evaluaba un período de seis meses, desde agosto de 1987 a enero de 1988. Para el estudio se había conformado un equipo integrado por funcionarios de Gas del Estado y consultores externos. El trabajo se denominó "Programa de apoyo institucional", fue encargado en 1987 con el objeto de mejorar las estructuras y procesos organizacionales de la Sociedad. Su anuncio constaba en el listado de políticas de Gas del Estado que habían sido articuladas con el Plan Energético Nacional diseñado por la Secretaría de Energía con un horizonte de quince años 1985-2000.

El estudio se efectuó en la última etapa de gestión estatal y en momentos en que se comenzaban a bosquejar proyectos de privatización. Circulaban por entonces discursos que



hacían hincapié en la ineficacia del Estado para administrar empresas de producción y de servicios públicos. Y eran estas últimas las que exhibían un grado mayor de exposición ante la opinión pública. Un ostensible déficit energético hacía evidente la falta de inversiones en el sector e impactaba en la generación de energía eléctrica. Sucesivos cortes de energía afectaban a gran parte de la población. También múltiples sectores relacionados con la producción debían ajustar sus expectativas de inversión a una magra oferta de energía.

Con el decreto 1444/78 se estableció la transformación de Gas del Estado en Sociedad del Estado, para proceder a su “reorganización legal, financiera, administrativa y contable”. En su texto se hace explícita la pretensión de que “debe operar como una empresa privada”, con el mismo nivel de eficiencia y agilidad propios de las empresas privadas.

El informe marca una contradicción de este objetivo enunciada como “inadecuación básica”, dado que Gas del Estado tenía limitaciones en el ejercicio de sus facultades y atribuciones, que hubiesen sido fundamentales para que sean compatibles con un proyecto empresario. Las decisiones que marcaban un rumbo estratégico se tomaban en ámbitos externos a la organización y había intervención de otros actores gubernamentales en esferas de gestión operativa. Muchas decisiones eran motorizadas por otros estamentos gubernamentales.

Las restricciones que enfrentaba la empresa estatal:

- i. No podía fijar el precio de compra a que esta dispuesta a recibir el insumo principal.
- ii. No fijaba el precio de venta de sus productos.
- iii. Priorizaba el equilibrio de las cuentas fiscales antes que compensar el costo industrial.
- iv. No determinaba inversiones, éstas debían ser aprobadas por distintas instituciones del Estado, puesto que formaban parte del presupuesto nacional.



- v. Tenía manejo limitado de su organización y de los recursos humanos en tanto que estas decisiones afectaban el gasto público.
- vi. Tenía limitaciones para decidir las remuneraciones de sus empleados. La mayor parte del personal estaba sindicalizado y los incrementos afectaban el gasto público.
- vii. Contaba con limitaciones para la adquisición de equipamiento destinado a mejorar sus tecnologías de gestión.

4.0. Condiciones de emergencia de los sistemas de transporte

A la postre de la debacle económica financiera que tuvo su máxima expresión en 1989, el flamante gobierno peronista del Dr. Menem, asumió con suma celeridad el proceso de transformación estructural que derivó en las privatizaciones. Fuera de la experiencia soviética, no tuvieron antecedentes en el mundo cambios tan abruptos. La premura por llevarlos a cabo se debía, fundamentalmente, a la necesidad de conciliar los intereses en conflicto que habían contribuido a catalizar el ocaso del gobierno radical. En esa estrategia de recomposición de fuerzas, era nada menos que el justicialismo, el actor que se veía en la obligación de liderar el cambio. El partido más importante de la oposición cuando gobernaba el radicalismo se había pronunciado en contra de privatizar las empresas del Estado. Estas manifestaciones se habían dado a conocer a través de distintos canales: posiciones parlamentarias, declaraciones públicas de representantes del partido, debates televisivos, y columnas de opinión. Sustentaba la verosimilitud de los argumentos la tradición filoestatal del peronismo. Pero el gobierno menemista necesitaba del apoyo de grupos económicos y extranjeros, y de los organismos de crédito internacionales para recuperar la iniciativa y así disciplinar a distintos sectores y reestablecer el orden social. Con la rápida materialización de las privatizaciones logró disolver la desconfianza de la comunidad de negocios y hacer pié hasta lograr un nuevo equilibrio, al hacer converger intereses de acreedores externos y empresarios locales. Las condiciones de posibilidad de



este proceso de cambio arrojaron inevitables consecuencias sociales y políticas: desocupación y resignación a la pobreza de vastos sectores de la sociedad civil, lo que terminó por configurar nuevas prácticas políticas y formas de representación. Asimismo, las privatizaciones dejaron a su paso múltiples deficiencias como la subvaluación de los activos, problemas regulatorios, distorsiones en la estructura de precios y rentabilidades relativas, entre otras. A pesar de estas dificultades logros políticos y económicos significativos hicieron ostensible el éxito de esta estrategia: Comenzaron a fluir los ingresos de capitales, creció la economía, se incrementó el consumo y se renegoció la deuda pública externa.

El sistema regulatorio se funda en el modelo y la experiencia inglesa. En el caso inglés, la fragmentación de la propiedad aparece como un aspecto estratégico en el funcionamiento del sistema. El 16.6% de las familias conectadas a las redes de distribución de gas también tienen una participación accionaria en British Gas. Es así como el organismo regulador no tiene facultades para imponer cambios en las empresas. Es una comisión independiente con representación de distintos actores la que se encarga de resolver temas de interés común, como por ejemplo la definición de incrementos de tarifas que permitan garantizar inversiones y también rentabilidades razonables para los accionistas de las empresas.

La reestructuración de Gas del Estado prevista en el anexo I del decreto N- 48/91, de aplicación de la ley 23696 de reforma del Estado, recomendaba un plan gradual de aumentos tarifarios previos a la privatización que tenían la finalidad de elevar el valor de venta de activos. El valor del fluido para los usuarios residenciales llegó hasta 2,65 U\$S por millón de BTU.

En la Argentina, la modificación de la propiedad que se constituyó tras las privatizaciones se articuló en función de objetivos y estrategias de los nuevos actores que entraron en juego. En algunas actividades se establecieron mecanismos de integración vertical u horizontal. En el caso de la industria del gas, algunas empresas lograron participar de



distintas etapas de la cadena gasífera, razón por la cuál fueron caracterizadas de “integración vertical” por algunos estudios. Tal es el caso de Techint que participa de tres instancias en la cadena productiva, como productor a través de Tecpetrol, como transportista en TGN y distribuidor en Litoral Gas. El grupo Perez Companc – Pecom Energía y Perez Companc Internacional que contaba con posiciones como productor de gas en Repsol YPF, con el 6% del capital accionario, transportista en TGS y distribuidor en Metrogas. Repsol_YPF, que posee una posición dominante en el mercado productor, también es accionista de Gas Ban como distribuidor. No obstante ello, las compañías adoptaron prácticas propias de un sistema de diversificación por productos. Este tipo de estrategias implican introducirse en otras industrias y operar dentro de ellas desde diferentes centros de gravedad. En este caso se comportan de manera racional al buscar fuentes adicionales de ingreso, sin embargo, continúan comprometidas con su centro de gravedad y con su industria. Este podría ser el caso de Total, Petrobras o Techint: el transporte de gas no resulta ser el más atractivo en su cartera de negocios y contribuye en términos relativos para el desarrollo de las actividades, en donde reside el centro de gravedad de su estrategia de negocios.

Cabe considerar también que cada empresa responsable de una licencia debía contar con, al menos, un operador técnico internacional con acreditada experiencia. Dichos operadores estaban en posiciones adelantadas, pero ninguna se acerca a los líderes. La presentación de los antecedentes del operador técnico era condición obligatoria dado que fuera de Gas del Estado no existía en el país ninguna empresa que contara con experiencia en sistemas de transporte. Su participación se da en función del carácter obligatorio impuesto por el Estado para la operación del servicio público.

Los activos descriptos del sistema de transporte de Gas del Estado se reestructuran en dos empresas: Transportadora de Gas del Norte y Transportadora de Gas del Sur.

Transportadora de Gas del Norte comenzó sus operaciones bajo el control de Gasinvest, integrada por las participaciones accionarias de Soldati, Techint, Petronas y Novacorp, esta



última en su rol de operador técnico. El Estado nacional también era accionista con el 25% de las tenencias, y el 5% restante había quedado en manos de los empleados con el Programa de Propiedad Participada. El control accionario de Transportadora de Gas del Sur había sido asumido por Ciesa con el 67% de las acciones. Compañía de Inversiones de Energía, es un grupo de accionistas compuesta por Perez Compac y Enron. Este último con el rol de operador técnico. El 30 % restante cotiza en la Bolsa de Buenos Aires y la Bolsa de Nueva York, mientras que el Programa de Propiedad Participada ostenta el 3% de las acciones.

Desde 1992, y hasta 2005 hubo varios cambios en la composición accionaria de ambas empresas por distintas razones. Durante los primeros años fue el Estado quién se desprendió de sus tenencias. Sus acciones de TGS pasaron a cotizar en bolsa, mientras que las de TGN se vendieron a un solo accionista, CMS. Las acciones de Novacorp de TGN, fueron compradas por Transcanada y ésta las vendió a Total Gas dos años después. En TGS las tenencias de Pecom y parte de las de Enron fueron adquiridas por Petrobras. En 1999, los empleados vendieron el 5% del Programa de Propiedad Participada a CMS Energy. Finalmente, después de la devaluación, ambas empresas renegociaron sus deudas, hecho que derivó en la incorporación de algunos acreedores a los cuadros de composición accionaria.

Dada la complejidad de las relaciones entre accionistas y las demandas externas que se establecen a partir del carácter de servicio público de la actividad, se configura un entramado de relaciones con alto grado de interdependencia de los actores. Las externalidades propias del negocio impactan en el poder de decisión de las compañías.



Sociedades/Accionistas	1992		2001		2005	
	TGN	TGS	TGN	TGS	TGN	TGS
CGC	19.1		3.5		3.50	
TranscoGas Inversora			15.67		15.67	
Techint	19.1		19.23		19.23	
CMS			29.42		29.42	
Nova Gas International	19					
Petronas de Malasia	12,8				12.91	
TOTAL gas			19.23		19.23	
Perez companc		35		32.63		
Enron		35		37.65		5.53
Petrobras						55.3
AbN AMOR NV						22.12
D:E. SHAW Laminar Emerging Markets						15.2
PPP	5	3				
Estado Nacional	25	27				
Oferta Pública				29.73		29.5

Cuadro III - Variación de la composición accionaria



5.0. Marco regulatorio

El nuevo marco regulatorio fue sancionado por la Ley 24076 y reglamentado por el decreto 1738/92, donde se exponían los siguientes objetivos:

- i. Proteger adecuadamente los derechos de los consumidores
- ii. Promover la competitividad de los mercados de oferta y demanda de gas, alentar inversiones para asegurar el suministro a largo plazo.
- iii. Propender a una mejor operación, confiabilidad igualdad, libre acceso, no discriminación y uso generalizado de los servicios e instalaciones de transporte y distribución.
- iv. Regular las actividades del transporte y distribución de gas, asegurando que las tarifas que se apliquen a los servicios sean justas y razonables de acuerdo a lo normado por la ley
- v. Incentivar la eficiencia
- vi. Incentivar el uso racional del gas, velando por la protección del medio ambiente
- vii. Propender aun precio internacional de gas a la industria.

La ley prescribe diversos aspectos que definen las atribuciones y modos de relación:

- a.- Las actividades comerciales de la industria deben ser realizadas por personas jurídicas de derecho habilitadas por el poder ejecutivo mediante licencias o permisos.
- b.- Toda obra de magnitud sólo puede ser realizada por autorización del ENARGAS.
- c.- En caso de una solicitud de servicio que requiera una obra no prevista el prestador puede negarse aduciendo razones económicas. El marco regulatorio restringe la posibilidad concreta de competencia y de abuso de posición en el mercado.
- d.- La responsabilidad por la seguridad del suministro firme recae en transportistas y distribuidores.
- e.- Se permite el ingreso de terceros a los sistemas.



Los mecanismos de regulación destinados a administrar un monopolio natural, están destinados a garantizar condiciones de rentabilidad, y también poner límites a posiciones dominantes y de integración vertical. Asimismo, deja abierta la posibilidad de que terceros co-financien o financien las obras de baja rentabilidad.

Los productores transportistas y distribuidores deben ser figuras totalmente independientes, sin intereses comunes en la cadena.

- i. Los transportistas no pueden comprar ni vender gas, con excepción de lo necesario para su propio consumo. (Consumo de gas combustible, sistemas neumáticos para apertura y cierre de válvulas, venteos en operaciones de campo, etc.)
- ii. Ningún distribuidor podrá tener participación controladora en una sociedad habilitada como transportista y viceversa.
- iii. Estas limitaciones se modificaron parcialmente en el Decreto de 1738/92 permitiéndose situaciones de integración ya descriptas.

5.1. Aspectos legales

Por decreto 48/91 todos los precios continuarían regulados hasta el 31/12/1992, luego de esta fecha se desregularon los precios. En el decreto 633 del 12/4/1991 se distingue la formación del mercado mayorista como diferente al minorista, en él se reconoce que los productores efectuarían transacciones con distribuidores y grandes usuarios, mientras los distribuidores tendrían a su cargo la atención de los usuarios cautivos. Se estipula el principio de libertad en la fijación de precios en el mercado mayorista con la salvedad de dar a publicidad el resultado de las transacciones. Se advertía que la Secretaría de Energía podría regular estas transacciones si se comprueban prácticas discriminatorias o monopólicas.



Posteriormente la ley 24076 en su artículo 82 estableció la liberación de precios en el mercado mayorista a mediados de 1993, se había fijando como objetivos durante la transición una mayor diversificación de la oferta de gas. Este tema trajo serios inconvenientes, por lo cual el Poder ejecutivo dictó el decreto n- 1020/95, que establece un régimen optativo para que las distribuidoras desarrollen el mercado Spot. Este mecanismo consiste en dar incentivos para que estas compañías compren gas en dicho mercado a precios menores que los pactados a más largo plazo. El Enargas tiene la potestad de permitir o no el traspaso del precio del gas a las tarifas,

5.2. El Enargas

Inspirado en el modelo inglés, el ENARGAS se creó para que cumpliera la función de regular y controlar el servicio público. Debe promover la competencia en el sector, alentar las inversiones en la industria para asegurar el suministro a largo plazo, promover el uso generalizado del servicio y asegurar la no discriminación para su acceso.

Sus objetivos también son propender a una mejor operación y confiabilidad del servicio, incentivar la eficiencia de los prestadores; asegurar tarifas no discriminatorias, justas y razonables, e incentivar el uso racional del gas.

Las funciones principales del organismo se agrupan en tres:

Regulador: dicta las normas a las que se someten los sujetos de la ley, ya sea en sus aspectos generales, como de procedimiento y autorizaciones previas.

Fiscalizador: controla la prestación del servicio a fin de que éste se adecue a los presupuestos establecidos en las reglamentaciones.

Juez: en tanto resuelve conflictos entre sujetos de la industria.

También debe aplicar y hacer cumplir la ley y sus reglamentaciones, dictar reglamentos a los que se deben ajustar los sujetos de la ley, informar y asesorar a distintos actores de la



industria, prevenir conductas anticompetitivas, aprobar las tarifas de transporte y distribución. El ENARGAS es un organismo descentralizado que goza de autarquía y posee plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos del derecho público y privado.

Un directorio de cinco miembros integrado por un presidente, un vicepresidente y tres vocales, todos ellos designados por el Poder Ejecutivo con previa intervención de una comisión del Congreso de la Nación.

El ENARGAS dicta normas relacionadas con la seguridad, protección ambiental, procedimientos técnicos y comerciales, calidad del servicio y gas natural comprimido (GNC). Además aprueba las tarifas que aplican los prestadores y emite autorizaciones para la concreción de obras de magnitud. Por otra parte, fiscaliza a través de inspecciones y auditorias, también requiere información de las empresas licenciatarias para controlar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la prestación del servicio.

6.0. El sistema de transporte en el período 1992 - 2007

La vasta red de gasoductos troncales se dividió en las regiones norte y sur, el sistema norte, hoy operado por Transportadora de Gas del Norte, capta gas de la cuenca neuquina y del noroeste. Este sistema provee gas a las áreas del norte del gran Buenos Aires, centro, litoral y noroeste, que representaban en ese momento el 40% del mercado. El principal atractivo del área para los inversores era la posición estratégica que ofrecía para el desarrollo del mercado externo e interno de gas. El sistema de gasoductos troncales del sur, capta de las cuencas austral y neuquina y transporta gas hasta las áreas: metropolitana, el norte del gran Buenos Aires, la pampa, y el sur de la provincia de Buenos Aires. Este sistema representa el 60% del mercado interno.



Transportadora de gas del Sur recibe los 5911 km de los gasoductos Sur y Oeste, además de 332.700 Hp de potencia instalada. TGS procesa y comercializa, además, el etano y gases licuados separados del gas natural. Entre sus principales clientes aparecen en este caso, empresas como Petroquímica Bahía Blanca, empresas fraccionadoras del mercado local y regional, principalmente de Brasil. Ofrece también, servicios de captación, construcción, operación y mantenimiento de gasoductos.

Transportadora de gas del Norte recibe los 4679 km de los gasoductos Norte y Centro Oeste, y 178.020 Hp de potencia instalada. Adicionalmente, ofrece servicios de operación y mantenimiento a gasoductos de terceros, tal es el caso de los gasoductos de exportación Nor Andino y Gas Pacífico que proveen gas al norte y sur de Chile.

Las nuevas reglas de juego plantean a las empresas la provisión de dos tipos servicios de transporte, por un lado el transporte en firme (STF) y por el otro el interrumpible (STI). Con estas dos figuras se diseñan los contratos entre clientes, transportistas y productores.

El cuadro de tarifas en dólares se había previsto con ajustes semestrales referenciado al PPI (índice de precios Productor de Estados Unidos). Este tipo de suministro ocupa el 100 % de la capacidad y representa el 95 % de los ingresos de las compañías mientras que el transporte interrumpible representa el 1,3 %.

En el cuadro se puede apreciar la distribución de los sistemas de gasoductos, asignadas por las licencias de transporte a cada empresa.



Anexo IV-1 | Sistema de Transporte (1)

Transportadora de Gas del Norte						
Gasoducto		Descripción	Longitud (Km.)	Diámetro (Pulg.)	Capacidad (MM m3/Día)	HP
Norte	Troncal	C. Durán (Salta)	1.454,8	24	22,50	
		S. Jerónimo (Sta. Fe)				
	Paralelos	C. Durán (Salta)	1.107,8	24-16		
	S. Jerónimo (Sta. Fe)					
	Plantas	9 compresoras				115.770
Centro Oeste	Troncal	L. de La Lata (Neuquén)	1.257,8	30-18	31,90	
		S. Jerónimo (Sta. Fe) y Gtos. área Cuyo				
	Paralelos		884,3	30-24		
	Plantas	8 compresoras				181.740
Tramos Finales	Troncal	S. Jerónimo (Sta. Fe) - Gral. Pacheco (Bs. As.)	295,0	24 - 22		
		S. Jerónimo (Sta. Fe) - Gral. Rodríguez Bs. As.)				
	Paralelos	S. Jerón.-Sta. Fe- Paraná	297,0	30	15,70	
			188,2	24-16-12		

Transportadora de Gas del Sur						
Gasoducto		Descripción	Longitud (Km.)	Diámetro (Pulg.)	Capacidad (MM m3/Día)	HP
Neuba II	Troncal	L. de La Lata (Neuquén)	590,4	36	28,40	
		Gral. Cerri (Bs.As.)				
	Paralelos		92,0	30		
	Plantas	4 compresoras				100.680
Oeste-Neuba I	Troncal	S. Barrosa (Neuquén)	573,5	24	13,50	
		Gral. Cerri (Bs. As.)				
	Paralelos		69,9	24		
	Plantas	4 compresoras				53.350
Gral. San Martín	Troncal	S. Sebastián (T. del Fuego)	1.969,4	30-24	22,30	
		Gral. Cerri (Bs. As.)				
	Paralelos		783,3	30-24		
	Plantas	12 compresoras				293.930
Tramos Finales	S. Martín	Cerri - Gutiérrez (Bs. As.)	1.841,7	30	39,40	
		Neuba I Cerri - Rodríguez (Bs. As.)				
	Neuba II	Cerri - Las Heras (Bs. As.)	234,4	36		
Paralelos						
	Plantas	5 compresoras				90.270
Anillo Bs. As.	Alta Ps.	Buchanan - Las Heras	82,1	36-30		
Cordillerano	Regional	Pza. Huincul - Collón Curá (Nuequén)	243,9	8	1,2	
	Paralelos		68,9	12		
	Plantas	3 compresoras				10.640
Plaza Huincul	Regional	Pza. Huincul - Senillosa (Neuquén)	67,3	10-8	0,45	
		Mainqué - Gral. Conesa (Río Negro)				
	Plantas	1 compresora	219,6	8	0,50	
						2.240
Gtos. de Interconexión y Derivaciones			543,7	18-16-12		
				10- 8- 6		

(1) Al 31/12/01 (Volúmenes de gas de poder calorífico correspondiente a cada fuente).

Cuadro iv - Volúmenes de gas por transportista y cuenca



6.1. Expansiones

Las obras destinadas a ampliar la capacidad de transporte eran promovidas por las empresas. Entre las responsabilidades se incluyen los diseños de las obras de infraestructura, que a propuesta de los privados, son aprobadas y auditadas por el ente regulador. De 1993 a 2001, la capacidad de transporte de gas se amplió en 49,1 MM m³/día, lo que significó un aumento de capacidad de 68,5 % . La capacidad de transporte disponible del sistema llegaba a 120, 8 MM m³/día. –Ver cuadro v-

Gasoducto	Año 1993	Año 2001	Índice 1993/2001 dic.1992= 100	Año 2005	Índice 2001/2005 Dic.2001= 100	Índice 1993/2005 dic.1992= 100
Norte	13,4	22,5	168	24,3	108	181
Centro Oeste	11,2	31,9	285	32,8	103	293
TGN	24,6	54,4	221	57,1	105	232
Neuba I	11	13,5	123	13,5	100	123
Neuba II	18,5	28,4	154	29,4	104	159
San Martín	15,4	22,3	145	26,3	118	171
TGS	44,9	64,2	143	69,2	108	154
Total Tpte.	69,5	118,6	171	126,3	106	182
% TGN	35,4	45,9		45,2		
% TGS	64,6	54,1		54,8		
% Total Transporte	100	100		100		

Cuadro v – Evolución de la capacidad de transporte

Durante este periodo TGN duplicó su capacidad, lo que le permite abastecer el 45 % del mercado.



La licencia sólo obliga a las compañías de transporte a realizar aquellas inversiones que permiten mantener y mejorar las condiciones de seguridad del sistema, esto significa que las inversiones para aumentar su capacidad de transporte no están asociadas a incrementos tarifarios sino que las mismas se basan en las evaluaciones propias sobre sus expectativas comerciales.

El período 2002 -2005, estuvo signado por problemas derivados de la crisis económica, producto de ello las empresas suspendieron las obras que tenían previstas realizar en el año 2002. Como la licencia sólo obliga a las compañías de transporte a realizar aquellas inversiones que permiten mantener y mejorar las condiciones de seguridad del sistema, la pesificación asimétrica y el congelamiento de las tarifas generó una crisis económica financiera en ambas empresas. En default, tuvieron que renegociar sus deudas con sus acreedores.

Agotada la capacidad de endeudamiento, y con el congelamiento de tarifas que regía desde el 2000, la capacidad de transporte fue ampliada en 8.0 MM m³/día, lo que significa un crecimiento de sólo el 6 %. A fines de 2005 la capacidad de transporte del sistema ascendía a 126,38 millones de metros cúbicos día.

La falta de inversiones en expansión y el crecimiento económico del país, obligaron a atender los picos de demanda durante el periodo invernal mediante la implementación de cortes a los volúmenes de exportación de gas natural a los países limítrofes.

Las inversiones realizadas en los años 2004 y 2005 se efectúan a través de fideicomisos financieros, tanto públicos como privados.



6.2. Financiamiento de inversiones

Al igual que el sistema inglés, el marco regulatorio argentino prevé que las licenciatarias gestionen las inversiones. Para ello se definen dos tipos de inversiones:

- i. **Obligatorias:** estaban contempladas en las tarifa y se vinculaban con la seguridad y la integridad del sistema. Este tipo de inversiones debía ser financiadas con la tarifa vigente para el mantenimiento del sistema de transporte.
- ii. **No Obligatorias,** estaban vinculadas a las previsiones de incremento de demanda o para aumentar la eficiencia del sistema.

A partir de 1998 comenzó a regir un sistema de control por fijación de estándares de calidad que miden la prestación del servicio. Este sistema dejó de aplicarse en el 2001.

En el cuadro vi se muestran los montos invertidos por la licenciatarias en el sistema de transporte, puede observarse que en el periodo 1993 -2001 las inversiones acumuladas suman U\$S 2189 millones.

	1993	1998	2001	2005	Acumulado 2002 - 2005	Acumulado 1993 -2001
TGS	45,1	183,5	191,1	171,5	417,6	1594,1
TGN	17,1	187,8	36,9	90,6	187,8	1201,2
Total Transporte	62,2	371,3	228	262,1	605,4	2795,3

Cuadro vi – Inversiones

Durante el periodo 2002 – 2005 se observa el impacto de la crisis sobre el sector energético, los montos de inversión disminuyen sustancialmente en los primeros años del periodo y se incrementan a partir de la recuperación económica observada desde el año



2003, en el caso de transportistas las grandes inversiones son financiadas por programas de fideicomisos.

Se observa que las inversiones acumuladas en este periodo son de U\$S 605.4 Millones, de los cuales U\$S 440 Millones fueron invertidos en expandir la oferta de transporte entre fines del 2004 y el 2005

6.3. Usuarios

Durante el periodo 1993 – 2001 se incorporo al sistema de distribución de gas por redes 1,4 millones de usuarios residenciales nuevos que representaban un 32% del total. El sistema abastecía sobre fines del 2001 a 5,75 millones de hogares.

Desde 2002, hasta 2005 se incorporaron al sistema de distribución medio millón de usuarios residenciales nuevos, incrementándose en un 10% ese tipo de demanda. El crecimiento económico y el congelamiento de las tarifas pasan a ser muy atractivos frente a otros combustibles. Al culminar el 2005 el gas natural abastecía la demanda de 6,275 millones de hogares.

6.4. Inyección

Durante el periodo 1993 – 2001, la inyección de gas al sistema aumentó en 48%. Durante el 2001 se registró una merma de inyección del 3,2 % respecto del año 2000.

El máximo volumen inyectado en el año 2001 fue de 118 millones de metros cúbicos mientras que en el año 1993 estos volúmenes eran de 71 millones de metros cúbicos.



En el periodo 2002 – 2005, también aumentó la inyección de gas al sistema, pero sólo se incrementó en un 23.8 %. En el 2005 creció la inyección, respecto del año 2004, sólo el 2.8%, lo que hace suponer una merma en las reservas. El máximo volumen inyectado en el año 2005 llegó hasta 121.2 millones de metros cúbicos.

El 60% del gas que se consume en el mercado interno proviene de la cuenca neuquina. En el cuadro siguiente se muestra la evolución de la participación relativa de cada cuenca y de cada transportista en el gas ingresado al sistema.

Gas inyectado	1993	2001	2005	Índice 2001 - 2005 (2001=100)	Índice 1993 - 2005 (1993= 100)
TGN	20794	39806	48374	121,5	232,6
TGS	41357	49651	62444	125,8	151,0
Total	62151	89457	110818	123,9	178,3
Neuquina	37049	52285	66182	126,6	178,6
Austral	14594	19881	24906	125,3	170,7
Noroeste	10508	17291	19730	114,1	187,8
Total	62151	89457	110818	123,9	178,3
Iny. (MM m3/día)	62,15	89,46	110,82		
%TGN	33,5	44,5	43,7		
%TGS	66,5	55,5	56,3		
Total	100	100	100		
%Neuquina	59,6	58,4	59,7		
%Austral	23,5	22,2	22,5		
%Noroeste	16,9	19,3	17,8		
Total	100	100	100		
Iny. (MM m3/día)	62,15	89,46	110,82		

Cuadro vii – Inyecciones



6.5. Oferta y demanda de gas Natural

Toda la cadena de comercialización del gas natural, que comprende desde la producción e importación de fluido, hasta las ventas que realizan los productores tanto en el mercado interno como externo.

Las ventas del mercado interno comprenden desde la compra de gas hasta las ventas de este fluido a los usuarios finales en el mercado minorista. La demanda residencial se encuentra altamente correlacionada con la temperatura, aumenta el consumo a medida que disminuye la temperatura media.

En términos relativos, la industria y las usinas dan cuenta de dos tercios de la demanda de gas, correspondiendo cerca del 20% restante a la demanda residencial y el 9% al consumo de GNC. El consumo industrial crece permanentemente durante todo el periodo

6.6. El mercado mayorista del gas natural

El mercado fue conformado inicialmente por las distribuidoras y fue evolucionando hacia una estructura en la que los grandes usuarios comenzaron a recurrir al by-pass físico y comercial realizando contrataciones directas con los productores de gas.

En 1994 con la vigencia del marco regulatorio, la participación de YPF había bajado al 40%, ello sumado a la distribución geográfica de las mismas, implica un alto grado de concentración y muy baja posibilidad de establecer un sistema de competencia del precio del gas en el mercado. El mercado mayorista se caracteriza entonces por un oligopolio del lado de la oferta y una intrincada trama de relaciones comerciales del lado de la demanda. Esto se debe a que la actividad del upstream está normada por la ley de Hidrocarburos 17319. La diferencia más importante reside en el hecho de que los productores gozan de



amplia libertad para disponer del producto en los mercados interno y externo. En cambio los sectores regulados por la ley 24076 tienen tarifas controladas por el ENARGAS.

El marco regulatorio tiene normas para promover la transparencia en la formación de precios en el mercado mayorista e incentivos para la compra más económica del gas, pero estas medidas operan sólo sobre los actores demandantes y no sobre los que operan del lado de la oferta.

6.7. El transporte de gas como servicio público

El marco regulatorio reglamentado por el decreto 1738/92, considerada al transporte como servicio público y sujeto a regulación por el ENARGAS (art.50), Se establece el carácter predominantemente privado de las actividades que deberán ser realizadas por personas jurídicas de derecho privado habilitadas por el poder ejecutivo mediante licencias. El Estado sólo se podrá hacer cargo cuando el sector privado no desee participar o se extingan las licencias otorgadas por un plazo de 35 años. La seguridad del suministro firme recae sobre los licenciatarios en tanto estos no podrán abandonar las instalaciones necesarias para el suministro, ni dejar de hacerse cargo del mismo. Las habilitaciones pueden obligar a los licenciatarios a ampliar sus instalaciones cuando resulte conveniente a las necesidades del servicio público, siempre que puedan ser recuperadas mediante tarifas el monto de las inversiones a la rentabilidad establecida en el art 39 (deberá ser similar a la de otras actividades de riesgo)

El marco regulatorio obliga al suministro de los usuarios conectados o existentes pero no garantiza la expansión del sistema. Toda expansión o inversión futura se rige por criterios de mercado. El artículo 31 dispone que el ENARGAS deberá efectuar un seguimiento sólo de las inversiones obligatorias a fin de asegurar la continuidad y seguridad del servicio, además de evaluar periódicamente la calidad de las prestaciones.



El rol del Estado quedó reducido a una supervisión operativa y legal sobre la base de lo establecido en la ley.

Esta situación comienza a cambiar a partir de la crisis, si bien no se modificó en términos estructurales el marco jurídico y legal vigente, el Estado comienza a intervenir y a decidir sobre las inversiones del sector. Esta nueva situación es reglamentada por los Decretos 180 y 181 del 2002.

6.8. Tarifas

El anexo II del decreto que aprueba las reglas básicas contiene la tarifa que puede recibir la licenciataria. La cual sólo puede ser modificada de conformidad con lo establecido en la ley.

La tarifa se calculaba en dólares, y todos los ajustes debían calcularse en esta moneda. Y el cuadro resultante se expresara en pesos al momento de su aplicación.

Se establecían diferentes ajustes de tarifas:

- i. **Revisión semestral:** por la aplicación de las variaciones de los indicadores del mercado internacional. Se ajustaban en forma semestral de acuerdo a la variación operada en el PPI (Índice de Precios Mayoristas estadounidense). Estas revisiones se efectuaban en los meses de julio y enero de cada año.
- ii. **Revisión Quinquenal:** a partir de la primera revisión quinquenal el Factor de Eficiencia debía ser propuesto por el Ente a la licenciataria con una anticipación de 12 meses a la fecha que entrara en vigencia, debía estar sustentado además en programas específicos de mejoras donde debían indicar:
 - a. en que consistían sus programas y objetivos
 - b. una cuantificación de las inversiones requeridas y los ahorros de costos esperados.



c. toda la información necesaria para acceder a su aplicación.

La licenciataria debía responder con 8 meses de anticipación, y el ente resolvía aprobar la revisión 6 meses antes de su entrada en vigencia. Las licenciatarias quedaban libres para recurrir a la vía administrativa o judicial en caso de desacuerdo.

Este mecanismo de ajuste de tarifas fue muy cuestionado por algunos sectores de la oposición al gobierno de Carlos Menem. Los argumentos sostenían que al estar referenciado al Índice de Precios Mayoristas estadounidense (PPI) constituía indexación y ello estaba prohibido por la ley de Convertibilidad. En su lugar reclamaban mecanismos que consideraran índices locales para el ajuste. También sostenían que los ajustes trasladaban la inflación externa a los precios locales. Más tarde, estos argumentos contribuirían a una presentación judicial hecha por el Defensor del Pueblo para frenar aumentos de tarifas.

Como consecuencia de ello, desde julio del 2000 el ajuste semestral por PPI se encuentra suspendido por orden judicial. A partir del año 2002 con la promulgación de la ley de Emergencia del Estado el cuadro tarifario quedó congelado.

Con la finalidad de establecer parámetros que garanticen la reproducción de las condiciones de suministro del servicio el sistema regulatorio define niveles de tarifa en función de la eficiencia y las inversiones. La tarifa se calculaba entonces a partir de una fórmula en la que intervenían dos factores. Uno de eficiencia y otro que sustenta las inversiones. Este último tenía que fundamentarse por un plan de inversiones y relevamientos que debían presentar las empresas.



La formula aplicable es:

$$T1= T0 *(WW1/WW0-x/100+k/100)$$

Donde:

- T1= Tarifa ajustada
- T0= Tarifa vigente
- W1= PPI del 2- mes anterior al comienzo del semestre
- W0= PPI del 2- mes anterior
- X= Factor de eficiencia
- K= Factor de inversión

6.9. Contratos del servicio de Transporte

El servicio de transporte se acuerda a través de los contratos de transporte en firme (STF) y transporte interrumpible (STI). Los volúmenes resultantes de los acuerdos dependen de la demanda, la capacidad de producción y de transporte de la cadena gasífera.

STF
Firme

- Contratos “Take or pay”: cargo por m³/día reservado
- Servicio no sujeto a interrupción o reducción
- Volumen mínimo a contratar: 5.000 m³/día

STI
Interrumpible

- El servicio se paga sólo cuando se lo utiliza: cargo por m³ transportado
- Servicio sujeto a interrupción y/o reducción
- Volumen mínimo a contratar: 1.500.000 m³/año

ED
Intercambio
desplazamiento

y Este servicio contempla la posibilidad de contratar transporte de gasoductos que toman de una cuenca que no está relacionada con el



sentido normal del flujo transportado. El servicio bajo estas condiciones está sujeto a reducción o interrupción, cuando las instalaciones del transportista en los puntos de entrega no son suficientes para recibir las cantidades ofrecidas.

La cantidad máxima diaria esta limitada a la especificada en el contrato celebrado. El cargador pagara por este servicio la tarifa vigente durante el tiempo que se realizo el servicio multiplicada por los m3 entregados.

El servicio no requiere retener un porcentaje de las cantidades de gas entregadas para su uso como combustible de las plantas compresoras y compensación de perdidas.(especificados en el tarifario vigente)

El negocio del transporte de gas se desarrolló basado en el servicio de STF. Este tipo de suministro ocupa el 93%, mientras que el transporte interrumpible representa el 1,3%.

7.0. Situación económico financiera después de 2001

La política económica que debió asumir el gobierno del Dr. Eduardo Duhalde a raíz de la implosión del sistema de convertibilidad concluyó con la devaluación del peso y cambió los contratos que rigieron la privatización de la industria, congeló las tarifas y dejó sin efecto los mecanismos previstos para su actualización. Esta situación impactó de manera adversa en la situación económica y financiera de ambas empresas.

Los ingresos de las empresas se vieron afectados directamente por la devaluación dado que sus facturaciones que eran en pesos convertibles 1=1 – pasaron a estar pesificados con una relación de 3 a 1. Por otra parte los compromisos que habían asumido para financiar inversiones se habían establecido en dólares. Por consiguiente los pesos que recibían ya no



les alcanzaban para comprar todos los dólares que necesitaban para cumplir con sus compromisos. Asimismo, los contratos de préstamos imponían el cumplimiento de determinados “ratios” –relaciones- en su balance. Entre otros, exigían que la deuda mantenga una cierta relación con los patrimonios de las empresas. Sin embargo, la devaluación modificaba esos ratios al aumentar significativamente el valor de la deuda en moneda extranjera, generando una pérdida. Por consiguiente esta situación las dejó en default por la imposibilidad de cumplir sus obligaciones de pago.

Se inició así un largo proceso de renegociación de deuda y con la expectativa de renegociar los contratos de privatización. Así lo reconoce la Ley de Emergencia Económica, sin embargo, lejos de ello, el gobierno sostiene el congelamiento de tarifas y se mantiene remiso a renegociar los contratos. Esta conducta se debe, fundamentalmente, a que muchos sectores productivos son subsidiados por los bajos precios de sus insumos energéticos. El crecimiento económico se apuntala, en gran medida, gracias a las bajas tarifas y precios de los combustibles. Este aspecto pasó a ocupar un lugar preponderante en la estrategia de la política macroeconómica del gobierno.

Las dos compañías consiguieron renegociar las deudas con los acreedores, no obstante, sus operaciones continúan efectuándose en un marco de mayor intervención del Estado y no se reestablecieron los mecanismos destinados a regular la tarifa.

En este interregno, inclusive mientras duró el proceso de renegociación de deuda, continuaron con la operación y mantenimiento de sus sistemas de gasoductos y atendieron especialmente todos los temas relacionados con la seguridad y confiabilidad.



Año	Ventas Netas	Imp.Ganacias	Utilidad neta	Patrimonio Neto	Activo	Pasivo
Dic-92				1146,6	1656	509,6
1993	453,4	56,1	182,6	1233,7	1781	546,8
1994	502,5	70,5	231,8	1409	2137	727,9
1995	548,9	83,5	233,3	1512,4	2386	873,8
1996	565,2	96	208,6	1530,6	2547	1016,3
1997	594,4	98,5	220,3	1577,9	2803	1225,3
1998	597,8	97,2	216,4	1635,2	3095	1459,5
1999	653,1	89,6	193,4	1669,6	3349	1679
2000	733,2	86,8	165,7	1711	3415	1704,1
2001	794,7	80,9	135,6	1743,3	3552	1808,9
2002	1138,5	0	-926,5	816,6	6535	5178
2003	1307,9	-209,8	48,7	2988,5	8320	5331,6
2004	1413,9	-15,9	115,6	3103,9	8127	5022,8
2005	1515	-12,7	171,4	3265,6	8300	5034,8

Cuadro ix – Resultados económicos de ambas empresas

Cabe mencionar que en el marco de este proceso los accionistas de TGN, CMS Energy y Total Gas, hicieron reclamos ante el CIADI –tribunal internacional- a los efectos de litigar a raíz los daños causados por la devaluación y también por la interrupción de los ajustes tarifarios, tal como lo establecían los contratos vigentes. Ese tribunal falló en primera instancia a favor de CMS, luego el Estado apeló.



8.0. Cambios Organizacionales

Las limitaciones y la imposibilidad de que determinadas decisiones se adoptaran en el ámbito interno partían del conjunto de relaciones que la empresa estatal mantenía con distintos organismos estatales como el Poder Ejecutivo, la Secretaría de Energía, o el Congreso de la Nación. En el marco de este sistema interdependiente, la Sociedad actuaba como brazo ejecutor de políticas y planes que se emitían con intereses, criterios e intenciones que no siempre eran consistentes. En tal sentido, el Estado no actuaba como un único propietario con criterios de racionalidad coherentes. Las conclusiones del programa dan cuenta de una *“situación de propietarios múltiples y de un sistema hiperregulado”*. El gobierno no dictaba objetivos claros y no disponía de una organización burocrática capaz de implantar un esquema decisorio con arreglo a fines estratégicos y de largo plazo. Por el contrario, para asegurarse el cumplimiento de sus objetivos recurría al control directo en la asignación de recursos y la designación de directivos de su confianza. Los organismos estatales de mayor jerarquía reservaban para sí la capacidad de intervenir de manera directa en decisiones clave inherentes a la administración de los recursos y también en la priorización de los proyectos. En suma, conjunto de relaciones que predomina en este período responde a un modelo intervencionista, hiperregulado y centralizado.

8.1. La estructura

Las estructuras de las organizaciones relacionadas con el transporte de gas fueron cobrando forma en relación de las diferentes estrategias organizacionales y a los desafíos que les tocó enfrentar en distintos momentos históricos. Se observan tres etapas en las que se configuraron estructuras con características particulares:



Etapa estatal: Funcional Centralizada

Privada: Mixta: Orgánica/Funcional

Privada con intervención estatal Funcional Centralizada

Cuadro x – Organización

En la etapa estatal, se observa que las estructuras son funcionales y centralizadas, es decir una estructura con roles jerárquicos asignados con arreglo a las funciones fundamentales del negocio.

Cabe aclarar que esta apretada síntesis no expresa la diversidad de ideas y propósitos que se persiguieron con el diseño organizacional a lo largo de la trayectoria de esta empresa. Como ya fuera expresado este análisis pone foco en los últimos veinte años de gestión y ello alcanza tan sólo al último lustro de gestión estatal. Los datos disponibles en períodos anteriores a esta época son difusos, abunda el material técnico relacionado con la operación, y no así con aspectos vinculados a la administración. Cabe citar un párrafo del informe emitido en 1988 correspondiente al “programa de apoyo institucional”:

“Predomina la modalidad de trabajo operativa, apta para tareas rutinarias y sistemáticas, en todos los campos incluidos los proyectos. El modelo organizativo tiende a ser funcional, con criterios heterogéneos. La configuración de la estructura (organigrama) y la asignación de misiones y responsabilidades, no tiene sistemas de administración de la estructura. Solo el 15% de los puestos de trabajo a la producción, el 4% se dedican a proyectos y el 77% apoyo interno.



La estructura es piramidal, con marcada carencia de personal en la primera línea decisoria, los directivos y ejecutivos son 10% del total. Modelo organizativo a la vez concentrado y desespecializado”.

Pueden observarse dos rupturas importantes en el período analizado: en primer lugar, el intento de administrar a la empresa estatal como si fuese una empresa privada, con los mismos criterios y abordajes metodológicos, y finalmente el cambio estructural que derivó en su privatización y segmentación de sus procesos. Esta distinción es importante porque permite comprender el sentido de los diseños de organización en el que sustentaron las estructuras implantadas en cada período.

También cabe establecer relación entre las estructuras piramidales utilizadas y la naturaleza de los distintos negocios asociados a la industria del gas.

Como se detalló en las descripciones del sistema de gasoductos y tal como lo establece el marco regulatorio, la cadena gasífera se compone básicamente de tres actividades: *producción, transporte y distribución*, y se llevan a cabo con procesos que funcionan de manera seriada y que a su vez se podrían establecer mediante jerarquías claramente delimitadas. Esta configuración de los procesos de producción no sufrió alteraciones dado que es de naturaleza física, y a pesar de que los cambios tecnológicos que se produjeron fueron muy significativos, no alteraron esta estructura básica. Es decir que todo patrón de cambio estratégico que se haya puesto en juego debió cotejarse con esta realidad que se mantuvo inalterable.

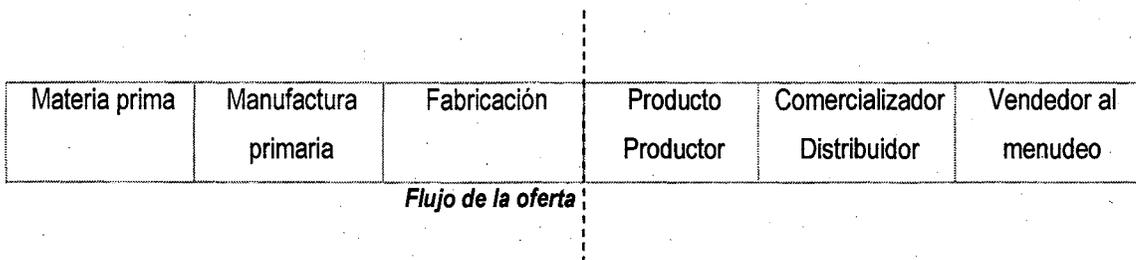
Con el objeto de comprender mejor los procesos y estrategias que desarrolla la industria y clasificarlos, se establece una comparación con los conceptos de compañías *corriente arriba* y *corriente abajo*. Según estas definiciones adoptadas por Chandler (1962), los cambios en los patrones estratégicos conducen a estructuras organizacionales, culturas y sistemas administrativos diferentes.



La cadena gasífera comienza con la extracción y explotación –áreas productivas- , en donde se produce el fluido a condiciones estandarizadas para ser consumido con diferentes finalidades, continúa por el transporte a través de grandes ductos y finalmente termina en su etapa de distribución.

La cadena descrita por Chandler comienza con la etapa de extracción de materias primas – petróleo y gas sin procesar-. En la segunda etapa se realiza una reducción de variedades para producir productos estandarizados –Metano, propano, butano, pentano, gas natural, etc.- En la siguiente etapa se fabrican artículos de primera necesidad a partir de material primario. Luego los productores agregan valor a los productos adaptándolos a diversas necesidades. En la etapa final de la cadena, se hallan los vendedores y quienes tienen contacto con el consumidor final.

La cadena se divide en dos grandes segmentos, los primeros tres representan a las industrias corriente arriba, mientras que los tres últimos a las industrias corriente abajo.



Cuadro xi – Cadena de valor

Ambos segmentos industriales tienen características muy diferentes y deben enfrentar problemas muy distintos. Los propósitos de agrupan a industrias corriente arriba se definen a partir de la necesidad de extraer materias primas y agregan valor para reducir y estandarizar sus productos o servicios. Este tipo de organizaciones tienen, por lo general el desafío de producir a bajos costos, deben mejorar constantemente sus procesos, son de capital intensivo y se centran en la producción. Impulsan sus proyectos a partir de



presupuestos de capital y desarrollan estrictos controles de costos y en la asignación de recursos. Las culturas de este tipo de compañías están orientadas a la estandarización y la eficiencia, deben alcanzar gran volumen a bajos costos. Intentan tener un mínimo de personal y prevalece el rol de apoyo en el personal que contratan. Son críticas las competencias tecnológicas que desarrollan.

Por el contrario las industrias corriente abajo intervienen en la cadena productiva acercándose al los consumidores finales. Deben producir diversidad de productos y adaptarlos a múltiples mercados y consumidores. Por consiguiente se inclinan más por sus productos que por los procesos y para ello invierten en investigación y desarrollo. Cobra importancia el capital de trabajo y la administración de los recursos humanos. Su cultura se centra más en la gente y en la diversidad, deben asignar recursos para sus productos y para el mercado.

Corriente arriba	Corriente abajo
<i>Estandariza / homogeniza</i>	<i>Adapta / segmenta</i>
<i>Producción a bajos costos</i>	<i>Altos márgenes / posiciones de propietario</i>
<i>Innovación de los procesos</i>	<i>Innovación de los productos</i>
<i>Presupuesto de capital</i>	<i>Presupuesto de publicidad / Investigación y desarrollo</i>
<i>Intensiva en tecnología / capital</i>	<i>Intensiva en personal</i>
<i>Abastecimiento / negociante / Ingeniería</i>	<i>Dominado por la mercadotecnia / Investigación y desarrollo</i>
<i>Centrado en la línea</i>	<i>Línea / personal de apoyo</i>
<i>De capital intensivo y críticas en conocimientos tecnológicos.</i>	<i>Los centros de poder están en la mercadotecnia y comercialización</i>
<i>Busca maximizar a los usuarios finales</i>	<i>Identifica a los usuarios finales</i>
<i>Impulsa las venta</i>	<i>Se apropia del mercado</i>
	<i>Cultura: segmenta y personaliza, identifica usuarios y produce a medida. Identifica necesidades del consumidor.</i>

Cuadro xii – Corriente arriba vs. Corriente abajo



Al cotejar ambas caracterizaciones, se puede afirmar que el servicio de transporte de gas se ubica entre las industrias corriente arriba. Si bien se podrían identificar algunas diferencias la cadena descripta, sus principales rasgos responden a esta clasificación. La estructura de las empresas de transporte parece reflejar características que no se han modificado desde sus orígenes. Sus estructuras centralizadas y dedicadas a la operación responden, en gran medida a la naturaleza del negocio. Dicho esto, cabe el esfuerzo de discriminar aquellos cambios que responden a modas, influencias del ambiente o de la intervención de otros organismos estatales. Los cambios de estructura y las reorientaciones estratégicas gravitan en patrones estratégicos relacionados con la propia existencia de la actividad.

8.2. La administración tradicional

Como se mencionó anteriormente, la empresa estatal, lejos estaba de poder decidir de manera autónoma aspectos estratégicos. El diseño de la estructura no escapaba a esta lógica de escasa capacidad de decisión. El predominio de las modalidades de trabajo operativas configuraba estructuras de tipo jerárquico. Las unidades organizativas se dividían en las siguientes unidades:

- Presidencia Ejecutiva
- Vicepresidencia Ejecutiva
- Gerencia General
- Gerencia Departamental
- Subgerencia Departamental
- Gerencia
- Subgerencia
- Departamento
- Administraciones del Interior.
- Servicio
- División
- Sección



Estas unidades organizativas dieron nombre a los distintos escalafones previstos en los puestos de trabajo para los cuales se definía una estructura de remuneraciones de tipo convencional. –*ver capítulo de relaciones laborales*–

La escasa posibilidad de tomar decisiones relacionada con la rotación de personal, determinó que se fuera incrementando la dotación con el personal que conservaba su cargo a pesar de que ya no tuviese una unidad organizativa bajo su responsabilidad.

Cuando un funcionario era separado de su responsabilidad, conservaba su jerarquía y quedaba a la espera de un nuevo nombramiento. La asignación de recursos no tenía su correlato con los cambios tecnológicos o nuevos emprendimientos del negocio. La toma de decisiones y el diseño organizacional no funcionaban de manera eficiente para responder a exigencias de corto plazo y mucho menos para hacer frente a emprendimientos estratégicos que requirieran de la planificación de largo plazo. Las nuevas responsabilidades emanadas de los procesos de cambio se absorbían en alguna medida con personal adicional al existente.

8.3. Cambios organizacionales

Las empresas de servicio público como investment grade

Durante el lustro posterior a las privatizaciones, las empresas se dedicaron a mejorar sus procesos en búsqueda de mayor eficiencia y a buscar fuentes de financiamiento en un ambiente global y altamente financierizado. Inmediatamente después de la toma de posesión del negocio de transporte, accionistas, directores y CEO's pensaban que las empresas iban a operar en un contexto muy estable y que los desafíos iban a pasar tan sólo por algunas obras y la operación del sistema. Pero surgieron desafíos de expansión que iban más allá de las obras que solicitaba el Enargas. El mercado no regulado y la exportación de gas a Chile a través de TGN o el negocio del gas licuado de TGS atrajeron a la vocación emprendedora de una época que prometía ser floreciente. Comenzaron a plantearse procesos de apertura que impactaron en toda la organización. Las tecnologías de gestión



requerían de competencias relacionadas con la creatividad y vinculada al mundo de las finanzas y la comercialización. Sectores de áreas comerciales y de finanzas dedicados a la planificación financiera cobraron especial relevancia para ganar eficiencia y así maximizar las posibilidades para obtener más oportunidades. En esta etapa que se inicia en 1995 y culmina en 1998.

Tanto TGN como TGS encararon proyectos de reingeniería de procesos con la finalidad de obtener más eficiencia en el funcionamiento de sus organizaciones, modernizar las viejas estructuras heredadas de la etapa estatal y también les sirvió para profundizar el dominio de los procesos centrales del negocio, especialmente para formar a los cuadros que traían de sus propias casas matrices.

En finalizado en 95 ambas empresas de transporte estaban finalizando los procesos de reingeniería. Terminaron de implantarlos durante el 2006. Esto derivó en estructuras más flexibles y horizontales. TGS conformó Equipos de Gestión Autodirigida en todas sus plantas. Cada equipo sustenta su desempeño en el trabajo en equipo y en las nuevas tecnologías de la información. TGN también hizo eliminó jefaturas en su estructura de operaciones, aunque reemplazó el tradicional jefe por Coordinadores que ejercían sus funciones de administración y control, en al menos dos unidades al mismo tiempo.

Se aplicó la misma metodología de mejora en los procesos de compras, operaciones, mantenimiento, e ingeniería. Quedaron fuera del análisis quienes por ese entonces participaban de las tecnologías vinculadas con el sistema financiero.

Ambas empresas lograron eliminar, entre el 40 y 50 % de los roles de supervisión. Muchas estructuras abocadas a funciones productivas fueron reformuladas y pensada a partir de procesos con menos controles directos y más control por resultados.



Los operadores técnicos jugaron un rol importante en esta etapa dado que en un principio se mostraban como mentores del cambio. Muchos trabajadores de áreas operativas, que tan sólo se habían desempeñado en ejecución de tareas, después del cambio también se abocaban a realizar compras locales, gestión administrativa, participaban de la administración de los stocks y de la planificación de actividades.

Esta etapa terminó por configurar estructuras que funcionaban como organismos semi-autónomos y producían sinergia con su trabajo.

Huelga aclarar que no faltaron dificultades para instrumentar cambios de esta magnitud, si bien el camino estaba allanado por la ausencia de la intervención sindical, los obstáculos se presentaron en la adaptación de algunos actores para trabajar de manera autónoma. Especialmente en TGN, en primer lugar porque la diversidad cultural del norte argentino es mayor que la del sur, y en segundo lugar porque las tecnologías de los sistemas datan de mucha mayor antigüedad que en el sur. Basta con señalar que en el gasoducto norte todavía funcionan equipos motocompresores instalados en 1960. La compresión de gas a partir de motores alternativos es anterior a la impulsión a través de turbinas de gas y compresores centrífugos.

En suma, las estructuras de este período adoptaron las siguientes características:

- Más horizontales, especialmente en áreas operativas.
- Incremento de los vínculos matriciales.
- Más trabajo en equipo.
- Responsabilidades compartidas y zonas grises.
- Flexibilización de las relaciones laborales en general.
- Más roles de apoyo.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

TGS	TGN	
Director General	Director General	
Director de Operaciones	Director de Operaciones	Gerente de Operaciones y Mantenimiento Gerente de Ingeniería y Proyectos Gerente de transporte y Servicios al Cliente
Director de Administración y Finanzas	Director de Administración y Finanzas	Gerente Administrativo Gerente de Finanzas
Director de Asuntos Regulatorios e Institucionales	Gerente de Asuntos Institucionales y Regulatorios	
Director Comercial	Gerente Comercial	
Director de Desarrollo de Negocios y Transporte		
Gerente Departamental de Asuntos Legales	Gerente de Asuntos Legales	
Gerente Departamental de Ingeniería	Gerente de Ingeniería y Proyectos	
Gerente Departamental de Planeamiento y Evaluación de Negocios	Gerente de Logística y abastecimientos	
Gerente Departamental de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	



8.4. Organización de las operaciones de campo TGS y TGN 1992-1996

Desde el inicio de las operaciones y hasta el año 96 TGS contaba con una estructura de campo similar a la de TGN. El organigrama era del tipo funcional con un jefe, un asistente técnico y un equipo de personas que realizaban las tareas de mantenimiento y operaciones de la planta. Un grupo dedicado a la operación en turnos rotativos y otro al mantenimiento.

TGS tomó a su cargo las operaciones de la planta de procesamiento de Cerri. Para atender la tecnología y complejidad de sus procesos contaba con un taller y un equipo de gente que centralizaba las actividades de mantenimiento más complejas. Este taller había sido heredado de Gas del Estado y continúa en funciones hasta el día de hoy. Allí se realizan los mantenimientos de los equipos de Cerri y además los overhaul de las turbinas instaladas en las plantas.

8.5. 1996-2005

En 1996 TGS encaró un proceso de reingeniería, a partir del cuál cambió la organización funcional de las plantas por equipos de trabajo que no cuentan con supervisión directa. Los EGA (Equipo de Gestión Autodirigido) reemplazaron a la antigua estructura de planta. Cada grupo define su propio diagrama de turnos en base a una dinámica de consenso interno. Deciden quiénes trabajan en la operación y quiénes lo hacen en actividades de mantenimiento. Los jefes que hasta entonces tenían a su cargo las plantas compresoras, pasaron a integrar los grupos como Facilitadores EGA, otros se sumaron a la estructura de la organización como Facilitadores Operativos. El Facilitador EGA debe cumplir con la función de ayudar en los procesos de aprendizaje del grupo y no tiene responsabilidades de supervisión ni presupuestarias. En el rol de emergencia toma el control como jefe del operativo. El Facilitador Operativo debe asesorar al equipo gerencial al cual responden los EGA.



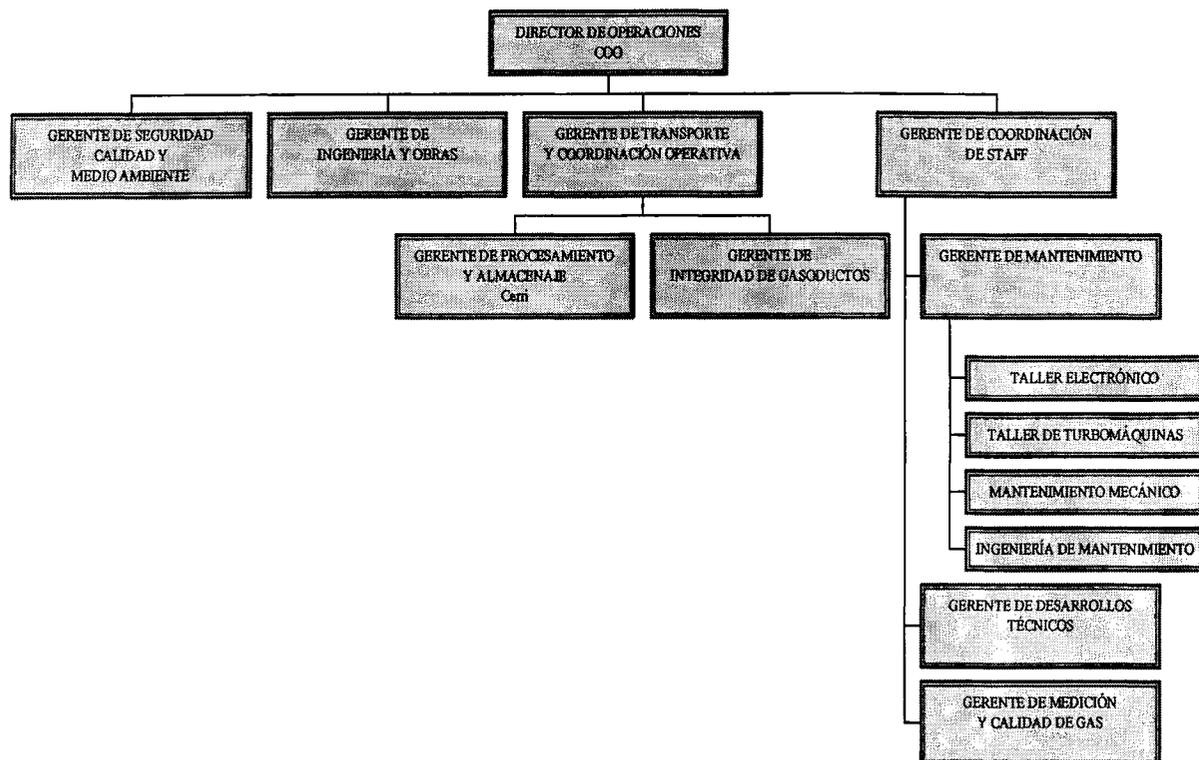
8.6. Operación y mantenimiento

Los EGA, al igual que la estructura anterior a la reingeniería, tienen bajo su responsabilidad la operación de la planta y los mantenimientos ligeros. Las actividades más complejas son realizadas por un equipo centralizado que trabaja en Bahía Blanca.

En cambio, TGN no cuenta con un equipo centralizado de mantenimiento. Todas las actividades se ejecutan en el campo sin excepción. Sólo posee un grupo centralizado de planificación y otro de analistas de condición que llevan adelante un plan de mantenimiento predictivo. Las tareas de remediación son ejecutadas por el personal de campo que se desempeña en las plantas. En suma, mientras los EGA hacen operación y tareas de mantenimiento, cada equipo de trabajo que se desempeña en plantas de TGN invierte esos términos: hace mantenimiento y algo de operación. El mantenimiento es una actividad central para la organización de campo de TGN.

8.7. Régimen de Trabajo en TGS

Cada EGA cuenta con 7 personas aproximadamente. Los turnos se distribuyen en horarios de 6 x 2, durante la noche queda operando sólo una persona. Por seguridad es monitoreada con un sensor de *hombre caído* conectado a Bahía Blanca y Buenos Aires. Esta modalidad es cuestionada por el sindicato.



Organigrama de operaciones de TGS

El Gerente de Coordinación de Staff articula las funciones de ejecución de mantenimientos centralizados, los desarrollos de implementaciones tecnológicas y mejoras, la gestión de medición y calidad de Gas. Dependen de él aproximadamente 70 personas.

En el taller de turbomáquinas se realizan los overhaul's con 11 personas. En el taller electrónico trabajan instrumentistas y electricistas. Allí se hacen todos mantenimientos de bombas, equipos auxiliares, MCC (paneles de contactores para el comando de motores) de la planta de procesamiento. Además cuentan con especialistas que intervienen en el mantenimiento de plantas compresoras: paneles de control de planta, paneles de control de unidades de compresión, instrumentación de campo, etc. En este taller trabajan 15 personas.



El taller mecánico también centraliza actividades de gasoductos y de instalaciones de superficie, se desempeñan en él mecánicos, fresadores, soldadores y maquinistas.

El departamento de Ingeniería de Mantenimiento realiza el estudio de mejoras la planificación de mantenimiento inherente a todas las instalaciones. Se desempeñan en esta área 9 personas.

8.8. Reestructuración post crisis

Luego de la devaluación se produjeron cambios significativos, se puso en crisis la naturaleza misma del negocio. Con tarifas congeladas desde el 2000, déficit en la oferta de gas, TGN y TGS entraron en default. Los límites al crecimiento, por restricciones para la adquisición de nueva deuda y a la devaluación, se le suman serios problemas de abastecimiento de gas de todo el sistema. Con la economía planchada desde 1998 y bajos consumos, el sistema tenía capacidad suficiente. De la mano de la devaluación se produce una transferencia de recursos desde sectores de servicios a sectores productivos. Y son estos sectores productivos los que demandan más energía para reactivar sus viejas líneas de producción. Como la oferta no puede acercarse a la demanda de manera natural, es el Estado el que asume ese rol a través de intervenciones, necesarias, aunque no siempre acertadas.

Mintzberg en su análisis sobre las estructuras, plantea que cuanto mayor sea el control externo sobre una organización, más formalizada y centralizada será su estructura. Esta importante hipótesis sostiene que, dependiendo del grado en que una organización sea controlada externamente, por ejemplo por una compañía matriz o por un gobierno que domine su coalición externa –tenderá a centralizar el poder en el Apex estratégico y a formalizar su comportamiento. Si bien en esta corta etapa, que podríamos llamar de transición, no se definía claramente un modelo de gestión, comenzaron a centralizarse muchas decisiones. La operación gravitó más en aspectos estrictamente técnicos que en definición de rumbos y proyectos que hiciesen visible un proceso de cambio, y por lo tanto un rumbo político y administrativo. La incertidumbre sin horizonte de previsibilidad ó bien



de reagrupamiento de fuerzas en post de un proyecto, hizo que muchos ejecutivos se concentraran en lo operativo y se postergara toda búsqueda de alineamientos estratégicos. En estas circunstancias era sumamente efectivo controlar a la organización a través de la definición de responsabilidades claramente definidas y en lo posible también a través de estándares técnicos y de gestión.

8.9. Crecimiento e intervención

La hiperregulación y la pérdida de autonomía en las decisiones sobre inversiones demandaron de cambios en las estructuras organizativas tendientes a centralizar decisiones de gestión. Adicionalmente, el hecho de que los organismos oficiales se pronunciasen con mucha más frecuencia que antes, a través de decretos, resoluciones y notas, las empresas destinan recursos a la administración y se refuerzan los controles, tanto cruzados como en línea. Una de las consecuencias es que comienza a tomar forma la estructura clásica jerárquico-funcional.

Por los factores ya analizados, la regulación vigente ya no era eficaz para garantizar el abastecimiento de gas. La ampliación de la capacidad de los sistemas gestionados por las operadoras (TGN/TGS) no puede ser abordada a través de gestiones autónomas. Por consiguiente, el gobierno decide paliar esta dificultad con intervención estatal:

- Implanta los fideicomisos para financiar obra pública.
- Interviene en decisiones de inversión.
- Arbitra, y a veces interviene en resoluciones operativas.

La aceptación del cambio por parte de los directivos de las empresas de transporte, y el reconocimiento de un nuevo terreno hace que en la organización comience a tomar forma la idea de desarrollar un modelo de gestión adaptado a los nuevos desafíos. Pero cuando las



empresas no terminaban de acomodarse tras la crisis, se comienzan a hacer sentir las presiones de sectores también desfavorecidos por la devaluación. Los sindicatos capitalizan el campo fértil que les dejó la pérdida del poder adquisitivo y hacen irrupción en la escena de la industria del gas.

En este período que aún permanece abierto se pueden destacar los siguientes aspectos relacionados con la retención de fuerza de trabajo competente:

b. El proceso de crecimiento demanda de más fuerza de trabajo, por consiguiente se incrementan las tasas de rotación voluntaria (renuncias) enfrentándose a la amenaza de pérdida de competencias fundamentales para enfrentar los nuevos desafíos del crecimiento. La competencia de la industria petrolera puede apropiarse del capital humano más competente.

Con el proceso de crecimiento se producen nuevas formas de conflictividad social. Aparecen los sindicatos a través de instituciones sobrevivientes de la etapa estatal. Se confrontan dos modelos anacrónicos (los 70 y los 90). para encontrar una síntesis y buscar un nuevo punto de equilibrio.

9.0. Cambios tecnológicos

Tecnologías de gestión la etapa estatal

Los niveles gerenciales operativos (Departamentales) gerencias especializadas y la alta gerencia no contaban con información suficiente y confiable para tomar decisiones. Si bien esta situación no era igual ni tenía el mismo impacto en todas las áreas, constituía un problema serio para obtener logros eficaces y claramente cuantificables. Los niveles de reportes y la presentación de la información que llegaba a distintas instancias de la administración, abundaban en detalles y se presentaba con criterios diferentes, lo que



demandaba demasiado tiempo de análisis y por consiguiente, no garantizaba que los resultados de los informes presentaran consistencia.

Esta situación no se debía a una aplicación de inadecuados recursos técnicos en relación al avance tecnológico de la época. Por el contrario, se podría afirmar que estos recursos aunque, quizás no eran suficientes, estaban actualizados en Hardware y software. Sin embargo, estaban subutilizados, y esta situación no respondía a una única causa. Cabe recordar que sobre fines de los 80, el trabajo interactivo por redes e Internet no tenía un uso muy difundido dentro de las empresas, y mucho menos para el resto de la población. Según lo había expresado en una investigación efectuada a principios de los 90, Susana Finklelevich, doctora en Sociología Urbana y directora del proyecto de investigación en el Instituto Gino Germani: ante la "Tecnología de la Información y Comunicación" y las innovaciones técnicas *"existen dos miradas que se ignoran recíprocamente"*. Por un lado la mirada ausente que le teme a la tecnología y en el otro extremo la mirada fascinada e hipnotizada por los avances tecnológicos. Plantea además una *"contradicción entre consumo individual de tecnología y la inmovilidad institucional para utilizarla a favor de la participación"*. El estudio no sólo hace referencia a las dificultades de aceptación tecnológica por parte de *"la gente"* sino también el de los funcionarios públicos. *"Cuando se trata de modernizar al gobierno y sus instituciones a través de Internet y correo electrónico,...muchos funcionarios argumentan que la informática es para los jóvenes, que todavía no tienen suficiente edad para hacer política"*. *"el mayor flujo de información promueve la descentralización de la toma de decisiones la ruptura del monopolio de la información propio de los medios tradicionales de comunicación"*.

Iniciada la década del 90, las empresas tuvieron que incorporar profundos cambios tecnológicos que significaban también un desplazamiento de algunos saberes tradicionales que sustentaban su poder en la información que centralizaban, y luego quedaba en manos de unos pocos funcionarios. Las empresas privadas tenían por entonces mejor y mayor capacidad para incorporar tecnología. Como pudimos observar, la empresa estatal que contaba con 10.000 empleados, funcionaba con una estructura jerárquica tradicional y los



principios de autoridad se constituían, en gran medida a partir del conocimiento. El jefe debía tener, fundamentalmente conocimientos sobre la actividad específica en la que se desempeñaban las personas que tenía a su cargo. Como la autoridad dependía en gran medida de esta información, los funcionarios trataban de evitar, a veces inconscientemente y otras no tanto, de que se invirtiera en un proceso de informatización en forma masiva. Se percibía un cierto choque generacional entre quienes promovían la aplicación de nuevas tecnologías y aquellos que las resistían. Un conflicto latente entre tecnófobos y tecnófilos que iba mucho más allá de la moda o de una simple atracción por lo nuevo.

La comunicación entre áreas se veía limitada por la sub-utilización de los sistemas, hecho que marcaba una desventaja respecto de modelos de gestión más actualizados. Los tecnófilos que trabajaban en distintas áreas tendían a establecer circuitos de autoabastecimiento de recursos informáticos. Pero como no estaban integrados a modos y métodos de procesamiento integrado, terminaban por agregar información y trabajos que se hacían duplicados y con esfuerzos totalmente dispersos. Los especialistas en sistemas no escapaban a esta lógica, dedicaban gran parte de su tiempo al mantenimiento de los sistemas existentes y la dedicación a nuevos desarrollos era muy limitada. El normal funcionamiento de los sistemas operativos era altamente dependiente de los analistas. Gran parte de la información era procesada en "batch", es decir a período vencido.

De la información recabada, se deduce que no existía en Gas del Estado una metodología única de cálculo de costos para toda la Sociedad. El control presupuestario y los sistemas de control de gestión no contaban con métodos ni recursos adecuados para llevar adelante esta labor.

Lo mismo sucedía con la gestión de proyectos, no había un sistema que permitiera un control eficaz de proyectos de inversión brindara confiable sobre el avance de cada proyecto de inversión, ya sea por administración o por contrato. *"Los informes son sectoriales, separados y con distinta oportunidad de emisión, que reflejan de un modo parcial el estado de avance de las obras por contrato, y que son a su vez diferentes a los*



que se emiten para las obras por administración.” Dictamina el informe emitidos por la los consultores en 1988.

9.1. La operación del sistema de gasoductos-

Gas del Estado llegó a operar un sistema de transporte de 10.500 km de gasoductos y 489000 HP de potencia instalada. El sistema se operaba de manera centralizada a través de un despacho. Las plantas contaban con equipos de turnos rotativos que decidían las operaciones locales en función de las órdenes provenientes del Despacho. El managment operativo contaba con un sistema ómnibus-VHF- de comunicaciones, mediante el cuál todos los actores del sistema recibían y aportaban información “on line”. A pesar de que en su gran mayoría, las operaciones de las plantas eran sustentadas a través de sistemas de control locales, el operador tomaba decisiones que estaban coordinadas desde el Despacho. A su vez cada operador conocía las variables fundamentales de todo el gasoducto. La comunicación entre las plantas y el despacho fluía, fundamentalmente, por la intervención humana a través de canales de voz. Los datos operativos eran documentados en papel y no había demasiadas posibilidades de relacionar variables históricas para reconocer eventos, errores y fallas.

Los procesos de comunicación asociados con el dominio de la operación del sistema de transporte eran eficaces para resolver problemas del aquí y ahora, sin embargo no daban lugar a procesos de aprendizaje que permitieran reformular estrategias operativas.

Los procesos de toma de decisiones eran altamente centralizados y cada operador local tomaba decisiones con criterios relativamente autónomos y desarrollaban habilidades de tipo artesanal. Las intervenciones de los actores no se hallaban reguladas y estandarizadas por sistemas on line tendientes a modelar sus prácticas.



9.2. El despacho de Gas

El sistema no podía ser controlado con un enfoque sistémico y con horizontes de planificación que permitieran satisfacer distintos perfiles de demanda. Como toda la red era operada por un único actor, no había despachos de distribución en las zonas de consumo con alta densidad poblacional y distintos perfiles de demanda. Sólo se tomaban acciones con el objeto de resolver contingencias.

El concepto operativo de este despacho era el de abastecer a la demanda cualquiera sea sin realizar otras proyecciones, más allá de las que surgían de las estadísticas de años anteriores, estas operaciones se configuraban en relación a períodos estivales y se relacionaban a las temperaturas ambiente.

El despacho programaba la operación con los datos de temperaturas diarias y pronósticos, y ponderaba los volúmenes de suministro para cada zona de distribución. Se requería también información acerca de los volúmenes de gas disponibles en cada cuenca, la configuración, la disponibilidad de equipos de compresión y el Estado general del sistema. Con toda esta información se determinaban los volúmenes por inyectar en cada gasoducto y las configuraciones de compresión necesarias en cada planta compresora. Como señalamos ya, la supervisión de la operación se realizaba a través de una red de comunicaciones propia, que vinculaba a los operadores dispuestos en cada planta con los controladores de Despacho.

1. Cada grupo de trabajo estaba compuesto por dos personas especializadas, organizadas en equipos de turnos rotativos. De esta manera se cubría la operación del sistema de manera ininterrumpida.
2. Cada dos horas el grupo del despacho interrogaba a cada planta de la red de gasoductos y solicitaba los datos operativos que cada operador recababa en una planilla. Estas comunicaciones verbales se llevaban a cabo con éxito gracias al sistema de comunicaciones de canal ómnibus - VHF -. De forma manual se



procesaba toda la información, se analizaban los datos y en función de los resultados se ejercían acciones para modificar las variables operativas hasta llevarlas a los valores deseados. Las operaciones de recolección de datos insumían aproximadamente 45 minutos en total. Este proceso se llevaba a cabo de manera artesanal, no se disponía de sistemas de avisos o alarmas que señalaran tendencias de desviación. De modo que la operación dependía en gran medida de las habilidades del controlador de turno. En suma, la operación del todo el sistema estaba supeditada a una gestión operativa con medios de control manual y la calidad de los resultados dependía del estado del arte que desarrollaba cada controlador.

3. Los consumos de los distintos clientes no eran conocidos por el los controladores, sólo se disponía de herramientas para calcular de manera indirecta el volumen suministrado.
4. Las acciones por tomar eran transmitidas a través del canal ómnibus al operador de cada planta. El canal de comunicación unidireccional presentaba una ventaja frente a la comunicación telefónica, las novedades e instrucciones que se difundían eran escuchadas por todos al mismo tiempo. El medio de comunicación obligaba a todos los operadores de sistema a estar atentos a la información relacionada con todo el sistema.
5. El operador de cada planta no disponía de medios de automatización que le permitieran realizar ajustes de manera inmediata. Cada instrucción que se recibía tomaba tiempo implementarla. A veces implicaba realizar operaciones manuales en campo y los resultados se conocían horas después de haberlas llevado a cabo.

De la información recabada sobre las operaciones de aquella época se puede deducir:



- a. Las tecnologías de la información disponibles para realizar las operaciones proporcionaban medios precarios, y que requerían de trabajo artesanal para tomar decisiones y resolver problemas. Lejos estaba de disponerse de un sistema (SCADA) para adquisición de datos.
- b. La información no se administraba en tiempo real, y no había forma de conocer lo que estaba sucediendo en las estaciones de suministro para consumos domiciliarios e industriales. Los problemas eran detectados y comunicados por personal de emergencia de distribución. Ellos detectaban, por lo general, problemas de baja presión en puntos de suministro críticos.
- c. No existían patrones de cumplimientos contractuales con un intermediario como las distribuidoras y por lo tanto prevalecían criterios estrictamente operativos, por encima de cualquier disquisición de tipo económico. Dado que los tiempos que mediaban entre la detección de un problema y su posible resolución eran extremadamente largos, se operaba bajo premisas muy conservadoras con el objeto de garantizar el suministro. *Solo los días de muy bajas temperaturas se aplicaban cortes a las usinas eléctricas como primer paso en la selección de cortes. (este corte se realiza de forma directa coordinando el corte con CAMMESA—1). De ser necesario un corte mas importante se solicita a la Gerencia Comercial que ejecute un corte a usuarios industriales, este segundo corte es de baja efectividad porque no hay como monitorear el volumen cortado y la efectiva realización del mismo. Si las condiciones extremas continúan se efectúa un corte inducido y no previsto que lo realizan los usuarios por propia voluntad que se debe básicamente a la presión suficiente para abastecer la demanda.*
- d. Las programaciones de las operaciones se realizaban con estadísticas de años anteriores. Estos datos hacían prever aproximaciones muy imprecisas. No se tenían



en cuenta los las condiciones reales del sistema que generalmente cambian con un horizonte de un día. .

9.3. Tecnologías de Gestión –privada-

Durante el primer lustro post-privatización las empresas implementaron mejoras que impactaron en los procesos de gestión más importantes. Se instalaron nuevos sistemas configurándose una abigarrada gama de aplicaciones destinadas a distintos procesos. No obstante ello, había cierto nivel de integración gracias a una progresiva extensión de redes entre distintos sectores de la organización. Se instalaron redes en todas las planta y se hicieron inversiones para mejorar los sistemas de comunicaciones. A pesar de que muchos procesamientos continuaban haciéndose en “Batch” la información se integraba por momentos a través de dispositivos de interfaz.

Se diseñaron nuevos planes de cuentas para registrar todos los movimientos contables. Los presupuestos comenzaron a integrar información con participación de los usuarios.

Se implementaron controles presupuestarios que funcionaban en línea y también de manera cruzada. Se adecuaron los registros contables a la normativa que se puso en vigencia a partir de la ley de reforma del Estado. Los stock's comenzaron a administrarse con mayor racionalidad, adaptándolos a las previsiones de la planificación.

El salto cualitativo de gestión se alcanzó la integrase la administración de todos los procesos a través de SAP -Systeme, Anwendungen und Produkte- Sistemas, Aplicaciones y Productos. Fue implantado en 1999 en ambas empresas, aunque con algunas diferencias. Con la aplicación de estas tecnologías, se intensificaron los controles y se diagramaron espacios para que usuarios y administradores pudiesen operar “on line”. Espacio y tiempo contribuían ahora a unir lo que antes se hallaba en un mosaico de datos que había que cotejar en forma dispersa.



9.4. Tecnologías centrales

Condicionamientos tecnológicos

Para comprender los cambios relacionados con las tecnologías centrales de la industria no es suficiente analizarlos en términos cronológicos o relacionados con la gestión pública o privada. Las plantas compresoras y los sistemas de control se construyen con las tecnologías disponibles en los países centrales. En este tipo de equipamiento es adquirido y elegido en un mercado oligopólico. Son los productores de equipos con alto valor agregado quienes imponen estándares y ritmos de obsolescencia técnica. Un ejemplo de ello son los proveedores de turbinas y compresores, que son formadores de precios de productos y servicios, determinan ciclos de obsolescencia y a veces logran hacerse de parte de la rentabilidad de las empresas que adquieren sus tecnologías.

Es por eso que cualquiera haya sido el tipo de gestión, estatal o privada, toda vez que se instalaba una planta nueva se lo hacía con estándares internacionales.

Durante los primeros años posteriores a la privatización se mejoraron las plantas existentes con el objeto de obtener parámetros de telesupervisados o telecomandados según haya sido su nivel de criticidad. Sistemas de control informatizados reemplazaron a viejos paneles compuestos de relays que hacían resonar sus contactos al compás del arranque de la turbina. Estos sistemas sofisticados terminaron por reemplazar mano de obra destinada a realizar operaciones, generalmente manuales. Pero los sistemas de control y seguridad de los equipos demandan de mayor atención y mantenimiento para garantizar seguridad, confiabilidad y los rendimientos desarrollados por el fabricante. El software se encarga de monitorear y controlar todo el proceso. La velocidad de cada unidad es controlada en forma remota desde la sala de control de Buenos Aires. También se hacen autodiagnósticos y se calibran dispositivos de medición y control, que y ofrecen historiales de eventos y fallas.

Estas tecnologías se han ido adaptando a sistemas de generaciones anteriores, por eso conviven métodos y procedimientos de trabajo muy diferentes. Las primeras plantas de motocompresión fueron instaladas en los 60 sus controles eran neumáticos,



hidroneumáticos y los sistemas lógicos se manejaban con relays. En los 70 y principios de los 80 se comenzaron a construir plantas turbocompresoras. Transistores y circuitos integrados hacían el trabajo de imbricados circuitos eléctricos. Pero en los 90 se dio un salto significativo en los diseños tecnológicos. Los paneles de control de hoy son en la práctica robots que reemplazan la fuerza de trabajo más rutinaria.

Entre las actualizaciones tecnológicas se destacan:

Instalación de PLC's –Controladores Lógicos Programables – destinados al control de las plantas compresoras.

Instalación de sistemas de rotura de línea

Los sistemas de rotura de línea son dispositivos de seguridad que están preparados para cerrar una válvula de gasoducto o de una planta compresora para cortar el paso de fluido en caso que detecte una anomalía causada por fuga de gas. De esta manera se logra aislar el tramo de ducto en el cuál se produce la falla. Los equipos antiguos tenían sistemas neumáticos con accionamientos mecánicos.

Sistemas de puestas a Tierra

Se mejoraron y actualizaron los sistemas de puesta a tierra de las plantas compresoras para disminuir riesgos de paradas de planta por efecto de descargas atmosféricas.

Paneles de control de unidad (turbinas)

Se reemplazaron paneles con lógica de los años 70 por sistemas informatizados controlados por software.

Reemplazo de UPS -Sistemas de corriente ininterrumpible de plantas compresoras.

Sistema centralización de información

Sistema de monitoreo de plantas HMI desde el despacho de Buenos Aires. Toma los datos de las plantas y los lleva a un sistema de informatización central.



9.5. Operación gestión privada 92/01

Este período las decisiones se llevaban a cabo a través de acuerdos entre privados. El Estado no intervenía de manera directa en las decisiones operativas. El mercado estaba regulado sólo por el precio que se fijaba en la tarifa asignada a cada zona de transporte.

Las empresas invirtieron en tecnología para administrar el servicio:

Este periodo se caracteriza por:

1. Inicialmente se produce la incorporación de computadores al despacho, con ello se pone a disposición de los operadores herramientas de decisión

2. Se incorpora un sistema de adquisición de datos en línea, mediante esta incorporación se dispone, en tiempo real en la sala del despacho cada 2 minutos, de datos operativos de las plantas compresoras, puntos de inyección, y datos de consumo de los consumos principales de cada distribuidora.

3. Con el empleo de esta tecnología se incorporan alarmas, que alivian al operador de la tarea de conocer y recordar todos los datos de la red. Las alarmas auxilian al operador, le indican qué cambio, donde y cuanto. Varios niveles de alarma señalizan Estados que gradualmente permiten tomar decisiones para corregir tendencias y desvíos.

A partir de entonces muchas maniobras como arranque y parada de equipos de compresión, apertura y cierre de válvulas de gasoductos, regulación de presiones, comienzan a realizarse desde el Despacho sin requerirse de la intervención de operadores locales. Muchos puestos de trabajo dejaron de cumplir su cometido y otros cambiaron su rol. *Estas posiciones se eliminan o se les modifica el rol, en aquellas plantas compresoras que por alguna razón no puedan ser instrumentadas para ser operadas a distancia.*

4.- Se instalaron modelos de simulación on-line. Se trata de un sistema virtual, que permite al controlador, hacer evaluaciones y prever consecuencias sin poner en riesgo la seguridad y las condiciones de operación del transporte.

5.- Se crearon áreas de programación fuera del ámbito del despacho con la finalidad de realizar la planificación y seguimiento de la operación del sistema. Básicamente,



comenzaron a administrarse los contratos los contratos de transporte. De esta manera, el antiguo despacho de gas se convierte en un despacho económico, se pueden tomar decisiones más eficientes y con arreglo a los contratos que fueran suscritos entre privados.

6.- Se implementó un sistema de penalidades para quien se desbalanceaba de su pedido y un sistema de emergencia para atender a las necesidades o contingencias.

9.6. Operación Periodo 2002/ 2007

Condicionado por nuevas condiciones económicas, el Estado comienza a tomar ingerencia en las decisiones operativas, modificando las decisiones para privilegiar la entrega de gas a las Usinas y a usuarios domésticos.

Para ello modifica mediante la emisión de resoluciones el marco legal que regulaba el funcionamiento del mercado. Ahora pasa a funcionar a través de acuerdos entre privados con intervención estatal.

Esta intervención afecta principalmente al área de programación que debe subordinar sus decisiones no solo al condicionante introducido por los contratos y las limitaciones físicas del sistema. Se modifican las reglas del mercado económico porque se privilegia algunos tipos de usuarios sobre otros.

El sistema funciona con eficiencia y equidad no se registran inconvenientes

10.0. Modelos de gestión y políticas de recursos humanos.

La gestión de Recursos Humanos de la antigua organización estatal estaba centralizada en la Gerencia de Relaciones Humanas. No obstante, las distintas gerencias de la empresa llevaban a cabo funciones de recursos humanos.



El departamento de Relaciones Humanas contaba con 240 puestos de trabajo. Según el informe realizado en 1988, menos de la mitad del personal del área estaba abocado a funciones de recursos humanos, y el resto a actividades de apoyo secretarías, maestranza, gerencia y supervisión. La tercera parte de la dotación cumplía funciones de administrativas y tan sólo el 10% se dedicaba a las funciones específicas como relaciones laborales, capacitación, desarrollo y selección.

Parece obvio afirmar que área no contaba con personal ni competencias suficientes para llevar adelante una gestión que involucraba a una dotación de más de 10.000 empleados. Cabe considerar que gran parte de los procesos no estaban soportados por sistemas de información y tecnologías adecuadas, ni siquiera considerándose la disponibilidad tecnológica de la época. Salvo la liquidación de haberes y el mantenimiento único de archivo de personal, el resto de la gestión se llevaba a cabo manualmente. Existía un alto predominio de las funciones de administración de personal que ocupaba el primer lugar en la asignación de puestos de la gerencia.

Una pesada carga de procedimientos internos con redundante información documentaban los datos del personal con fines específicamente administrativos.

También debían procesar información que requerían otros organismos centralizados como la Secretaría de la Función Pública (Sigep) y la Secretaría de hacienda. No medía la gestión de Recursos Humanos y no se llevaban indicadores para tal fin.

La evaluación de desempeño se realizaba de manera jerárquica mediante un documento sencillo que no estaba sujeto a verificación por otras instancias organizativas que acotaran la subjetividad de cada evaluador.

El formulario contemplaba tan sólo 4 factores:

- i. Idoneidad,
- ii. Contracción al trabajo,



- iii. Asistencia y puntualidad, y
- iv. Conducta.

No evaluaban aspectos relacionados con el cumplimiento de metas, incompetencias que reflejaran el impacto de las conductas en la organización y sus resultados. La evaluación no alcanzaba al personal con cargos gerenciales.

Tampoco se registraban sistemas destinados a administrar la estructura como de descripción y evaluación de puestos, lo que implicaba que no se pudieran realizar evaluaciones sistemáticas.

Las funciones de reclutamiento y selección de personal se hallaban sujetas a restricciones externas. No obstante la gestión no poseía procesos sistemáticos de reclutamiento con descripción de perfiles. Asimismo, al no haber disponibilidad de descripciones de puestos, la gestión de selección no contaba con elementos indispensables para su práctica.

No se llevaban a cabo evaluaciones de potencial que permitieran identificar talentos y desarrollar planes adecuados para el desarrollo organizacional. Tampoco se diseñaban organigramas de reemplazo que permitieran tener cubiertos los puestos críticos para la actividad.

Los planes de capacitación se basaban más en las posibilidades de la oferta de actividades que por un sistema de detección de necesidades de capacitación. La oferta se orientaba, fundamentalmente, por contenidos técnicos relacionados con la actividad. Se formulaban programas de capacitación para administradores de sucursales, cursos para las distintas especialidades técnicas como medición de gas, gasoductos, y turbinas de gas. Asimismo, disponía de recursos edilicios y técnicos óptimos para la formación de su personal. Sin bien los planes y los cursos que se dictaban en la mayoría de los casos eran diseñados adecuadamente y eran muy completos en contenidos y calidad, no respondían a una gestión integral que permitiera abordar procesos de cambio y acompañar la dinámica



organizacional. Tal como se describiera en el punto XX respondían a una lógica en la cuál predominaban los criterios operativos.

Las políticas de Recursos Humanos no eran expresadas de manera explícita, como contrapartida abundaban procedimientos que con criterio restrictivo daban cuenta de lo que debe o no hacerse. No se remuneraba en función de las responsabilidades asignadas ni el rendimiento individual. No existía un sistema de remuneraciones que valorizara cada puesto de la organización a través de bandas salariales que representaran exigencias, estrategias, y criticidad de las responsabilidades y tareas a cargo. No se tomaba la adecuación de los requerimientos de las funciones como criterio prioritario y sistemático para cobertura de los cargos. La situación problemática descrita, estaba directamente vinculada con el amplio alcance del encuadramiento convencional de la gran mayoría del personal, que se regía por convenios colectivos que se habían acordado con valores fijos para cada categoría del escalafón. Ni siquiera los convenios de personal jerárquico o superior contemplaban la aplicación de esquemas de bandas salariales para cada categoría. En la práctica los convenios negociados ofrecían escasas posibilidades de movilidad horizontal para aquellos que tuviesen muy buen desempeño, debieran asumir responsabilidades adicionales o bien cambiaran fueran transferidos a otro puesto de trabajo de la misma categoría. Como consecuencia de ello, toda vez que se pretendía premiar o mejorar las condiciones laborales de un empleado se recurría a una promoción.

En suma la gestión de recursos humanos no respondía a lineamientos estratégicos ni contaba con políticas definidas en relación con la una alineación estratégica

10.1. Un pasado que prometía

La empresa estatal había pasado por períodos que pretendían llevar adelante una gestión moderna con prácticas administrativas más ágiles y proyectos que apuntaban a gestionar



procesos de cambio. En la antigua gestión predominaban ideas de la escuela de las Relaciones Humanas. Los procesos de gestión del área se administraban de manera integrada, se había logrado articular descripciones y evaluaciones de puestos, y comparación de las remuneraciones con las de otras empresas de servicios públicos y las del mercado en general. Se diseñaban planes de carrera y los itinerarios posibles de desarrollo del personal. Las políticas de beneficios que abarcaban desde vacaciones felices para los hijos de “agentes” a programas de mejora para las condiciones de arraigo del personal que se radicaba en áreas distantes de los centros urbanos más importantes. La obra social era gestionada por la Sociedad y no por los sindicatos tal como sucedía con otros sectores. Las políticas de recursos humanos se diseñaban en correlato con el modelo de gestión del estado de bienestar, paradigma hegemónico de la época. Los programas de formación y capacitación del personal habían alcanzado un alto grado de desarrollo, con abundantes recursos para crear situaciones de aprendizaje en laboratorio o en el propio desenvolvimiento de los procesos de trabajo.

A partir de 1976, la intervención militar impuso nuevas condiciones: priorizó inversiones en infraestructura por sobre las de tecnología, desarticuló los proyectos de modernización que estaban en marcha, y revirtió el desarrollo de estas tecnologías de gestión. Los proyectos de modernización de la época quedaron sin efecto y durante más de una década el departamento de Relaciones Humanas comenzó a trabajar en aspectos predominantemente operativos, priorizándose las funciones de administración de personal.

10.2. Recursos Humanos

Con las privatizaciones cobró presencia un gran desafío, había que llevar a cabo todo aquello que con tanta persistencia se había argumentado. Una de las dificultades de poner en práctica todo aquello que había sido expresado en términos antitéticos, era precisamente, la dificultad de superar discursos polarizados y sobrecargados de ideología. Desde 1989



hasta que se decidió la privatización de Gas del Estado en 1991, la antinomia exacerbada entre lo público y lo privado expandía su figura omnipresente y reforzaba las creencias de una sociedad civil ya crispada y frustrada por los efectos de la hiperinflación. Uno de los desafíos de las gestiones post-privatizaciones fue separar la paja del trigo. Comprender donde se hallaban aquellos factores que contribuían a que harían a ineficientes a las empresas. Parece una obviedad declarar que para llevar adelante un proceso de cambio es necesario comprender con claridad cuál es el estado de situación y donde se quiere ir. No obstante, durante los primeros años ninguna de las dos cosas estaban tan claras para quienes tenían que liderar los cambios. Por un lado había que tener cabal conocimiento de los procesos de negocio y sus prácticas, las competencias del personal que se heredaba de la empresa estatal, cuáles eran las competencias requeridas para operar, administrar y hacia dónde se ir. La rapidez con que se dieron los cambios y el escaso conocimiento sobre la realidad local de muchos de sus actores derivaron en intentos fallidos de cambio y efectos no deseados. Por otra parte, muchos de los actores que asumían la responsabilidad de gestión de las empresas provenían de culturas y estilos de gestión muy diferentes. Algunos provenientes de empresas y grupos locales, otros que traían visiones e interpretaciones del primer mundo. Pasaron varios años hasta que los fragmentos conformaron una argamasa que facilitara alineamientos dentro de las empresas.

No eran pocas las cosas que se inauguraban, era algo más que una adquisición o una fusión, el marco regulatorio, la relación con el Estado, con nuevos socios, con los empleados que también eran advenedizos en su rol de accionistas, factores todos en los que había que investigar y ensayar en la acción hasta lograr carácter de normalidad. Resolver problemas más allá de un imaginario social era el esfuerzo adicional que había que hacer hasta que se produjera aprendizaje.

Los dos primeros años TGS y TGN dedicaron muchas horas de trabajo para implantar métodos, procedimientos y modelos de gestión que traían de sus casas matrices. Los aspectos normativos y la documentación inherente a los procesos de recursos humanos



fueron relativamente fáciles de poner en práctica. Lo más difícil, tal como se intenta explicar en los párrafos de introducción, lograr un cambio efectivo para obtener un cambio significativo en la nueva gestión. Los resultados de los balances de las empresas contribuyeron a mejorar el clima interno dado que los recursos eran más que suficientes para apuntalar los procesos de cambio.

Las áreas de recursos humanos se organizaron con criterios similares al resto de las empresas. Un sector de administración de personal, uno de desarrollo de recursos humanos, y otra de relaciones laborales. Las funciones de seguridad, higiene y medio ambiente fueron asignadas a la dirección de Operaciones. Esto se justifica si se considera que actividad de transporte de gas tiene altos riesgos inherentes. Los servicios de medicina laboral son contratados.

Las empresas cuentan con una dotación promedio de 18 personas que dependen del departamento de Recursos Humanos. La mitad del personal está abocada a tareas específicas de recursos humanos, el resto cumple funciones administrativas, de maestranza, recepción, etc.

TGS tuvo, durante el período una dotación aproximada promedio de 660 empleados, mientras que TGN promedió los 570. Esta última, en tuvo algunos picos de demanda de fuerza laboral, en los que llegó a totalizar 630 empleados. Esto se debió a las ejecuciones de obras de expansión de los sistemas de gasoductos. Cada empleado de la dotación de Recursos Humanos de TGS atiende a alrededor de 35 personas, mientras que en TGN esta relación llega a 30 aproximadamente.

La gestión está soportada por sistemas de gestión informatizados. La liquidación de haberes, y las bases de datos del personal se llevan a cabo en forma automática. Durante los primeros años, las funciones de capacitación y desarrollo cumplieron un papel gravitante respecto de



las demás funciones del área. Muchos programas y diseños de actividades propuestas por estas áreas debían acompañar los procesos de cambio de las organizaciones.

No obstante que la dinámica de los cambios imponía mayor exigencia sobre las áreas de desarrollo, las funciones de administración de personal continuaron ocupando un lugar muy importante en la asignación de recursos y puestos de las compañías.

Las funciones de relaciones laborales, se limitaron hasta iniciado el año 2005, a desempeñarse su trabajo de manera escindida de los procesos que involucraban al conjunto de las relaciones internas de la compañía. Sus propósitos estaban dirigidos a expresar en términos técnico jurídicos la aceptada relación que mantenían con sindicatos ya debilitados por políticas oficiales.

Las evaluaciones de desempeño brindaban información sistematizada con el objeto de medir la contribución de los empleados en el transcurso de cada año. El desempeño se evalúa a través de competencias que se definen en función de distintos niveles organizacionales. Hasta finalizada la década del 90 los reportes y las planillas de evaluación se administraban en forma manual. Luego se pasó a un sistema de diseño propio que corre on line y que permite la evaluación por comités para acotar la subjetividad de los evaluadores. Si bien los criterios se rigieron en correlato con la metodología descripta, los formularios y las competencias que se intentaron medir no fueron siempre las mismas. Tampoco se sostuvo una vinculación directa entre los resultados de las evaluaciones y el las compensaciones. A pesar de que los sistemas alcanzaban a todo el personal, incluyéndose a los niveles gerenciales, no siempre se alcanzaba a cumplir con todas las evaluaciones.

Los puestos fueron descriptos y evaluados a través de métodos destinados a la administración de personal muy reconocidos en el mercado. Este grado de sistematización y parametrización de las remuneraciones a través de bandas salariales, permitía realizar encuestas para comparar las compensaciones con las que ofrece el mercado.



Los procesos de reclutamiento y selección de personal se realizan de acuerdo a las prácticas usuales del resto de las empresas. Las búsquedas se encaran con respaldo de documentación de descripción de puestos y perfiles.

Ambas empresas hacen evaluaciones de potencial y se hacen revisiones periódicas del posicionamiento del personal en la estructura.

Se efectúan planes de capacitación con diagnóstico de necesidades internas, sin embargo, se observa que de manera similar a la gestión estatal se sustentan más en la oferta de actividades que en la detección de necesidades y los requerimientos de formación de los puestos de trabajo. Acorde al diagnóstico organizacional de cada año, se desarrollan programas destinados a los distintos equipos y niveles de las organizaciones. Se apuntó mucho al liderazgo, las relaciones interpersonales y la motivación. Por la característica de esta actividad, se observa un predominio de las actividades técnicas y de seguridad.

10.3. Relaciones laborales

Más de 40 años de gestión estatal, los emblemáticos 90 y la crisis de 2001, dejaron huellas en las relaciones laborales del sector que merecen ser analizadas de manera particular. En adelante, se pretende analizar el desarrollo y los antecedentes de las relaciones laborales de la actividad gasífera

Durante los años 90 se configuraron nuevas formas de relación entre los actores que se incorporaban al control de empresas de servicios públicos y el Estado. Tal como se expresara precedentemente, la transferencia de Gas del Estado al sector privado dinamizó las inversiones y con ello se modificó la forma de procesar los conflictos, en un clima institucional que enfrió los conflictos internos y le imprimió otra dinámica a la clásica relación entre trabajadores y empleadores. Los primeros años se sustentaron en políticas de



salarios altos y con beneficios aceptables para los trabajadores. Si bien no llegaban a otorgar las prestaciones sociales de los años de oro de Gas del Estado, se hacían ostensibles por las significativas diferencias a favor que se visualizaban en relación a otros sectores de la economía. Por otra parte la gran cantidad de desocupados que dejó la implantación del nuevo sistema, imponía a los trabajadores la necesidad de privilegiar condiciones de supervivencia antes que asumir los riesgos de afrontar conflictos laborales sin el sustento institucional de los sindicatos ni el consentimiento que en otras oportunidades se había prestado desde el Estado. Cabe recordar que la industria del gas nace con el primer gobierno peronista y los sindicatos se hallaron desde su constitución, subordinados a las políticas que llevara adelante el peronismo. La era menemista no escapó a esa regla: desde los sindicatos se acompañaron las privatizaciones, y se mantuvieron prescindentes en muchos aspectos de las relaciones entre empleados y empleadores. Si bien se negociaron Convenios Colectivos de Trabajo, los resultados de la práctica negocial no arrojaron beneficios significativos ni cambios cualitativos en las relaciones. Esta situación, sostenida durante doce años originó un alejamiento de las dirigencias sindicales de sus bases.

La crisis de 2001 trajo aparejadas nuevas demandas y con ellas, la constitución de espacios por ocupar. El retraso salarial que se originó a raíz de la devaluación, las medidas adoptadas por el gobierno para mejorar el poder adquisitivo, y la preservación del empleo –doble indemnización- animaron a los trabajadores en relación de dependencia a instrumentar medidas de acción directa para mejorar sus salarios y cambiar la dinámica de las negociaciones colectivas.

10.3.1. Legitimidad y representación

Los hechos del 19 y 20 de diciembre de 2001 abrieron camino a una nueva etapa. Si como planteaba Weber, el capitalismo se caracteriza por la escisión de los bienes de producción de quienes producen y los bienes de administración de quienes administran, y es esta



escisión la que permite la continua renovación en procesos de crisis, en el caso argentino se observa un resquebrajamiento de todos los niveles de esa serie. Subsisten altos niveles de desconfianza en las instituciones del Estado, en las corporaciones, en el sistema judicial y en el parlamento. Los sindicatos no escapan a la crisis generalizada de las dirigencias.

Durante el 2002 y parte del 2003 se organizaron asambleas populares que no tuvieron incidencia directa en las formas de gobierno, con difusa adhesión ideológica se sumaron a la proclama del “que se vayan todos”.

El peronismo vuelve a ganar las elecciones con un discurso populista y de centroizquierda. Muy distante al de aquel que le dio legitimidad a Menem y a la Alianza. El presidente Kirchner llega a los más altos niveles de popularidad y con una legitimidad de origen muy baja que a duras penas le permitió obtener el 23 % de los sufragios positivos.

La obsesión por recuperar la iniciativa deviene del fracaso de la Alianza. De la Rúa fue expulsado del gobierno habiendo asumido la presidencia apenas dos años antes con el 48,5 % de los votos. Al igual que Menem concibió al mercado como casi único mediador entre el Estado y la sociedad civil. Luego de tres años de recesión estalló en sus manos la granada activada por su predecesor y tuvo que renunciar.

En el marco esta crisis política, social e institucional de proporciones, muchas dirigencias sindicales fueron sobrepasadas por sus bases y se enfrentaron al desafío de recuperar la iniciativa. Pero, después de años de inmovilidad y con políticas regidas por acuerdos de cúpulas, ya sea con distintos poderes del Estado o con las dirigencias empresariales, no siempre tuvieron reflejos interpretar las nuevas demandas y arriesgar en la disputa de liderazgos.



10.3.2. Relación post-crisis

Luego de la crisis, Duhalde inició un cambio en su relación con los sindicatos y concedió espacios. Otorgó aumentos por decreto, limitó los despidos al duplicar las indemnizaciones por despidos sin justa causa. Kirchner profundizó esa política, y ayudado por el crecimiento de la actividad económica, promovió la conflictividad social positiva y trata de neutralizar la conflictividad negativa encarnada por las organizaciones piqueteras, compuestas en su mayoría por desempleados.

Derogó las leyes laborales promulgadas durante el gobierno de De la Rúa, llamada ley banelco por el pago de coimas a legisladores para su aprobación. Promulgó la ley 25877 que deroga las anteriores 17183, 25250 y Dto. 105/200, modifica las leyes 14250, 24467 y 25013. Al mismo tiempo, ratificó las derogaciones dispuestas por el artículo 34 de la ley 25250

10.3.3. Los sindicatos de la industria del gas

Desde 1960 se constituyeron tres organizaciones sindicales de alcance nacional, la Federación Argentina del Personal de Gas del Estado –FAPGE-, que después de las privatizaciones pasaría a llamarse Federación de Trabajadores de la Industria del Gas de la República Argentina -FETINGRA, que representa a las organizaciones de base; la Asociación del Personal Jerárquico de técnicos, profesionales, de supervisión y jerárquico – APJ-; y la Unión del Personal Superior, que representa a funcionarios de nivel gerencial – UPS-. A partir de la privatización de Gas del Estado, instrumentada el 28/12/92, las empresas adjudicatarias de los servicios de transporte y distribución de gas se limitaron a negociar colectivamente con la Federación y sólo algunas llegaron a firmar convenio con la UPS.



10.3.4. Fetingra

La Federación es un sindicato de segundo grado que agrupa a otras organizaciones de primer grado. Los sindicatos de primer grado son: Salta-Jujuy, Tucumán, Cuyo, Córdoba, Rosario, Santiago del Estero, Bahía Blanca, Comodoro Rivadavia y Capital

10.3.5. Asociación del Personal Jerárquico

Esta asociación sindical de primer grado agrupa al personal técnico, profesional, de supervisión, y jerárquico. Después de la privatización de Gas del Estado, ninguna empresa firmó convenio con la APJ.

Las respectivas sociedades controlantes de los servicios públicos traían consigo la tradición de negociar colectivamente sólo con un sindicato y en general que agrupan a trabajadores sin responsabilidades de supervisión.

La sindicalización de niveles de supervisión y gerenciales fueron particularmente aceptadas y promovidas en empresas y entes de administración pública.

10.3.6. Unión del Personal Superior

La UPS agrupaba a funcionarios de Gas del Estado que alcanzan rango gerencial. Esta organización sindical quedó reducida prácticamente a un sello, no quedan afiliados que hoy estén ejerciendo cargos gerenciales. Su presidente es empleado de TGN, logró firmar convenio con TGS y Metrogas. Por otra parte, reclamó suscribir un convenio con convenio con TGN, el mismo, se dirime en un expediente donde se plantea el conflicto de encuadramiento.



10.3.7. Servicios Esenciales

Actualmente, el ejercicio de medidas de la huelga en los servicios esenciales está regulado por el artículo 24 de la ley 25877. Dicho artículo fue reglamentado por el decreto 272/06, derogándose el artículo 843/00.

Conflictos Colectivos de Trabajo

ARTICULO 24. — *Cuando por un conflicto de trabajo alguna de las partes decidiera la adopción de medidas legítimas de acción directa que involucren actividades que puedan ser consideradas servicios esenciales, deberá garantizar la prestación de servicios mínimos para evitar su interrupción.*

Se consideran esenciales los servicios sanitarios y hospitalarios, la producción y distribución de agua potable, energía eléctrica y gas y el control del tráfico aéreo.

Una actividad no comprendida en el párrafo anterior podrá ser calificada excepcionalmente como servicio esencial, por una comisión independiente integrada según establezca la reglamentación, previa apertura del procedimiento de conciliación previsto en la legislación, en los siguientes supuestos:

- a) Cuando por la duración y extensión territorial de la interrupción de la actividad, la ejecución de la medida pudiere poner en peligro la vida, la seguridad o la salud de toda o parte de la población.*
- b) Cuando se tratare de un servicio público de importancia trascendental, conforme los criterios de los organismos de control de la Organización Internacional del Trabajo.*

El PODER EJECUTIVO NACIONAL con la intervención del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL y previa consulta a las organizaciones de empleadores y de trabajadores, dictará la reglamentación del presente artículo dentro del plazo de NOVENTA (90) días, conforme los principios de la Organización Internacional del Trabajo."

La interpretación de este artículo ha sido materia de controversia dado que no menciona explícitamente al transporte.



Mientras la parte sindical clama por una interpretación taxativa del texto, argumentos esgrimidos por las empresas sostienen que la palabra distribución tal como está vertida en el texto del artículo incluye al servicio de transporte. Este argumento se sostiene en una relación de causalidad que se establece en hecho físico de que sin transporte no puede haber distribución.

Más allá de estas discusiones el Ministerio de Trabajo dictaminó en favor de esta segunda interpretación. En el marco de distintas instancias de conciliación obligatoria, dictó resoluciones para que se constituyeran servicios esenciales.

10.3.8. Huelga en los servicios esenciales

La constitución no contiene una disposición especial sobre la huelga en servicios esenciales, no obstante al reconocerse el Convenio 87 de la OIT hace que no sea cuestionable su reglamentación con fundamento constitucional. La Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones y el Comité de Libertad Sindical, ambos órganos de control de la OIT, han admitido limitaciones en el ejercicio del derecho de huelga aplicable a los servicios esenciales de la comunidad.

La jurisprudencia del comité de Libertad Sindical de la OIT, enuncia un listado de los servicios que pueden caracterizarse como esenciales. El mencionado Comité consideró esenciales: el sector hospitalario, los servicios de electricidad, los servicios de abastecimiento de agua, los servicios telefónicos y el control de tráfico aéreo. En cambio consideró no esenciales a la radio, la televisión, los sectores del petróleo y de los puertos (carga y descarga), los bancos, los servicios de informática para la recaudación de aranceles e impuestos, los grandes almacenes y los parques de atracciones, la metalurgia y el conjunto del sector minero, los transportes en general, las empresas frigoríficas, los servicios de hotelería, la construcción, la fabricación de automóviles, la reparación de aeronaves las actividades agrícolas, el abastecimiento y distribución de productos



alimentarios, la casa de la moneda, la agencia Gráfica del Estado y los monopolios estatales del alcohol, de la sal y el tabaco, el sector de la educación, los transportes metropolitanos y los servicios de correos.

La comisión de Expertos ha señalado que tratándose de una excepción al principio general del derecho de huelga, los servicios esenciales respecto del los cuales es posible obtener una derogación total o parcial de ese principio deberían definirse de forma restrictiva. Por tal razón dicha comisión previó que sólo pueden considerarse servicios esenciales “aquellos cuya interrupción podría poner en peligro la vida, la seguridad o la salud de la persona en todo o parte de la población”.

Los organismos de control de la OIT señalaron que lo que se entiende por servicios esenciales depende en gran medida de las condiciones propias de cada país.

Por tal razón, destacaron que no hay que ceñirse a criterios absolutos, puesto que un servicio no esencial en sentido estricto puede convertirse en servicio esencial, cuando la duración de la huelga rebasa cierto período o adquiere tal dimensión que pone en peligro la vida, la seguridad de las personas o la salud de toda o parte de la población. (Por ejemplo, servicio de recolección de residuos).

En tal sentido la ley prevé que una actividad no enumerada taxativamente como servicio esencial “*podrá ser calificada excepcionalmente como servicio esencial, por una comisión independiente integrada según establezca la reglamentación, previa apertura del procedimiento de conciliación previsto en la legislación...*”

En un sentido coincidente con la postura de los organismos de control de la OIT, el orden público laboral argentino, toma en sentido estricto la enumeración de servicios esenciales que “de manera taxativa” el art. 24 de la ley 25877. “*Se consideran esenciales los servicios sanitarios y hospitalarios, la producción y distribución de agua potable, energía eléctrica y gas y el control del tráfico aéreo*”. Prevé la constitución de una Comisión de Garantías que



obre con independencia de criterios, y faculta a dicha comisión para calificar como servicio esencial a una actividad no incluida en la enumeración explicitada en el art. 24 de la ley 25877. Fundamenta este criterio con arreglo a *principios internacionales* que sustentan el pleno desarrollo y uso de la negociación colectiva. Busca establecer un equilibrio entre el derecho de huelga y las regulaciones destinadas a restringir dicho derecho, a los efectos de “evitar daños irreversibles que no guarden proporción con los intereses profesionales de las partes en conflicto.

Comisión de Garantías: El MT, EySS puede convocar a la Comisión de Garantías de oficio o a pedido de las partes en conflicto. El decreto prevé que la Comisión de Garantías sea integrada por CINCO (5) miembros. “La elección de los integrantes deberá recaer en personas de reconocida solvencia técnica, profesional o académica en materia de relaciones del trabajo, del derecho laboral o del derecho constitucional y destacada trayectoria”. El desempeño de los miembros de dicha comisión es ad honorem, deben ser independientes, es decir que no puede estar integrada por legisladores o por quienes ocupen cargos electivos, tampoco pueden integrarla personas que pertenezcan a organizaciones de trabajadores o de empleadores.

10.3.9. Servicios mínimos

Cuando por un conflicto de trabajo alguna de las partes decidiera la adopción de medidas legítimas de acción directa que involucren actividades que puedan ser consideradas servicios esenciales, deberá garantizar la prestación de servicios mínimos para evitar su interrupción. La ley no define qué debe entenderse por servicios mínimos, pero es obvio que han de ser los necesarios para impedir la interrupción de la actividad.

La Comisión de Expertos de la OIT consideró que estos servicios mínimos deberían satisfacer al menos dos condiciones:



- a) En primer lugar debería tratarse real y exclusivamente de un servicio mínimo. Debe limitarse a las actividades estrictamente necesarias para cubrir las necesidades básicas de la población o satisfacer las exigencias mínimas del servicio, sin menoscabar la eficacia de los medios de presión.
- b) En segundo lugar, dado que este sistema limita uno de los medios de presión esenciales de que disponen los trabajadores para defender sus intereses económicos y sociales, sus organizaciones deberían poder participar, si lo desean, en la definición de este servicio, de igual modo que los empleadores y las autoridades públicas.

Procedimiento: la ley dispone que para encausar el conflicto y buscar una resolución, previo a la declaración de una huelga que afecta a los servicios esenciales, deben agotarse las instancias de conciliación obligatoria y de arbitraje voluntario.

Se trata de las garantías compensatorias a que se refieren los órganos de control a la OIT. Si el derecho de huelga es objeto de restricciones o prohibiciones, los trabajadores que se vieran así privados de un medio esencial de defensa de sus intereses socioeconómicos y profesionales, deberán disfrutar de garantías compensatorias, como por ejemplo los procedimientos de conciliación y de mediación. En caso en que se llegase a un punto muerto en las negociaciones, abrieran paso a un procedimiento de arbitraje que gozase de la confianza de los interesados. La Comisión agregó que es imprescindible que las partes puedan participar en la definición y en la puesta en práctica del procedimiento, que debería garantizar suficiente imparcialidad y rapidez. Los laudos arbitrales deberían tener carácter obligatorio para ambas partes, y una vez emitidos, aplicarse rápida y totalmente.



10.3.10. Las relaciones laborales en el transporte de gas

Iniciado el gobierno de Menem, las empresas llevaron adelante sus prácticas de relaciones laborales con sindicatos casi ausentes de la escena política, económica y social. Esta situación perduró hasta la debacle del gobierno aliancista a fines de 2001. Hasta allí, los gobiernos trataron de acotar el margen político de los sindicatos para que su accionar no afectara las principales variables económicas. Los convenios que se firmaron durante el período se elaboraron en condiciones de negociación favorables a la voluntad empresaria, en muchos casos reproducían derechos ya conferidos en el orden público laboral.

Por otra parte, los dirigentes sindicales prestaron más atención a su relación con las empresas distribuidoras que a las transportistas. Las empresas de transporte poseen una gran dispersión geográfica y demográfica. Pequeños grupos de trabajadores de entre 3 y 15 personas distribuidos en más de 20 provincias. En cambio las distribuidoras poseen sus operaciones concentradas en áreas muy acotadas y requieren de más fuerza de trabajo para controlar sus redes. Este aspecto gravitó de manera decisiva para que las organizaciones sindicales pusieran el foco de sus estrategias en la relación con las distribuidoras. Sin lugar a dudas, las distribuidoras captaron mayor atención e influencia sindical. Cabe también hacer la distinción ya expresada en este trabajo, en relación al tipo de actividad *-corriente arriba-*, las transportistas de fuerza de trabajo con mayor cantidad de profesionales, se centra más en procesos, y sus inversiones son de alta tecnología, mientras que las distribuidoras requieren de más personal y tienen directa relación con los consumidores, cobra importancia la administración de los recursos humanos. Poseen mayor cantidad de empleados concentrados en un lugar, y menor cantidad de profesionales son aspectos importantes para caracterizar a una fuerza laboral claramente encuadrada en la organización sindical de base. Es por eso que la Fetingra, conjuntamente con sus sindicatos agrupados, se focalizó en fortalecer su ámbito de incidencia más en las distribuidoras que en las transportadoras.

La Asociación de Personal Jerárquico quedó fuera de todo ámbito de negociación. Ninguna empresa negoció con esta organización después de las privatizaciones. Así lo demuestra el



cuadro con datos de abril de 2005, con la cantidad de trabajadores encuadrados en convenio de Fetingra en cada una de las empresas de distribución y transporte.

EMPRESA	DOTACIÓN
GAS NATURAL BAN	429
ECOGAS CENTRO	209
ECOGAS CUYANA	205
CAMUZZI PAMPEANA	546
CAMUZZI SUR	269
GASNOR	165
LITORAL GAS	174
METROGAS	505
T G N *	58
T G S *	165

*

Empresas licenciatarias del servicio de transporte de Gas

Las transportistas llevaron adelante una política muy alineada con las creencias de los primeros años de la convertibilidad. Los sindicatos ya no tendrían sentido en una economía en pleno crecimiento, los excluidos –efecto no deseado del sistema económico- se irían incorporando a la vida económica de manera plena en la medida que el crecimiento generara el *derrame* de riqueza que permitiera una mejor distribución del ingreso.

Esta política resultó exitosa transitó el período 1993-2005 sin conflictos colectivos. La gran mayoría de sus empleados fueron excluidos de convenio, en cierta medida con el consentimiento de la Fetingra. Ese status quo permitió muy bajos costos en aportes por encuadramiento de obra social y horas extras. En el cuadro se lee claramente que en TGN,



de casi 500 empleados que había en convenio sólo 58 estaban encuadrados, mientras que en TGS, de una dotación promedio de 650 empleados, había 165 en convenio.

Se logró una cultura prescindente de la mediación sindical. Contribuyeron a ello el alto grado de profesionalización de la fuerza laboral, mejores salarios de los que ofrecen las distribuidoras, y la relación costo beneficio para Fetingra. Ampliar el encuadramiento de los trabajadores de las transportistas también implicaba absorber el encuadramiento de obra social. Era muy difícil y costoso brindar un servicio de obra social acorde a las necesidades de los trabajadores y de las empresas a una población dispersa en los lugares más recónditos del territorio nacional. La obra social merecería un estudio específico, este no es un tema que pueda ser abordado por este trabajo. Para comprender su incidencia se dejan expresados sólo algunos aspectos esenciales.

Las prestaciones fueron siempre administradas y otorgadas por la empresa estatal. Tras las privatizaciones se procedió a su liquidación. El vacío dejado por la empresa estatal fue cubierto por Fetingra y el Sindicato Capital, algunos de sus dirigentes hicieron gestiones para que las prestaciones fueran administradas por las entidades gremiales. A partir de 1993 se hicieron cargo del gerenciamiento e implementaron un sistema de cápitas con el soporte de distintas prestadoras privadas proveedoras del servicio en distintas regiones. Lograron prestaciones aceptables sólo en centros urbanos como Capital, provincia de Buenos Aires y Rosario. En otras regiones del país se presentaron dificultades que aún persisten, esta situación es adjudicable a la infraestructura de salud con que cuenta el país en general. En muchos lugares, prácticamente no hay prestadores que garanticen un servicio de calidad.

Esta situación constituyó la base de los acuerdos, en algunos aspectos tácitos y en otros explícito, las empresas cubrían a su costo la obra social, mientras que los sindicatos no llevaran adelante políticas activas que promovieran la sindicalización.



TGN y TGS, cada una por su lado, firmaron el primer CCT con Fetingra en 1993. Para ello se denunció el CCT que el sindicato había homologado con Gas del Estado en marzo de 1991.

10.3.11. Conflicto de encuadramiento

Las demandas salariales surgidas como consecuencia de la devaluación comenzaron a ser expresadas a través de dirigentes de la APJ. Este sindicato había estado inactivo durante el período anterior, regido por la convertibilidad. Condicionado por la política de las empresas del sector y sin poder competir con los sindicatos de base, no encontró manera de hacer pie en todo ese período. En la gestión de Gas del Estado tenía reservado un espacio destinado a la actividad social, con beneficios atractivos para los sectores medios. Habían llegado a administrar hoteles en Córdoba, Miramar y Capital Federal. En el marco de relaciones articuladas a partir de las privatizaciones, con salarios altos, bajos costos de la actividad turística, en especial en el exterior, y sin subsidios de las empresas, el sindicato terminó en una situación de quebranto.

Una nueva conducción se hizo cargo de la institución quebrada y con un muy bajo grado de institucionalidad. Sólo tenían a su favor un convenio ultraactivo al que ya nadie prestaba atención y su personería gremial. Esta última quedó también en jaque, dado que en el plano jurídico había sido cuestionada su capacidad negocial emanada de la situación de quiebra.

Desde comienzos de 2005 se comenzó a percibir una demanda creciente de incrementos salariales. El descuento en cuotas de ganancias, el retraso salarial y el incremento del costo de vida fueron consolidando las condiciones en larvado clima de malestar. Ya en diciembre de 2004 se habían dado a conocer pedidos de aumento que no prosperaron. Este clima fue capitalizado por los dirigentes de la APJ, quienes comenzaron a vehiculizar reclamos a través de pronunciamientos que le permitieron ganar espacio. Recogieron firmas y presentaron notas a la dirección de TGN, para ello recorrieron sectores en distintos lugares



del país. Una paciente y cuidadosa labor de construcción de un espacio social del que carecían pocos meses atrás. Pronto convocaron a tibias medidas de acción directa como quite de colaboración y paros de dos horas, que se transformaron en cuatro, hasta llegar a la convocatoria a un paro por tiempo indeterminado.

La empresa se vio obligada a solicitar la intervención del ministerio de trabajo y con la conciliación obligatoria llegaron las primeras audiencias que forzaron situaciones de negociación. Y con ellas APJ arribó a un primer paso para alcanzar un primer reconocimiento de su capacidad negocial. Una vez agotadas todas las instancias de negociación, convocó a un paro por tiempo indeterminado. En el marco de la medida de fuerza, el Ministerio de Trabajo no reconoció el listado de Guardias Mínimas invocadas por TGN, con ello la medida de fuerza cobró mayor efectividad. Al cabo del tercer día de huelga se le hizo prácticamente imposible a la empresa sostener el control de las operaciones. Otro factor decisivo fue que los sindicatos de base Salta-Jujuy y Santiago del Estero, afiliados a Fetingra se sumaron a la medida de fuerza a último momento. Este hecho precipitó la resolución del conflicto a favor de APJ. En medio de este proceso el sindicato logró sumar muchas afiliaciones. Hasta el inicio del conflicto contaba con 50 afiliados de TGN, mientras que los sindicatos afiliados a la Fetingra sumaban 70. Promediando el conflicto se revierten estos guarismos: APJ logró totalizar 90 afiliaciones mientras que las de Fetingra quedaron en su valor histórico.

Amenazado el suministro de gas, el MT, EySS intervino para forzar un acuerdo y convocó a una audiencia de conciliación. Luego de un largo día de negociaciones el sindicato logró aumento por voces de pago relacionadas con el viejo convenio de APJ con Gas del Estado. Adicional por Zona. \$350 para la zona A y \$450 para la Zona B, también \$20 por año de antigüedad y el pago por única vez de una suma equivalente al medio aguinaldo por cobrarse en junio. Con ello logró también el compromiso de iniciar negociaciones colectivas con miras a obtener un nuevo CCT.



En ese marco el MT, EySS reconoció la capacidad negociadora de APJ y exhortó a que sean los mismos sindicatos los que resuelvan el litigio de encuadramiento, antes de que intervenga el Estado. Este tipo de litigios de encuadramiento deben dirimirse en primer instancia por la vía asociativa, en caso de no llegarse a un acuerdo se debe resolverse por la vía judicial.

Como era de preverse este conflicto se extendió al resto de las empresas. Litoral Gas y Gas BAN enfrentaron con distintos resultados huelgas similares. TGS logró mantenerse al margen de este proceso puesto que no ningún empleado de esa transportista integra las filas de la dirigencia de la APJ. Muchos de ellos son empleados de TGN.

Con este conflicto, la APJ logró posicionarse nuevamente en la escena sindical de la industria, no obstante queda por dirimirse el conflicto de encuadramiento que persiste con Fetingra. Cabe destacar que casi la totalidad de sus afiliados no es personal jerárquico, con sus reivindicaciones intentan abordar un criterio amplio de encuadramiento. Pretende incluir a la mayor parte de los trabajadores también encuadrados en el convenio de Fetingra. Queda abierta la disputa por el ámbito de aplicación personal de las organizaciones sindicales del sector.

10.3.12. Contenidos Colectivos - APJ y Fetingra

Para comprender mejor la situación convencional cabe hacer una sucinta comparación del convenio ultraactivo que APJ suscribiera con Gas del Estado y con uno de los convenios que Fetingra firmó con TGN. Ambos convenios son representativos de los institutos que regían la actividad. Durante la etapa estatal la FAPGE, actual Fetingra, lideraba las negociaciones, siempre era la primera en suscribir convenio. APJ y UPS firmaban convenios que reproducían los acuerdos de Fetingra.



10.3.13. Convenio Colectivo de Trabajo con APJ

El convenio donde intervinieron Gas del Estado y la Asociación del Personal Jerárquico de Gas del Estado, consta de 37 artículos, y se celebró en el mes de abril de 1991, con vigencia por dos años y prorrogable por un año más si ninguna de las partes denunciare su vencimiento.

El ámbito de aplicación es a nivel Nacional, y comprende a los trabajadores en relación de dependencia con Gas del Estado, que se hallen representados por la APJ y que desarrollan tareas encuadradas en las CATEGORIAS 4 a 13, siendo ellas Ayudante de Capataz, Encargado, Técnico Industrial, subcapataz, 2º Jefe de Sección, capataz, Jefe de Sección, Capataz General, 2º Jefe de División, Universitario, Jefe de División, 2º Jefe de Servicio, Mecánicos de Avión, Jefe de Servicio y Pilotos de Aviadores, Categorías 1 A, 2 B Y 3 C Profesionales en el Arte de Curar, que abarca Médico General y Médico Especialista, Jefe de Consultorio, Jefe de Sección Médica, Jefe de Servicio Médico, Jefe Médico de Zona Interior, Jefe de Departamento Médico; y a los trabajadores contratados a plazo fijo, de temporada o de carácter eventual.

El convenio se plantea como objeto, regular las relaciones individuales y colectivas de trabajo entre Gas del Estado y la Asociación del Personal Jerárquico de Gas del Estado. Busca representar a los trabajadores, asegurando tanto sus derechos como los de Gas del Estado entendida como unidad de producción, y asegurar una política adecuada de recursos humanos.

Tal como fuera expresado, el dato singular es la doble representatividad gremial que tenían sus beneficiarios atento la existencia del convenio con la Federación Argentina de Trabajadores de Gas del Estado y Afines, por lo que se considera que toda norma o acuerdo que se oponga a este convenio quedará sin efecto, mantenido su vigencia sólo aquellas disposiciones empresarias que no colisionen con este acuerdo.



El ingreso y reincorporación del personal, tiene como características relevantes los siguientes puntos:

- ✓ Prioridad de acceso al puesto para el personal de planta efectivo, y para los cónyuges, convivientes o hijos de personal fallecido por hechos u ocasión del trabajo, como así también para los hijos de personal en actividad, jubilado o fallecido.
- ✓ También se ocuparan postulantes discapacitados de acuerdo al grado de discapacidad que sea aceptable al puesto vacante.
- ✓ Disposición del trabajador para prestar servicio en cualquier punto del país.
- ✓ Pasar las pruebas de competencia para el puesto
- ✓ Realización de un examen médico preocupacional con los profesionales de la planta de Gas del Estado
- ✓ La estabilidad en el empleo se rige según la ley de contrato de trabajo
- ✓ Se le prohíbe realizar tareas remuneradas o no que resulten competitivas con Gas del Estado.

En cuanto al desarrollo de carrera del trabajador dentro de Gas del Estado, se le asegura su derecho a evolución en la misma, priorizando el ascenso en función de la necesidad de Gas del Estado, y de la aprobación de pruebas de competencia acordes al puesto. Para ello se diseñara un manual de puestos o cargos que se tomaría como parámetro para efectuar la valoración del trabajador. De no contar con personal idóneo se preveía la convocatoria a fuerza laboral externa, por medio de contrataciones eventuales, plazo fijo o concursos abiertos.

Para lograr este objetivo prevé la realización de acciones de capacitación tales como actualizaciones en nuevas tecnologías y/o procedimientos de seguridad, los que se debían realizar durante la jornada habitual de trabajo, salvo razones de fuerza mayor donde se le reconocería al trabajador la compensación horaria correspondiente.



Las jornadas de trabajo para las distintas categorías de trabajadores se dividen en tareas diurnas de 40 horas semanales; tareas de turno de 48 horas semanales (6 y 2 días de descanso); tareas del personal del arte de curar de 24 a 40 horas semanales; tareas del personal auxiliar de radiología y fisioterapia de 37 horas semanales incluyendo guardias; y para el personal del plantel de pilotos aviadores de Capital Federal debe permanecer en el área de aviación durante 25 horas semanales y 25 horas semanales en su domicilio particular, debiendo estar comunicado en forma continua los días sábados, domingos y feriados.

En el caso de trabajadores que presten servicios de turnos, se consideraba el derecho a compensaciones especiales, si se viera alterada la convivencia familiar normal.

La distribución horaria diaria de la jornada de trabajo será desigual en función de las exigencias de la producción, sin embargo no se podían, al igual que lo prevé la ley, superar los límites de la duración de la jornada, y se debería asegurar al trabajador un descanso de 12 mínimo y continuado de 12 horas.

El trabajador no está obligado a prestar servicios en horas suplementarias, salvo que se trate de siniestros u ocasiones de fuerza mayor.

En caso de suspensión del trabajador, por hechos o faltas cometidos dentro de la empresa, el mismo no gozará de remuneración alguna, hasta tanto se compruebe su inocencia. Si se lo priva de la libertad por autoridad competente, no le corresponderá el pago de la remuneración.

Se consideran los traslados de los trabajadores por razones de salud propias o de su grupo familiar primario, para satisfacer necesidades de servicio, o cuando por razones económicas o técnicas se opere la supresión del cargo, quedando los gastos incurridos a cargo de Gas del Estado según sea el caso.



Se contempla la figura de rotación de trabajadores, con la intervención del sindicato, de igual categoría siempre y cuando los mismos desempeñen funciones similares, y que exista la conformidad expresa de sus jefaturas.

Se prevé el desempeño transitorio de mayores funciones por plazos superiores a un mes, en forma automática y con los sueldos de la función de reemplazo por parte de aquellos trabajadores que revisten el carácter de reemplazantes naturales, o que respondan a la necesidad del puesto. De no contar con personal idóneo se recurriría a la comisión mixta de relaciones laborales.

El cómputo de la antigüedad presenta como particularidad el considerar a la fecha del contrato original en el caso de los trabajadores contratados a plazo fijo o de carácter eventual, una vez que pasan a la planta permanente.

Asimismo, reconoce la antigüedad por servicios prestados en la Administración Pública Nacional, empresas del Estado, fuerzas armadas, y de empresas privadas (reconocida por la Caja Provisional respectiva). *Los ingresantes con posterioridad a la firma del convenio no gozan del beneficio.*

El régimen de licencias contempla la licencia anual por vacaciones desde 10 días hasta 20 días laborables según la variación de la antigüedad de 6 meses a más de 20 años de servicio, con un fraccionamiento del periodo total establecido por el convenio. Ej. 10 días se deben fraccionar en 6 y 4 días por periodo.

Al cumplir los 25 años de servicio en Gas del Estado en forma automática se goza de 10 días laborales pagos, los que no se pueden fraccionar.



Los menores de 18 años gozan de 11 días hábiles de licencia por vacaciones. A los profesionales del arte de curar se les otorga la licencia anual ordinaria calculada en horas y no en días, en función de la cantidad de horas de prestación del servicio.

Los profesionales de la aviación gozan de 30 días consecutivos de descanso y de 10 días consecutivos adicionales en la estación del año opuesta a su vacación anual, cualquiera sea su antigüedad.

La licencia por matrimonio se extiende a 14 días corridos; por fallecimiento de cónyuge, hijo o padre a 4 días, y de hermano a 1 DIA, por estudios de 20 días.

Se contempla la licencia gremial para los representantes sindicales sobre un máximo de 15 trabajadores.

Se concederán licencias extraordinarias de 6 meses sin goce de sueldo, prorrogables por igual plazo, para los casos de estudios de carácter cultural, técnico o científico, se realicen en el país o en el exterior.

Se declara como no laborable el 5 de marzo por ser el "Día del Gas", con los alcances de un DIA feriado nacional.

Respecto a las obligaciones y derechos de los trabajadores de Gde., se destacan la obligación de cuidar el aseo personal y la prolijidad de la indumentaria durante la prestación de servicios, o la prohibición de aceptar dadas, obsequios o recompensas privadas como retribución de actos inherentes a sus funciones.

Las medidas de higiene, seguridad y medicina del trabajo, se plasman en un artículo donde se establece la creación de una comisión que tendrá a cargo velar por temas tales como la provisión por parte de la empresa de elementos y equipos de seguridad



(guantes, botas de goma, equipos de agua, etc.); o la instalación de herramientas y su ubicación, la protección de las maquinarias, la enseñanza en materia de primeros auxilios a los trabajadores, la señalización de espacios peligrosos, la ventilación, iluminación, medición de presión o carga térmica, y registros de los exámenes médicos periódicos a los trabajadores y a su ambiente de trabajo.

Otro derecho del trabajador es acceder a un sistema de remuneraciones dignas y “actualizadas” que resulten compensatorias del esfuerzo realizado, como así también tener un encuadramiento de categoría acorde con la tarea desempeñada.

En este marco las remuneraciones se dividen en básicas y adicionales (por categoría, por suplemento escalafonario, por asignación convencional, por gastos de representación, por antigüedad por años de servicio, por refrigerio, por título profesional – incluye los títulos post-primarios por oficios o equivalentes, por tareas de turno o regímenes especiales de trabajo, por quebrantos de cajas para aquellos trabajadores que cumplen funciones de cajero, cobrador o manejen dinero en efectivo; por primas por zonas y por plantas tales como yacimientos).

En el mismo orden, se especifican retribuciones por productividad y por la prestación de servicios extraordinarios, los que no están sujetos a aportes y contribuciones, y la prestación de trabajos voluntarios – cuya forma de retribución no esta contemplada en el convenio.

Los gastos por transporte y llamados telefónicos para llegar a su lugar de trabajo y para realizar tareas en distintos puntos geográficos, de comunicación con la empresa, por almuerzo o cena en horas suplementarias, y la provisión de ropa de trabajo especial, corren por cuenta de Gas del Estado.



Se reconocerán reintegros a los profesionales odontólogos que utilizan equipos de su propiedad para la atención en su consultorio particular de los afiliados a la Obra Social de Gas del Estado, equivalentes en dinero a la cantidad de hora afectadas al uso de los mismos.

Existen compensaciones en dinero por los gastos ocasionados por el traslado de sus empleados a otras zonas y de su grupo familiar, por el alquiler de la vivienda, el otorgamiento de becas de no existir establecimientos de enseñanza media y por 25 años de servicio en la sociedad.

Existen compensaciones en especie tales como órdenes de pasaje que se extienden al trabajador y/o a su grupo familiar primario declarado, en oportunidad de licencia por matrimonio, vacaciones, o por fallecimiento.

Otro beneficio importante es el suministro de gas natural o gas licuado sin cargo para uso domestico con topes anuales para agentes en actividad, jubilados y familiares primarios del agente fallecido – Ej.: viuda mientras mantenga su Estado de viudez-

Todo empleado con más de 10 años de antigüedad que se jubile, recibe 2 meses de sueldo en concepto de bonificación por egreso.

Por ultimo el convenio prevé que Gas del Estado actúe como agente de retención de la cuota sindical de los afiliados al sindicato, pudiendo además convenir nuevas retenciones de tipo social que serán previamente pactadas entre Gas del Estado y sindicato.

Asimismo, Gas del Estado retiene al trabajador afiliado a la organización sindical los importes correspondientes al primer aumento de cada régimen escalafonario que se fija.



Toda modificación de los sistemas y modalidades remuneratorias se realizan por acuerdo de partes. El último punto por destacar del convenio es la creación de 6 comisiones de concertación participativa, siendo ellas:

- ✓ Comisión de conciliación, encargada de conflictos de origen laboral que puedan derivar en la adopción de medidas de acción sindical
- ✓ Comisión de higiene, seguridad y medicina del trabajo, creada para preservar la integridad psicofísica y salud del trabajador
- ✓ Comisión de seguro social, que administra los fondos del Régimen de Seguro Social y se integra con miembros de Gas del Estado y con representantes de cada una de las Organizaciones Sindicales
- ✓ Fondo compensador jubilatorio, donde participan Gas del Estado y las asociaciones gremiales
- ✓ Comisión permanente de interpretación de convenio para intervenir en la interpretación del mencionado convenio, en las controversias individuales con carácter conciliatorio, y en toda negociación y acuerdo de carácter salarial.
- ✓ Comisión mixta de relaciones laborales integrada por representantes de Recursos Humanos y de la organización sindical con el fin de mejorar la relación entre trabajadores y Gas del Estado.

10.3.14. Convenio colectivo de trabajo con Fetingra

En este convenio intervinieron la Empresa Transportadora de Gas del Norte y la Federación Trabajadores de la Industria del Gas Natural de la Republica Argentina, consta de 26 artículos, y se celebró durante el mes de abril de 2005, con vigencia por dos años.

Sin perjuicio de la vigencia del convenio, se pactó que anualmente se revisarían las condiciones económicas de los trabajadores.



Los trabajadores en relación de dependencia con TGN comprendidos en este convenio son aquellos que desarrollan tareas comprendidas en las categorías A, hasta D, siendo ellas operario de tareas generales, ayudante, cadete; administrativo, ordenanza, recepcionista, almacenero, soldador, maquinista, cajero, mecánico, operador de planta, técnico de comunicaciones, instrumentista y controlador de gas.

Quedan fuera de convenio los trabajadores que cuenten con personal a cargo, o que por la criticidad de las tareas que desarrollan o la información a la que acceden comprometan al negocio (staff), y que se desenvuelvan en las áreas de planificación y finanzas, recursos humanos, auditoria, asuntos legales y regulatorios, tecnología informática, ingeniería y proyectos, compras.

Se destaca que atento las necesidades operativas dentro o fuera de la empresa, se podrán realizar a través de terceros, de externalizaciones y/o satelizaciones, tareas tales como mantenimiento de herramientas, maquinarias, predios y limpieza en general, construcción, reparación y modificación de obras civiles, seguridad patrimonial, servicio de vigilancia, bomberos, serenos, choferes de vehículos de transporte de personal propio o de terceros, preparación, distribución y servicios de comidas, y servicios de seguridad e higiene industrial.

Respecto a las condiciones generales de trabajo, se plantea la posibilidad de asignar al trabajador funciones y tareas diferentes a las que le son propias en atención a la finalidad de eficiencia operativa, procurando que un trabajador pueda comenzar y terminar un trabajo por sí solo. También se podrán adjudicar tareas de menor calificación por circunstancias temporarias sin afectar el salario de los trabajadores.

El horario de la jornada de trabajo se ajusta a la Ley de Contrato de Trabajo, con la salvedad que la distribución horaria queda supeditada a las necesidades del servicio, de organización o económicas de TGN.



Otro punto interesante es que el personal deberá permanecer en su puesto de trabajo, en los casos de funciones o tareas definidas por la empresa como continuas o ininterrumpibles, hasta tanto se instrumente su efectivo relevo, como así también quedaran afectados a la atención de los problemas de servicios que se pudieran plantearse fuera del horario laboral - guardias pasivas- las que se reconocerán como horas extraordinarias.

En el caso que un trabajador sea desafectado de las tareas de turno, se le reconocerá ese adicional por el plazo de 3 a 12 meses según su antigüedad en la tarea.

El régimen de ingreso a la empresa contempla un periodo de prueba de 90 días, que es el establecido en la ley de contrato de trabajo, sucediendo lo propio para el caso del régimen de licencias.

En cuanto a la remuneración del personal se divide en salario básico, pactado entre cada una de las categorías representada por una banda salarial que cuenta con topes mínimos y máximos, y los adicionales por antigüedad, Adicional Gas, Zona Planta, Asignación Plus – que es de hasta un 15% del salario básico de la categoría D2, y Asignación Turno en caso de corresponder.

Se incluye el concepto de refrigerio diario o en su defecto se reconocerán \$6 por cada DIA laborable, y se pacto la entrega del 10 % del salario básico en ticket canasta.

La compensación no remunerativa por consumo de gas es equivalente a \$108.- brutos bimestrales.

La provisión de ropa de trabajo tales como equipos especiales o uniformes, prevista su entrega dos veces por año, para aquellas funciones y trabajadores que indique el área de Seguridad Industrial e Higiene.



La medicina del trabajo comprende la realización de exámenes médicos preocupacionales y aquellos que se determine por ley, ya sea en forma directa o a través de la Aseguradora de Riesgo del Trabajo.

La actividad gremial estará regulada por una Comisión Paritaria Permanente, integrada por representantes de TGN S.A y de la Federación, encargada de interpretar el alcance del convenio y procurar componer las diferencias laborales. Se comprometen además a agotar las vías de negociación previstas en la ley 14786 que se canalizaran mediante los mecanismos convencionales de negociación, antes de iniciar medidas de acción directa.

En ese orden se establece la esencialidad de la actividad del gas que incluye la compresión, tratamiento, separación, transporte y despacho de gas, etc. como parte del servicio público, lo que implica el interés de la comunidad, por lo tanto no se admitirá la interrupción total o parcial de la operación principal o accesorio.

Se reconoce como autoridad de aplicación al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, y se reemplaza íntegramente con este acuerdo al convenio colectivo N°116/03 vigente por ultraactividad .

10.3.15. Consideraciones generales

Cabe señalar que el convenio de APJ es por actividad, y fue firmado con un sindicato de primer grado en el año 1991, mientras que el convenio con Fetingra es de empresa y fue firmado con un sindicato de segundo grado en el año 2005. Por consiguiente, se pueden establecer diferencias que son consecuencia de las distintas condiciones institucionales políticas que imperaban en el momento de la elaboración, y otras atribuibles a los cambios tecnológicos y culturales.



Otro punto, importantísimo y ya mencionado, es la doble representatividad gremial que tenían algunos beneficiarios, atento la coexistencia de dos convenios colectivos: uno con la Federación Argentina de Trabajadores de Gas del Estado y Afines, y otro con la Asociación del Personal Jerárquico.

En el cuadro xiv pueden apreciarse las categorías superpuestas de los convenios. Las categorías destacadas en los cuadros grises, están superpuestas. Los puestos de más bajo nivel jerárquico representados en las categorías 1,2, y 3 eran de representación exclusiva de la Federación, mientras que la categoría 9 –Mecánicos de Avión- sólo estaba encuadrada en el convenio de personal jerárquico.

La figura de los trabajadores del arte de curar desapareció de toda enunciación en los convenios posteriores a la privatización, dado que la obra social que estaba a cargo de Gas del Estado, pasó a ser administrada por los sindicatos, bajo un régimen de cápitas.

En la etapa de gestión privada quedaron de lado las políticas de ingreso de familiares de los trabajadores de la empresa.

Federación

Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Categoría 6	Categoría 7	Categoría 8	Categoría 10	
Menores de 18 años - Operario - Ayudante	Medio Oficial - Oficial - Auxiliar - Auxiliar esp.	Oficial especialista - Maestro - Auxiliar Principal - Auxiliar Mayor	Ayudante capatáz - encargado - Técnico Industrial	Sub. Capatáz - 2° Jefe Sección - Capatáz	Jefe Sección - Capatáz General	2° Jefe División - Universitario	Jefe División - 2° Jefe Servicio	Mecánicos de Avión	Jefe Servicio
			Categoría 4	Categoría 5	Categoría 6	Categoría 7	Categoría 8	Categoría 9	Categoría 10
			<u>APJ</u>						
			Categorías Superpuestas						

Cuadro xiv – Encuadramiento convencional: Superposición CCT - Gas del Estado- 1960



En el convenio con Gas del Estado, los regímenes de licencias contemplaban mayor cantidad de días que los previstos por la Ley de Contrato de Trabajo, en el convenio con Fetingra se incluyen artículos que reproducen el texto de la actual ley.

En el segundo convenio, no se prevé un régimen disciplinario para los trabajadores.

Las similitudes que encontramos en los convenios, son las siguientes:

- *distribución de la carga horaria por parte de las empresas*
- *obligación por parte de los trabajadores de prestar servicios en caso de emergencias.*
- *declaración del 5 de marzo "DIA del Gas" como no laborable. Aunque en el caso del convenio con Gas del Estado se asumía como feriado. La diferencia reside en que mientras que en el convenio con las empresas, las empresas pueden tomar la opción de que no se trabaje.*

En el convenio del 2005, tomado como modelo, desaparecen las voces de pago adicionales y se adopta una estructura de bandas salariales.

Desaparecen de la remuneración entre otros adicionales:

- *el reconocimiento de adicional por oficio.*
- *el reconocimiento de gastos por traslados por razones de salud y telefónicos.*
- *el plus por carga de pasajes.*

Muchos cambios convencionales parecen estar relacionados con las tecnologías y el modelo de relaciones laborales. Las empresas licenciatarias se preocuparon por obtener mayor competitividad en el mercado de trabajo, y desarrollar una fuerza laboral flexible que le permitiera acercarse a estándares de eficiencia internacionales y adaptarse mejor a los cambios tecnológicos. También los cambios de las estructuras organizacionales respondían de manera coherente con estos objetivos. Como ya se vio en este trabajo, la



concepción de la organización como organismo vivo comenzó a reemplazar a las organizaciones jerárquicas. Este hecho parece observarse en la clasificación de categorías de los convenios. Mientras los antiguos convenios exhibían una lista de 13 categorías, en los más recientes se reducen a cuatro. Pero, muchas veces, estas definiciones no significan ni regulan de manera contributiva a la red de relaciones que se articulan tras los cambios tecnológicos. En este análisis se señalaron algunos de ellos que relacionan la incidencia de las tecnologías de la información en la dinámica laboral y sus relaciones sociales. Antiguos sistemas de información que hacían de la comunicación, procesos lentos y tardíos, fueron reemplazados por la información virtual y comunicaciones on line. Las aplicaciones de estas tecnologías lejos están de ser reflejadas por anquilosadas normas que construyen el sistema de normas existente. Los legisladores no han encontrado respuestas aún para regular aspectos que contemplen la aplicación del teletrabajo o la simple utilización del mail. Las realidades laborales se franquean a partir de relaciones sociales, las aplicaciones tecnológicas, y son reguladas por normas que diseñan a partir de un deber ser que a veces no halla correlato en esa realidad.

11.0. Conclusiones

El recorrido hecho a través de este análisis contempló varias dimensiones de los cambios que se forjaron en los últimos veinte años en el transporte de gas. Los aspectos básicos y constitutivos de la actividad, las estrategias de sus actores fundamentales, sus tecnologías, la organización que se configuró en cada etapa, la gestión de recursos humanos, y las ambiente de relaciones laborales.

La hipótesis formulada pretende que hay aspectos centrales de la actividad que no se modificaron a pesar de la dinámica que impulsó un cambio estructural y el ambiente de negocios, pero resulta más ilustrativo repasar el texto de la hipótesis: *Los aspectos que no cambiaron en la constitución de estas empresas son su naturaleza monopólica y la*



preeminencia operativa de sus procesos de trabajo. Y es a partir de esta característica dominante que se configuran procesos, estructuras, que presentan cierta estabilidad a pesar de los cambios que se llevaron a cabo”

Los documentos de Gas del Estado a los que se tuvo acceso destacaron la existencia de una inadecuación básica relacionada con la exigencia de que la empresa funcionara como una empresa privada bajo la gestión estatal. Después de la privatización parecen haberse invertido los términos, se le confirió la responsabilidad de gestión a empresas privadas, que continúan operando con las limitaciones de un mercado monopólico y bajo control estatal. En el cuadro se comparan los puntos destacados en los informes de 1988, donde se planteaban limitaciones de la empresa estatal para cumplir con el cometido de funcionar como una empresa privada, con las situaciones de las empresas en el ambiente puesto en práctica después de la privatización. La semejanza de ambas situaciones consiste en que muchas decisiones de dimensión estratégica se adoptan, fuera del ambiente organizacional, y en estratos superiores, fundamentalmente, porque las externalidades que conlleva la actividad afectan a terceros que no están involucrados de manera directa en las transacciones relacionadas con la prestación del servicio. Este aspecto constitutivo de la actividad determina una continuidad que no tiene poder de modificar quién tiene la responsabilidad del servicio.

Gas del Estado	Licenciatarias del servicio de transporte
La empresa estatal no podía fijar el precio de compra de su insumo.	Hoy las transportistas no compran ni venden gas.
Gas del Estado no fijaba el precio de venta de sus productos.	Las licenciatarias de transporte pueden fijar las tarifas de acuerdo a lo establecido en la ley 24076 y con aprobación del Estado. Los mecanismos que regulan el precio de las tarifas no se aplican desde el año 2001, las mismas permanecen congeladas desde entonces.
La empresa estatal no determinaba inversiones, éstas debían ser aprobadas por distintas instituciones del Estado, puesto que formaban parte del presupuesto nacional.	El sistema regulatorio de la actividad preveía mecanismos de financiamientos de inversiones para mejorar confiabilidad y seguridad, el resto de las inversiones se regían por las leyes del mercado. La calidad del servicio y el resto de las inversiones se decidían por iniciativa de las



	empresas. De todas maneras estas decisiones se adoptaron en un ambiente en donde el Estado tenía la última palabra y la interacción entre los actores del mercado comportaban un alto grado de interdependencia. Después de la devaluación las empresas perdieron capacidad de financiamiento por lo tanto el estado comienza a ocuparse de la expansión del sistema.
Priorizaba el equilibrio de las cuentas fiscales antes que compensar el costo industrial.	Las empresas pugnan por obtener incrementos de tarifas por la necesidad de honrar su deuda., mientras el Estado sostiene el congelamiento de tarifas para subsidiar a sectores productivos y sostener el crecimiento de la economía.
Tenía manejo limitado de su organización y de los recursos humanos en tanto que estas decisiones afectaban el gasto público.	En este caso no existen limitaciones, salvo las económicas impuestas por la ley de emergencia.
Tenía limitaciones para decidir las remuneraciones de sus empleados. La mayor parte del personal estaba sindicalizado y los incrementos afectaban el gasto público.	No existen limitaciones impuestas por el Estado para reducir el gasto público, no obstante se produce la necesidad de bajar costos con una renovada presencia sindical.
Contaba con limitaciones para la adquisición de equipamiento destinado a mejorar sus tecnologías de gestión.	No hay limitaciones.

Cuadro xv – Inadecuación Básica

En las empresas privadas persiste predominio de carácter operativo en sus procesos y prácticas de trabajo. Si se concentra la mirada en aspectos relacionados con la tecnología y sus relaciones, seguramente que pueden observarse cambios significativos. Sin embargo, no pasa lo mismo cuando se revisan las estrategias y el ambiente en el cuál se desenvuelven las empresas de hoy, continúan habiendo limitaciones, que de una manera u otra modelan el clima de negocios.

Se suponía que la gestión privada conferiría autonomía de decisiones y un marco de racionalidad que le permitieran optimizar eficiencia y calidad del servicio. Sin embargo, persistieron condicionamientos durante la gestión privada, muchas decisiones se tomaron con un grado de autonomía relativo, en principio porque se trata de un servicio público y las decisiones adoptadas por privados no dejan de afectar a esferas de competencia pública. El



precio de las tarifas, y las inversiones en infraestructura son el eje del marco regulatorio destinado a racionalizar la gestión de las empresas. Estas desarrollaron su rol e hicieron inversiones pero no siempre eligieron proyectos alineados con una estrategia de desarrollo relacionada con el interés público. El estado no supo articular estrategias de crecimiento ni prever externalidades negativas como la falta energía en momentos, que como el actual, se incrementa la demanda interna. Huelga destacar que el congelamiento de tarifas y la pesificación representan una ruptura del marco regulatorio en el plano económico, pensado precisamente, para establecer mecanismos de competencia teóricos y para incentivar proyectos para acompañar el crecimiento y desarrollo económicos.

Podría decirse también que, en cierta medida, estos problemas son adjudicables a que el modelo regulatorio aplicado es copia de experiencias desarrolladas en otros países que se desenvuelven en contextos muy diferentes a los que imperan en la región.

Una conclusión fácil habría de bosquejarse al escuchar las voces que claman por la estatización, sin embargo esto podría derivar en la repetición de una experiencia ya conocida y caer en un círculo vicioso. La intervención política en servicios de alta interacción con el Estado puede ser una tentación. La regulación es inevitable en servicios públicos de naturaleza monopólica, una vez perforada la lógica del marco regulatorio la conjugación de intereses puede derivar en intervenciones políticas riesgosas. Ni las empresas ni el resto de la sociedad civil tienen garantías de que esto no derive en decisiones arbitrarias que lesionen sus intereses. Las experiencias pasadas indican que no hay soluciones reveladoras y que rápidos pronunciamientos pueden ocasionar problemas con los cuales se debe convivir por años. Por ahora no se puede apreciar la existencia de estrategias que permitan resolver el déficit energético y tampoco se cuenta con reglas de juego que faciliten su desarrollo. Como quiera que fuese, no está dicha la última palabra...



12.0. Bibliografía

Etala, Carlos; *Derecho Colectivo del Trabajo*, Buenos Aires, Editorial Astrea, 2002.

Mintzberg, Hanry y Quinn, James Brian; *El proceso Estratégico*, Estados Unidos, Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, 1981.

Weber, Max; *Ciencia y Política*, Buenos Aires, Centor Editor de América Latina, 1991.

Kozulj, Roberto; *Resultados de la reestructuración de la industria del gas en la Argentina*

Aspiazu, Daniel; *Las Privatizaciones en la Argentina, Diagnóstico y propuestas para mayor competitividad y equidad social*, Fundación OSDE-CIEPP, Argentina, 2002.



Agradecimientos

Todo texto se relaciona con el momento en que se escribe, dialoga con otros textos y tiene un marco de referencia vinculado a una época. Atraviesa el discurso la expectativa que el escribiente tiene sobre la reacción de sus potenciales lectores. Cuando me encontré con añejos informes, papeles amarillos y la tipografía, al parecer, de una máquina de escribir, no pude hacer más que preguntarme qué pasaba por la cabeza de los protagonistas de aquel entonces. Forcé mi imaginación, anclada en la experiencia que recogí de aquellos años. Pero algo distintas fueron las respuestas de los protagonistas que pude entrevistar, a veces me sorprendí y otras tuve la oportunidad de reafirmar lo que pensaba.

Agradezco a Oscar Mielnichuk quién me proporcionó documentos clave, los testimonios de Carlos Altschul, mi tutor de tesis, y también de Roberto Mazzanti, y la paciencia de Oscar Alvarez que gracias a las discusiones en las que confrontamos conceptos y visiones diferentes pude comprender mejor temas que creía dominar.

Buenos Aires, 30 de junio de 2007.