

Bedini, Leticia

Hacia una gestión por procesos: el caso del Area Liquidaciones de la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, Argentina

Maestría en Administración de Empresas

Fecha: 10/10/2024

Obra bajo Licencia:



[Deed - Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Cita recomendada: Bedini, L. (2024) Hacia una gestión por procesos: el caso del Area Liquidaciones de la Empresa Provincial de la Energía de Santa Fe, Argentina [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Rafaela.

**Hacia una gestión por procesos: El caso del Área Liquidaciones
de la Empresa Provincial de Energía de Santa Fe, Argentina**

Docentes: Dr. Borello, José – Mg. Barberis, Noelia

Alumna: CPN Leticia Bedini

Directora: Mg María Della Torre

Maestría en Administración de Empresas

Universidad Nacional de Rafaela.

Rafaela - Año 2024

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de tablas e Ilustraciones	4
Resumen	6
1. Introducción	8
1.1. Contextualización	8
1.2. Definición del problema	8
1.3. Formulación y Justificación	12
1.4. Objetivos del estudio	15
2 . Marco Teórico	15
2.1 Marco conceptual: la gestión por procesos.	16
2.2 La Gestión por procesos en distintos ámbitos	25
3. Metodología	32
3.1 Unidad de Análisis y Recolección	34
3.2 Selección de Personas a entrevistar	35
3.3 Estrategia de Recolección de datos	36
3.3.1 Entrevista grupal - Observación participante	36
3.3.2. Análisis de información previa	39
3.4 Integración metodológica	44
4. Resultados	45
4.1 - Objetivo específico N° 1: Identificar los procesos que forman parte de la estructura del área y seleccionar los prioritarios. Detallar las actividades.	45
Los procesos	45
Las entradas y salidas	52
Las actividades	52
Manuales de Procedimientos	57
4.2 - Objetivo específico N° 2: Establecer las interrelaciones entre los procesos, identificar las entradas y las salidas y las agrupaciones de procesos, la secuencia y su interacción.	59
Productos y Clientes	59
Fichas técnicas de los procesos	59
4.3 - Objetivo específico N° 3: Establecer criterios comunes entre las diferentes oficinas de liquidaciones de la Empresa.	65
Equipos de trabajo y roles	69
Contenido de las gestiones	70
4.4 - Objetivo específico N° 4: Elaborar una estrategia de revisión, actualización y comunicación del Área.	75
4.5 - Objetivo específico N° 5 Proponer una extrapolación a otros procesos de la Empresa	76
5. Conclusiones	79
6. Referencias bibliográficas	88
6.1 Libros	88
6.2 Revistas	88
6.3 Publicaciones institucionales	89
6.4 Sitios web	90
7. Abreviaturas	91

8. Anexos	92
Anexo I: Preguntas realizadas en la entrevista grupal	92
Anexo II: Proyectos de Manuales de Procedimientos del Área	96

Índice de tablas e Ilustraciones

Ilustración N° 1: Estructura Orgánica Funcional de la EPE.....	9
Figura N° 1: Creación de Valor en cada proceso.....	22
Tabla N° 1: Procesos del Área Liquidaciones - Nivel 0.....	45
Tabla N° 2: Procesos del Área Liquidaciones - Nivel 1.....	51
Tabla N° 3: Entradas y Salidas de los Procesos Nivel 0.....	52
Tabla N° 4 - Matriz de Actividades - Proceso Gestión Facturas.....	53
Tabla N° 5 - Matriz de Actividades - Proceso Gestión de Pólizas.....	54
Tabla N° 6 - Matriz de Actividades - Proceso Liquidaciones.....	55
Tabla N° 7 - Matriz de Actividades - Proceso Gestión de documentación.....	56
Tabla N° 8: Productos y Clientes de los procesos del AL EPE.....	59
Tabla 9: Ficha técnica del proceso Gestión Facturas.....	61
Tabla 10: Ficha técnica del proceso Gestión Pólizas.....	62
Tabla 11: Ficha técnica del proceso Liquidaciones.....	63
Tabla 12: Ficha técnica del proceso Gestión Documentación.....	64
Tabla N° 13: Comparación de las actividades del proceso Gestión de Pólizas.....	63
Tabla N° 14: Comparación de las actividades del proceso Gestión de Facturas.....	68
Tabla 15: Conformación de equipos de trabajo.....	70
Tabla 16: Comparación de contenido de expedientes.....	73
Tabla 17: Recomendaciones. Aspectos de mejora internos y externos.....	86

Agradecimientos

Quisiera comenzar estos agradecimientos expresando mi más profundo y sincero reconocimiento a todas las personas que han estado a mi lado durante este viaje académico, brindándome su apoyo, inspiración y aliento incondicional.

En primer lugar, quiero agradecer a Guille por sostenerme y acompañarme en cada paso de este camino. Tu presencia constante ha sido una fuente inagotable de fuerza y motivación. A Cati, Euge y Eli, mis más preciados logros, quienes con su amor y alegría me han recordado día a día la importancia de seguir adelante y superar cualquier obstáculo. Sin ustedes, este logro no tendría el mismo significado.

A mi familia, especialmente a mis padres, gracias por los valores que me inculcaron desde siempre, los cuales sin duda fueron el motor e impulso para la culminación de este trabajo de investigación. Su amor, apoyo y ejemplo han sido fundamentales en cada etapa de mi vida, y esta tesis es un reflejo del esfuerzo y dedicación que ustedes me enseñaron.

Extiendo mi más sincero agradecimiento a Maru Dellatorre y Marcelo Costamagna, quienes han sido guía y aliento, inspiración y ejemplo a lo largo de este proceso. Sus enseñanzas y consejos han dejado una huella imborrable en mi formación académica y personal.

A la Empresa Provincial de la Energía, por darme la oportunidad y el apoyo para realizar esta Maestría. No puedo dejar de agradecer a los miembros del Área de Liquidaciones de la Empresa Provincial de la Energía por su colaboración y disposición para compartir sus conocimientos y experiencias. Su trabajo y compromiso han sido esenciales para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, quiero expresar mi gratitud a la Universidad Nacional de Rafaela, especialmente a todos y cada uno de los docentes que supieron despertar en mí el interés por aprender y la curiosidad por seguir profundizando en el conocimiento.

Dedicatoria

Esta Tesis está dedicada a todos aquellos empleados del sector público que realizan sus tareas con dedicación, con pasión, al servicio de la comunidad y que sueñan con una empresa pública eficiente y de excelencia.

Para todos aquellos que como a mí, se les enciende el corazón al brindar un servicio público de excelencia.

Resumen

La Empresa Provincial de la Energía es una empresa pública del estado provincial cuyo objetivo principal es satisfacer el derecho a la energía eléctrica de la comunidad, brindando un servicio público. Está ubicada en la Provincia de Santa Fe en Argentina.

El presente trabajo, es un estudio de caso realizado en el Área Liquidaciones y Presupuestos dependiente del Área Contaduría de la Gerencia de Administración de la Empresa Provincial de la Energía.

En la Gerencia se desarrollan tareas administrativas y contables, vinculadas con los procesos de contabilización y liquidación de facturas de proveedores, es decir que se trata de una actividad de soporte a su actividad principal. Los interrogantes claves que guiaron la presente tesis fueron: teniendo en cuenta que la mayoría de las herramientas y conceptos de administración estratégica se desarrollaron en el sector privado ¿es posible aplicarlos al Sector Público, más específicamente a un área administrativa de una empresa pública? ¿Está preparada para llevarlos a la práctica? ¿Cuáles son los impedimentos? ¿Cuáles son los factores claves de éxito en la implementación de un sistema de gestión por procesos en un área administrativa de una empresa pública? ¿Cuál es la importancia de la Gestión por procesos en el Sector Público? ¿De qué manera puede ser implementado el concepto de Gestión por Procesos en la Administración Pública?

Si bien existen estudios en Argentina donde se profundiza el estudio de la Gestión por Procesos en los negocios, la mayoría de ellos están enfocados en el Sector Privado y principalmente relacionados a los desarrollo del software. Los estudios que hay sobre esta temática en el Sector Público ahondan sobre la temática en organismos gubernamentales como municipios, ministerios. Este estudio aporta una nueva perspectiva, ya que pretende aportar hallazgos y conocimientos de la Gestión por Procesos aplicados a una Empresa Pública y específicamente en procesos administrativos de soporte a la actividad principal.

La presente tesis se plantea como objetivo general la de realizar una propuesta unificada de los procesos que se llevan a cabo en el Área Liquidaciones y Presupuestos de la Gerencia de Administración de todas las oficinas de la Empresa Provincial de la Energía de la Provincia de Santa Fe. Para poder alcanzar el Objetivo General se plantean objetivos específicos como Identificar los procesos que forman parte de la estructura del área y seleccionar los prioritarios, establecer las interrelaciones entre ellos, identificar las entradas, las salidas, la secuencia y su interacción, establecer criterios comunes, elaborar una estrategia de revisión, actualización y comunicación de los procesos en el Área y finalmente proponer una extrapolación a otros procesos de la Empresa.

Cabe aclarar en esta instancia que si bien en el Área Liquidaciones y Presupuestos se realizan tareas vinculadas a liquidaciones y también a aspectos presupuestarios, en la presente

tesis sólo se abordan los procesos vinculados a las liquidaciones, es por ello que a partir de ahora en adelante se la denominará “Área Liquidaciones”.

Para abordar estas cuestiones, se ha empleado una metodología cualitativa centrada en las Ciencias Económicas y Empresariales. Se realizaron entrevistas grupales, observaciones participantes y análisis de información previa para obtener datos detallados y completos. La unidad de análisis incluyó procesos contables clave, como la Gestión de Pólizas, Gestión de Facturas, Liquidaciones y Gestión Documental. Esta metodología permitió una comprensión profunda de los procesos actuales y sus desafíos.

Los resultados indican que es posible identificar, describir y estandarizar los procesos y actividades del área, lo cual ha permitido mejorar las interrelaciones y la comunicación entre diferentes oficinas. La unificación de criterios no solo ha beneficiado a la eficiencia interna, sino que también ha mejorado la interacción con los proveedores. Además, se han formulado propuestas concretas para digitalizar expedientes, lo cual podría reducir los tiempos de gestión y aumentar la eficiencia administrativa.

Las conclusiones de la tesis sugieren que la implementación de la gestión por procesos en una empresa pública como la EPE es no solo viable, sino también necesaria para optimizar la eficiencia y el valor del servicio proporcionado. A pesar de los desafíos organizacionales que este cambio implica, se presenta como una oportunidad significativa para mejorar los procesos de trabajo, con el objetivo último de beneficiar al ciudadano santafesino. Esta investigación aporta una nueva perspectiva sobre la aplicación de la gestión por procesos en el sector público, especialmente en el contexto de empresas de servicios públicos, y establece una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones en organizaciones similares.