

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
NACIONAL
FACULTAD REGIONAL RESISTENCIA

*La Gestión Energética Pública en contextos
socioeconómicos deprimidos*

*El caso de una empresa estatal de distribución eléctrica
en el NEA, frente al desafío de transformar objetivos
múltiples en valor público*

Tesis de Maestría en Administración de Negocios

Autor: Ing. CÁCERES, Manuel Humberto

Director: Dr. DELLAMEA, Cesar Horacio

Octubre 2015





i) Resumen

El nuevo escenario participativo de *gobernanza*, instaurado por el estado correntino, incorporó canales institucionales por donde se formalizan las demandas de la sociedad civil institucionalizada. Esto obliga a su *empresa estatal de servicios públicos de distribución eléctrica* a revisar sus procesos de creación y entrega de valor. Dicha revisión, requiere previamente, precisar las características presentes en la gestión, observando el comportamiento de las funciones gerenciales frente al nuevo escenario, siendo este el objetivo de la investigación que propone el presente trabajo.

Se estableció como hipótesis de trabajo, que la prestación de un servicio público por una empresa pública estatal estaría justificada, si la entrega de productos, resultados y efectos, contribuyen al desarrollo socioeconómico con equidad de su comunidad.

El marco teórico fue dado por la Teoría Empresarial, y la Teoría del Valor Público, con el aporte conceptual de la Gerencia Social como práctica que la promueve.

Se utilizó como método de investigación, el basado en el Estudio de Caso.

Se seleccionaron, como “informantes claves”, a los tres Gerentes de la Empresa y algunos Subgerentes, a la Alta Dirección de la Empresa y a funcionarios de las Secretarías de Energía y de Planeamiento provincial.

La información se la obtuvo utilizando cuestionario auto-administrados y entrevistas semi-estructuradas, adoptando el método de la Prueba de Signos con Rangos de Wilcoxon para datos relacionados no paramétricos para las determinaciones de significación estadística de las valoraciones a los cuestionarios.

Al analizar los resultados, se observó que los CG demandan mayor participación en la fijación de metas, sobre todo en aspectos de política institucional. Además, el contexto socioeconómico y la falta de claridad en las normas, limitan la gestión empresarial a ser parte de procesos generadores de valor público.

Se concluyó que, al suponer totalmente operativos los nuevos escenarios participativos, provocarían en la gestión, un alineamiento equilibrado en sus tres áreas de acción, condición necesaria para que una empresaria pública estatal mejore su capacidad para entregar un servicio que sea valorado por la comunidad.

Descriptores: valor público, gestión estratégica, empresa pública, estudio de casos.





ii) Dedicatoria

A Liliana, Germán y Karina,
mi fuerza





iii) Índice Temático

Tema	Página
Título de la Tesis.....	1
i) Resumen.....	3
ii) Dedicatorias.....	5
iii) Índice Temático.....	7
iv) Índice ANEXOS, PLANILLAS y GRÁFICOS.....	9
v) Introducción.....	11
v.1) Antecedente de la Investigación.....	11
v.2) Problema de Investigación e hipótesis/preguntas de investigación.....	15
v.3) Justificación de la Investigación.....	17
v.4) Metodología.....	18
v.5) Esquema general de la Tesis.....	19
v.6) Delimitación del alcance y asunciones importantes.....	20
vi) Reconocimientos.....	23

Parte 1ra.: ANÁLISIS DE FUNDAMENTOS

Capítulo - 1: MARCO REFERENCIAL.....	25
1.1 Críticas a las premisas reduccionistas en el análisis de la relación Estado-ESP.....	25
1.2 La crisis en la Argentina y el sector eléctrico desde los años 80 a la actualidad.....	29
1.2.1 Antes de la Crisis del 2001.....	29
1.2.2 Luego de la Crisis del 2001 – Ley 25561 de Emergencia.....	31
1.3 El Servicio Eléctrico y las particularidades Socioeconómicas del NEA.....	33
1.3.1 Las carencias sociales y la prestación del servicio eléctrico.....	33
1.3.2 Recursos energéticos y el efecto multiplicador en la economía regional.....	35
1.3.3 Comparación de tarifas y ajuste por densidad de carga.....	35
1.3.4 Gas Natural por redes y el ineficiente consumo energético en el NEA.....	37
Capítulo - 2: FACTORES NORMATIVOS	
Incidencia en los objetivos de la gestión empresarial.....	39
2.1 Declaración explícita e implícita de la Misión de la Empresa.....	39
2.2 Normas provinciales que fueron modificando el objeto de la ESP.....	42
2.3 Normas nacionales y las autonomías de las empresas de energía.....	48
2.4 SPP como factor normativo incidente en la relación con la ESP.....	49
2.4.1 Democracia Participativa.....	49
2.4.2 El Sistema Provincial de Planificación y la política energética – (SPP).....	50
2.4.3 El Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social (CCEDS) y el Plan Estratégico Participativo (PEP).....	51
2.4.4 Algunas críticas al SPP correntino.....	53
Capítulo - 3: ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA.....	55
3.1 Modelos teóricos - Generalidades:.....	55
3.1.1 Teoría Empresarial.....	56
3.1.2 Teoría del Valor Público.....	60
3.2 La Empresa Pública y su relación con el contexto.....	62
3.2.1 El Derecho Constitucional Argentino y el Acceso a la Energía.....	63
3.2.2 Servicios Públicos por Redes y el Derecho Ciudadano.....	64
3.2.3 Resultados no deseados por la comunidad.....	65
3.2.4 La Empresa Pública y la acumulación de capital del sector privado.....	66
3.2.5 La Cadena de Valor Interna en una Empresa Pública de Distrib. Eléctrica.....	67
3.2.6 Atributos en la gestión de una ESP- Crítica a los indicadores utilizados.....	70
3.2.7 Empresa Pública y Sociedad: matriz de producción externa.....	73



3.3 La Gerencia Social en la ESP, y las demandas por creación de Valor Público.....	76
3.3.1 Los fines de la Gerencia en la ESP.....	76
3.3.2 La Gerencia Social y la creación de Valor Público.....	76
3.4 Gestión Estratégica en las organizaciones públicas.....	77
3.4.1 Desarrollo de Estrategias en ámbitos públicos: mandato, misión y visión.....	77
3.4.2 Marco conceptual de la Gestión Estratégica.....	78
3.4.3 Áreas de acción en la gestión estratégica.....	79
Gestión Organizacional.....	80
Gestión Programática.....	80
Gestión Política.....	80

Parte 2da.: PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

Capítulo - 4: DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS.....	81
4.1 Consideraciones generales.....	81
4.2 Métodos utilizados.....	82
4.2.1 La Investigación basada en el Estudio de Caso.....	83
4.2.2 La Validación.....	87
4.3 Técnicas de Muestreo.....	89
4.4 Técnicas para la recolección de datos.....	89
4.4.1 Cuestionario.....	90
a)Diseño antes-después, para muestras relacionadas – Cuestionarios C1 y C2....	90
b)Escala Comparativa de Suma Constante.....	91
4.4.2 Entrevista Semi-Estructurada o Mixta.....	92
4.4.3 Observación.....	93
4.5 Identificación de los aspectos de la gestión, y su alineamiento con los objetivos...94	
4.6 Prueba de Significación Estadística.....	96
4.6.1 Prueba de signos con rangos de Wilcoxon.....	98
a) El Método para muestras relacionadas y pequeñas ($n \leq 25$).....	98
b) El Método para muestras relacionadas y grandes ($n \geq 25$).....	101
c) Limitaciones en la significación estadística de las pruebas de hipótesis.....	102
4.7 Dificultades y su resolución durante el desarrollo de la Investigación.....	103
Capítulo - 5: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	105
5.1 Generalidades.....	105
5.2 Objetivo Principal del Trabajo de Tesis.....	105
5.3 Objetivos Secundarios o Específicos.....	105
5.3.1 Objetivo-2 (factores normativos).....	106
5.3.2 Objetivo-3 (factores normativos).....	108
5.3.3 Objetivo-1 (factores externos).....	112
5.3.4 Objetivo-4 (factores externos).....	113
5.3.5 Objetivo-5 (factores internos).....	115
5.3.6 Objetivo-6 (factores internos).....	118
5.4 Pruebas de Significación Estadística.....	128
5.4.1 Prueba de significación Estadísticas para datos del OBJETIVO-5.....	128
5.4.2 Prueba de significación Estadísticas para datos del OBJETIVO-6.....	130

Parte 3ra.: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo - 6: CONCLUSIONES.....	133
6.1 Conclusiones vinculadas a los Objetivos del trabajo de tesis.....	134
6.2 Conclusiones vinculadas a los Objetivos Secundarios o Específicos.....	134
6.3 Contribución de los Gerentes y Subgerentes al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos empresariales.....	141
Capítulo - 7: PROPUESTAS y RECOMENDACIONES.....	143
BIBLIOGRAFÍA.....	145



iv) Índice ANEXOS	
Teoría y Modelos de Gestión Empresarial.....	153
Teoría de la Agencia.....	153
Teoría Microeconómica sobre la Empresa.....	154
La Nueva Gestión Pública (NGP).....	156
Definiciones y Conceptos.....	159
Glosario y Siglas.....	167
Índice PLANILLAS	
PLANILLA-1 Coyuntura Económica Regional- Informe 3er. Trimestre 2011.....	173
PLANILLA-2 Hogares bajo la Línea de Pobreza, N.B.I. y Usuarios de la DPEC.....	175
PLANILLA-3 Costos por Pérdidas NO Técnicas en la ESP de la Pcia. De Corrientes.....	177
PLANILLA-4 Impacto en el PBG para una asignación de Energía Entregada.....	179
PLANILLA-5.1 Densidad de Usuarios y Consumo de las Distribuidoras.....	181
PLANILLA-5.2 Programa de Convergencia de Tarifas Eléctricas.....	183
PLANILLA-6 Técnicas de Gestión Empresarial en la Administración Pública.....	185
PLANILLA-7 Función de racionalidad económica: la eficiencia y la eficacia.....	185
PLANILLA-8 Cuestionarios Auto-administrados; Instructivo; Cuest.-1; Cuest.-2.....	187
PLANILLA-9 Entrevistas: Cuestionario guía para la S.E.; SP; Alta Dirección ESP.....	195
PLANILLA-10 Guía para relevar aspectos deseables en la gestión desde el VP.....	199
PLANILLA-11 Valores críticos de T- y T+ en la prueba de Wilcoxon.....	201
PLANILLA-12 Probabilidad acumulada “p” distribución normal Estándar.....	203
PLANILLA-13.1 Cuestionario C1: Gerentes y SubGtes - Escenario Actual.....	205
PLANILLA-13.2 Cuestionario C2: Gerentes y SubGtes - Escenario Futuro Propuesto.....	207
PLANILLA-14.1 Ordenamiento – Empírico-Teórico – TOTAL –hoja 1.....	209
PLANILLA-14.2 Ordenamiento – Empírico-Teórico – TOTAL –hoja 2.....	211
PLANILLA-14.3 Desalineación de Objetivos Cuadros Gerenciales-Alta Dirección.....	213
PLANILLA-15.1 Ordenamiento – Empírico-Teórico – GERENTES – hoja 1.....	215
PLANILLA-15.2 Ordenamiento – Empírico-Teórico – GERENTES – hoja 2.....	217
PLANILLA-16-1 Ordenamiento – Empírico-Teórico – SUBGERENTES – hoja 1.....	219
PLANILLA-16-2 Ordenamiento – Empírico-Teórico – SUBGERENTES – hoja 2.....	221
PLANILLA-17 Signific. Estad a Vectores-Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON.....	223
PLANILLA-18.1 Signific. Estad. a Valores - prueba Wilcoxon- Área ORGANIZACIONAL.....	225
PLANILLA-18.2 Signific. Estad. a Valores - prueba Wilcoxon- Área PROGRAMÁTICA.....	227
PLANILLA-18.3 Signific. Estad. a Valores - prueba Wilcoxon- Área POLÍTICA.....	229
PLANILLA-19 Entrevista - Alta Direcc. de la Empresa de Servicios Públicos (ESP).....	231
PLANILLA-20 Entrevista – SECRETARÍA ENERGÍA.....	233
PLANILLA-21 Entrevista – SECRETARIA DE PLANEAMIENTO.....	235
PLANILLA-22 Datos Personales y Profesionales de los Entrevistados.....	237
PLANILLA-23 Cuadro de Conclusiones.....	241
Índice GRÁFICOS	
GRÁFICO-1.1 Sistema de Transmisión y Subtransmisión – Pcia. de Corrientes - 2010.....	243
GRÁFICO-1.2 Densidad Población Rural Dispersa y Zonas cobertura Redes de Media.....	245
GRÁFICO-2 NEA – Población SIN Electricidad - año 2010.....	245
GRÁFICO-3.1 Triángulo Estratégico de MOORE ampliado (Elaboración propia).....	247
GRÁFICO-3.2 Modelo Teórico Unificado para análisis de gestión de ESP(Elaboración propia).247	
GRÁFICO-4 Cadena de Valor en una Empresa Pública de Distribución Eléctrica.....	249
GRÁFICO-5 Matriz de Producción Externa.....	251
GRÁFICO-6 Cadena de Generación de Valor Público.....	251
GRÁFICO-7 Organización Institucional del Sistema Eléctrico Argentino.....	253
GRÁFICO-8 Estructura Orgánica del Sistema Provincial de Planificación.....	255
GRÁFICO-9 El Sistema Político-ESP provincial, y los Objetivos de la Tesis.....	257
Temas relacionados	
Historia Institucional del Servicio Eléctrico en Corrientes.....	259
La prestación del Servicio Eléctrico, sus inicios.....	259
Participación de la Provincia en el Desarrollo de los Servicios.....	259
Período de funcionamiento de la Dirección Provincial de Agua y Energía – DIPAE.....	259
Etapa de Agua de Energía de Nación como prestadora del servicio eléctrico provincial.....	260
La Dirección Provincial de Energía de Corrientes.....	260
Historial normativo del servicio eléctrico Provincial - relación con normas Nacionales.....	263
Entes Regul.: Prov.; Art. 27, Ley 6070 (EPRE); Nac.; Art. 56, Ley 24065 (ENRE).....	269





v) Introducción

En este capítulo se establece las bases para el reporte. Se enuncia el problema, las preguntas de investigación y las hipótesis. Después se justifica la investigación, se describe brevemente los métodos utilizados, la esquematización del reporte, y se delimita el alcance.

v.1) Antecedentes de la investigación

El impacto en la economía, por la intensidad de uso de energéticos secundarios como la energía eléctrica, y su incidencia en el crecimiento económico y en la competitividad, han llevado a que las compañías eléctricas deban revisar los paradigmas que estuvieron vigentes en el siglo pasado y que orientaban las metas y objetivos empresariales (Miranda, 2007, p. 4)

En la última década del siglo XX, las metas de las empresas eléctricas aún no privatizadas o desreguladas, han estado normalmente asociadas a cumplir casi solamente con requerimientos operativos, orientados al propósito de asegurar la disponibilidad y calidad de servicio en el suministro de la energía eléctrica.

Es así que, la equidad del impacto en la entrega de la producción, transmisión y distribución de energía eléctrica, no eran incluidos en forma explícita en las definiciones de las metas empresariales.

Esta manera de gestionar las empresas de energía, estaban en consonancia con algunos modelos Gerencialistas que promediando los años ochenta, eran impulsados por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y que son consecuencias de la implantación en algunos Estados, de políticas alineadas a los 10 enunciados ¹ del *Consenso de Washington*.

De ese alineamiento, surgieron algunos modelos gerencialistas que con un enfoque efficientista intentaban ser la transición del modelo basado en la teoría del Estado de Bienestar, ² al de políticas que basaban su legitimidad en la racionalidad gerencial.

¹ - Williamson, John: Economista, autor de los 10 enunciados del “Consenso de Washington”, en su artículo; “La Cultura de la Estabilidad y el Consenso de Washington”, publicado por el Servicio de Estudios de la Caixa. Barcelona, 1.998, dice: *Excluí deliberadamente de la lista aquello que pudiera ser, ante todo redistributivo[...]porque sentí que en el Washington de los ochenta había un desprecio por preocupaciones sobre equidad.*

² - Ver Anexos: Glosario; *Estado de Bienestar*.



La Nueva Gestión Pública (NGP) ³ constituyó una de esas tendencias internacionales más notables en la administración pública para esta nueva manera de enfocar la gestión pública. Sin embargo, fue la misma OCDE, (Oxley, Maher, Martin, Nicoletti, Alonso, 1991) la que posteriormente, valoraba negativamente la orientación eficientista, que en ese tiempo dominaba los procesos de “modernización” administrativa de los Estados.

En tal sentido, Mark Moore, ⁴ ya había alertado sobre los riesgos de menospreciar el valor creado por las organizaciones públicas desde la interpretación más común de la eficiencia.

Como respuesta a las serias limitaciones del modelo de la NGP, ⁵ surgió el concepto doctrinario ⁶ del *Valor Público* (VP) ⁷ aplicado a la gestión, y a la “Gerencia Social” como práctica gerencial incorporada.

Por otra parte, la *Teoría del Valor Público* ⁸ es una teoría que orienta la manera estratégica de gestionar las organizaciones del Estado para producir bienes y servicios. Tiene por finalidad la de responder a las demandas de la sociedad, fundamentalmente, la institucionalmente organizada y con amplios niveles de participación, con el fin de alcanzar productos resultados y efectos con *eficiencia, eficacia* ⁹ y *equidad*. ¹⁰

Uno de los aportes más importantes a esta nueva forma de enfocar la gestión pública vino del profesor Mark Moore (1984), sugiriendo que los *gerentes públicos* se focalicen en promover autorizaciones o nuevos mandatos que generen Valor Público.

³ - La denominación de Nueva Gestión Pública (NGP) es equivalente a New Public Management (NPM) en la bibliografía anglosajona.

⁴ - Moore, Mark H.: profesor de la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, autor de numerosos libros y conferencista mundial sobre Valor Público.

⁵ - Ver Anexos: Teorías y Modelos de Gestión Empresarial; *La Nueva Gestión Pública*.

⁶ - Ver Anexos: Glosario; *Doctrina*.

⁷ - Ver Anexos: Definiciones y Conceptos; *Valor Público*

⁸ - Ver la Sección-3.1.2: *Teoría del Valor Público*

⁹ - Ver Anexos: Definiciones y Conceptos; *Eficacia Eficiencia y Efectividad*.

¹⁰ - Ver Anexos: Definiciones y Conceptos; *Equidad*.



Propone el concepto de “Triángulo Estratégico de Moore” (ver GRÁFICO-3.1), con la que se trata de representar la necesidad de equilibrar tres dimensiones interdependientes para generar valor público. Es decir, los directivos públicos deben integrar: a) *dimensión sustantiva*: sobre lo que es valioso y eficaz; b) *dimensión política*: un diagnóstico de las expectativas políticas; y c) *dimensión administrativa*: un análisis detallado de lo que es viable operativamente (Moore, 1998, p.116).

El Nuevo Escenario y la Gobernanza como práctica participativa en la gestión del Estado correntino.

Si bien a la fecha es discutido el éxito o fracaso de las fórmulas que impone el modelo de NGP, en lo que sí existen coincidencias es que el contexto importa para la implantación de este modelo. Y en tal sentido, nuevas doctrinas políticas insisten sobre el involucramiento de la sociedad civil para mejorar la calidad de las decisiones desde el Estado, factor este que no está incorporado en la NGP.

Surge así un nuevo paradigma que plantea un modo de gobernar el Estado en forma más cooperativa, y que dio origen al modelo denominado de *Gobernanza* (Cerrillo i Martínez, 2005, pp. 11-23).

La estructura de las *Gobernanzas* modernas se caracteriza por la participación de actores públicos y privados corporativos autónomos, formando redes entre organizaciones, y a menudo cooperando, en la formulación y la aplicación de políticas públicas (Sánchez Gonzales, 2002, p. 296).

Este modelo, difiere del clásico modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituyen la sociedad civil.

Siguiendo este paradigma, los constitucionalistas correntinos, creyeron oportuno la adopción de alguna de las formas de *gobernanza* como practica para gestionar el Estado, incorporándola en la reforma constitucional del año 2007.

Es así que el Estado provincial, en cumplimiento de dicho mandato, ha iniciado un proceso de implantación de un Sistema de Planificación Provincial (SPP), siendo uno



de sus objetivos, la de generar políticas de estado, desde un Plan Estratégico Participativo, con un horizonte de planificación al año 2021 (PEP2021).¹¹

Como parte de ese proceso, se ha creado una instancia de participación de la ciudadanía institucionalmente organizada, que es el Consejo para Crecimiento Económico y el Desarrollo Social (CCEDS). Este se encuentra conformado por organizaciones intermedias y que, legitimado por la Constitución, es uno de los canales formales para las nuevas demandas sociales, y participar en la generación de políticas de estado, en donde los temas energéticos son centrales en las propuestas.

Por otra parte, y considerando que la provincia de Corrientes adoptó para gestionar el Estado, una de las variantes del modelo de Gobernanza, hace necesario que las empresas *estatales de servicios públicos en mercados con monopolio natural* (ESP),¹² de la provincia, deban adaptarse a este nuevo escenario.

Esta adaptación, requiere que sea reconsiderada la manera en que la empresa maximiza la creación y entrega de valor en todo el proceso; desde la cadena de suministro, hasta el impacto en el uso final de la energía eléctrica, para lo cual es necesario precisar las características presentes en la gestión de la ESP

Al tratarse de una empresa pública estatal, las características presentes en la gestión, fundamentalmente le está dada por el contexto en donde tienen lugar sus procesos, comunes a los postulados del modelo de Gobernanza.

Esto le confiere una marcada especificidad, destacándose las siguientes: la sustitución del mercado como mecanismo de asignación de recursos; la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor; la dificultad para medir el valor creado; y el carácter de poder público de la administración, entre otras particularidades (Echebarría, y Mendoza, 1999, pp. 19-24).

Todo lo anterior crea un *nuevo escenario*, original para la Argentina, y con escasos antecedentes internacionales, sobre todo por el particular compromiso constitucional que recae sobre todos los actores involucrados, lo que relativiza cualquier aporte de otras experiencias al respecto.

¹¹ - Ver Sección-2.4: *El Sistema de Planificación Participativo como factor normativo incidente en la gestión de la ESP*

¹² - La sigla **ESP** se refiere a: *Empresas Estatal de Servicios Públicos en Mercados con Monopolio Natural*.



v.2) Problema de investigación e hipótesis/preguntas de investigación

El *nuevo escenario participativo* antes descripto, al que debe adaptarse la empresa de energía provincial, obliga a que esta tenga que reconsiderar la manera en que maximiza la creación y entrega de valor en todo el proceso, así como tener información de los resultados, efectos e impacto del servicio prestado.

Esta reconsideración de los procesos, requiere previamente, la revisión de los paradigmas bajo los que se gestiona la Empresa y de su compatibilidad con el modelo de Gobernanza, como forma de gestión del estado correntino.

Ahora bien, la revisión de paradigmas, lleva implícito el cambio en la estrategia empresarial y su mantenimiento posterior.

Dicho cambio, está condicionado por la capacidad directiva de la Empresa para interpretar los acontecimientos internos y externos a la organización. Es decir, lograr un alineamiento estratégico de la empresa a los nuevos escenarios, desde una gestión poseedora de características propias, y sin las cuales no sería factible afrontar el proceso de cambio estratégico.

Es en este sentido que el presente trabajo plantea como objetivo general, la de precisar las características presentes en la gestión y cómo se comportan frente al desafío que implica satisfacer objetivos múltiples surgidos de las demandas sociales institucionalizadas, característicos de los escenarios participativos.

Se utilizará la teoría del Valor Público como marco teórico para el análisis de la gestión de ESP, ya que se entiende que es totalmente compatible con los ambientes participativos de la Gobernanza, *factor alineador* de la gestión del Estado y de la Empresa, a las demandas sociales institucionalizadas.

Se establece, como hipótesis de trabajo, que una *empresa pública estatal*,¹³ sea la prestadora del servicio de distribución eléctrica en todo el territorio provincial estaría justificada por la entrega de productos, resultados y efectos, que contribuyan al desarrollo socioeconómico con *equidad* en actores externos que la reciben.¹⁴

¹³ - Ver Anexos: Definiciones y Conceptos: *Empresa Pública*

¹⁴ - En el “Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social”, ítem 4.3 se demanda: “...*que el impacto derivado de la intensidad de uso de energéticos secundarios, como la energía eléctrica en los procesos de*



De esa manera, la ESP de Corrientes, estaría cumpliendo con el mandato constitucional de tener un rol activo en el logro del crecimiento económico y el desarrollo social con equidad.¹⁵

Por lo tanto, con el desarrollo de la Tesis se deberían poder responder las siguientes preguntas secundarias de investigación, y así, cumplir con los objetivos de la tesis:

Factores normativos:

 **Cómo** condicionan a la gestión de la empresa, las normas y estatutos de los organismos estatales nacionales y/o provinciales, en la atención de las nuevas demandas sociales?

 **Cu al es** la declaración, explícita o implícita, de la misión de la empresa?

En su defecto,  Cu ales serían las normas que cumplirían, aunque parcialmente, ese cometido?

Además,  **cu al es** la interpretación que hacen de la misión, los cuadros gerenciales?

Factores externos:

 **Cómo**, las particularidades socio-económicas de la región NEA, y principalmente las existentes en la provincia de Corrientes, inciden/condicionan la gestión empresarial, alejándola del mandato constitucional de ser un factor de desarrollo y generador de valor público?

 **Cu ales son** los canales institucionales que vinculan las nuevas demandas sociales con la gestión de la ESP, en cuanto a la producción de valor social se refiere?

Factores internos:

 **Con qué** criterios los gerentes, asignan las prioridades en la distribución de recursos entre los diferentes objetivos de orden político social y metas económicas?

transformación y producción industrial, desempeñen un rol activo en el crecimiento económico y desarrollo social, así como en la mejora de la competitividad.”; Además aspira a que: “...un Sistema Energético con capacidad suficiente, de modo que asegure la robustez, disponibilidad y una calidad de servicio adecuada y acorde a los estándares aceptados en la actualidad para un suministro de energía eléctrica.

¹⁵ - Constitución de la Provincia de Corrientes; *Disposiciones Transitorias; Primera (DTP) - reforma del 2007*



¿**Cuáles son** los sistemas y/o procedimientos utilizados para el monitoreo y con qué criterios son valorizados los resultados de la gestión de los gerentes?, ¿están alineados con los objetivos exigidos desde la superioridad?

v.3) Justificación de la investigación

Importancia teórica

La importancia teórica de la realización de la Tesis radica en el hecho de que servirá de investigación de base para que otras posteriores, intenten aplicar algunos de los enfoques teóricos y metodológicos aquí utilizados, para encarar la compleja problemática presente en la gestión de las ESP.

Con el método de investigación basada en el Estudio de Caso, sumado a la forma de utilizar las herramientas para obtener información y posterior validación, se estaría contribuyendo a la manera de encarar estudios de casos similares.

No se busca generalizar los hallazgos ni los pronósticos a toda la población de casos similares. Se trata más bien, de probar que tan aceptable es la lógica de análisis, para que su utilización en futuras investigaciones, permitan desarrollar nuevas teorías que orienten la explicación de los fenómenos, observando a una serie de conexiones lógicas que lleven de las causas a los efectos (Yacuzzi, 2005, p. 14).

Es decir, se pretenden que sirvan para generar criterios orientadores en la gestión, y en la creación de procedimientos y herramientas operativas que sean realmente útiles para la Alta Dirección (AD)¹⁶ de la empresa y a los Cuadros Gerenciales (CG)¹⁷ de este tipo particular de empresas en contextos socioeconómicos similares.

Importancia práctica

La importancia practica del aporte que esta Tesis realiza, está en la posibilidad que la metodología utilizada brinda, como herramienta para obtener información de las características generales del comportamiento de la Gerencia asignando recursos en contextos complejos, y en su rol de responsable en la implementación de las decisiones estratégicas.

¹⁶ - De aquí en más, para referirse a la Alta Dirección de la Empresa se utilizará la abreviatura "AD"

¹⁷ - De aquí en más, para referirse a los Cuadros Gerenciales de la Empresa se utilizará la abreviatura "CG" e incluirán a Gerentes y Subgerentes



Permite obtener información de las características generales presentes en la gestión, que pueden ser utilizadas como información primaria orientativa, por ejemplo, para desarrollar e implementar políticas y programas de reestructuración y/o refuncionalización empresarias, etc.

Lo anteriormente, es de enorme importancia, sobre todo por el hecho que las empresas estatales de energía cumplen un rol activo fundamental en el desarrollo socioeconómico armónico.

v.4) Metodología

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, y a los fines de ordenar la investigación, se agruparon los factores que condicionan la gestión en la creación de valor, en tres dimensiones: a) factores normativos; b) factores externos; c) factores internos.

Factores normativos: normas y estatutos de los organismos estatales nacionales, provinciales, que condicionan a la gestión (Objetivo-2) y las normas y estatutos, la declaración explícita e implícita de la misión de la empresa, y cuál es la interpretación que hacen de las mismas, los CG (Objetivo-3).

Factores externos: particularidades socioeconómicas del NEA (Objetivo-1) y canales institucionales por donde se vinculan las nuevas demandas sociales con la gestión de la ESP (Objetivo-4).

Factores internos: criterios con los que son asignadas las prioridades en la distribución de recursos por parte de los gerentes (Objetivo-5) y los criterios de los superiores jerárquicos con los que valoran los resultados de la gestión de los gerentes, y si están relacionados con los objetivos empresariales (Objetivo-6)

El marco teórico estuvo dado por la teoría del Valor Público, a la Gerencia Social como práctica que la promueve, y la Teoría Empresarial aplicada a las empresas públicas. Se utilizó como método de investigación, el basado en el Estudio de Caso.

Al no pretender lograr generalizaciones para los resultados de la investigación, se utilizó la técnica de “muestreo no probabilístico intencional”, que se adapta perfectamente al método de investigación basada en el Estudio de Caso.



Esto fue posible, dada la limitada cantidad de informantes claves, internos y externos a la empresa, bastando que las muestras seleccionadas contengan los elementos sobre los cuales se hace referencia en las proposiciones de la investigación.

Por tal motivo, se seleccionaron, como “informantes claves”, a los tres Gerentes (Explotación, Ingeniería y Administración) y algunos Subgerentes cuyas funciones, eran de interés para la investigación.

Como instrumento de recolección de información de los CG, se utilizaron cuestionario auto-administrados.

Para la validación externa, se recurrió a “informantes claves” de la AD de la ESP y a funcionarios de las Secretarías de Energía y de Planeamiento provincial, utilizándose como instrumento para recolección de información, la técnica de “entrevistas semi-estructuradas”.

Finalmente, interesaba conocer la significación estadística de los datos relevados a los CG, que por las características del diseño de los cuestionarios y de la manera en que fueron relevados los datos, la prueba debía ser capaz de analizar “*muestras relacionadas*”.

Estos condicionantes, llevo a utilizar uno de los métodos de la *estadística inferencial*, el de la *Prueba de signos con rangos de Wilcoxon para datos relacionados no paramétricos*.

v.5) Esquema general de la tesis

El presente trabajo se organizó en tres Partes integradas por siete capítulos. Esas Partes son: Análisis de Fundamentos (Capítulos 1, 2, y 3); Procedimientos y Métodos (Capítulos 4 y 5); y la de Conclusiones y Recomendaciones (Capítulos 6 y 7).

En el Capítulo-1, se realiza una revisión crítica de los antecedentes y una descripción del contexto, así como también se efectúa una crítica a los planteos teóricos neoclásicos sobre las premisas reduccionistas con los que se abordan los estudios sobre ESP. Seguidamente, se realiza una breve contextualización de la situación socioeconómica regional en donde la empresa prestación el servicio de distribución eléctrica. Por último, se hace una breve reseña sobre cómo la crisis del 2001 profundizó las graves distorsiones que atravesaba el Sector Eléctrico argentino.



En el Capítulo-2 se revisan las normas y estatutos de los organismos estatales nacionales, provinciales, que condicionan a la gestión de la empresa, para enfrentar nuevas demandas sociales.

En el Capítulo-3, se exponen las teorías, modelos y conceptos que, en forma concatenada, han de servir de referencia para ordenar los hechos, interpretar la realidad concerniente al problema que es motivo de estudio e investigación, e identificar los factores que intervienen en la gestión de la ESP de Energía.

En el Capítulo-4, se describen los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el diseño de la investigación: sus componentes, el proceso seguido para la selección de los casos, los instrumentos utilizados para la obtención de la información y las técnicas de validación utilizada en la recolección, clasificación y valoración de la información de campo obtenida.

En el Capítulo-5, se exponen los resultados de las investigaciones y relevamientos de datos, y se analizaron los resultados de las pruebas de significación estadísticas realizadas tanto a los vectores de la función gerencial como a sus áreas de acción.

En el Capítulo-6, se presentan las principales conclusiones vinculadas al objetivo principal y a cada uno de los objetivos secundarios.

Por último, en el Capítulo-7, se exponen algunas recomendaciones sobre propuestas metodológicas de investigación de base, para que en futuros estudios aplicando algunos de los enfoques teóricos propuestos, puedan abordar con cierto éxito la compleja problemática de la ESP.

v.6) Delimitaciones del alcance y asunciones importantes

Propio del método de Estudio de Caso, es la de no permitir generalizar sus conclusiones a toda una población. Esta limitación no permitiría generalizar los hallazgos a otros “casos” que no fueran el estudiado, ya sea por razones del pequeño tamaño de la muestra de casos o por falta de representatividad de los casos elegidos.

Se tomaron ciertas decisiones en el diseño de la investigación, con la intención de minimizar las dificultades epistemológicas con las que suele cuestionarse la utilización del Estudio de Caso como metodología científica.



Alguno de los aspectos sobre los que se tuvo especial cuidado en el diseño fueron: delimitación de la unidad y sub-unidades de análisis; establecer un contexto; declaración del propósito de la investigación; un marco teórico que guíe la investigación; protocolo para lograr fiabilidad; validez con triangulación, etc.

Lo anterior, es desarrollado en el Capítulo-4.





vi) Reconocimiento

En estas primeras líneas quisiera dejar constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que han prestado su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de investigación.

En primer lugar, deseo expresar mi mayor gratitud al director de mi tesis, el Dr. DELLAMEA CARLOS, a los que con su experiencia colaboraron en los detalles finos de la tesis como son el Mter. GERARDO SANTOS OLIVEIRA, y el Prof. JUAN NÁPOLES VALDÉZ. A la Mter. ANALIA MONTERO, por transmitirme su *momentum* investigador y que su compromiso con la labor de dirección del postgrado, no impidió que mermara su permanente preocupación para que la tesis llegue finalmente a puerto.

También quiero expresar mi reconocimiento a mis compañeros de la Dirección Provincial de Energía de Corrientes que accedieron entusiastamente a brindar todo su conocimiento y larga experiencias volcadas en las entrevistas y cuestionarios, colaborando en todo momento, a la sostenibilidad de mi *momentum* como investigador.

Asimismo, quisiera dejar un especial agradecimiento a los funcionarios de la Secretaría de Energía en las personas del Ing. MARCELO GATTI, y el aporte invaluable del Ing. EDUARDO ALBERTO ANTONIO MELANO.

Mi agradecimiento a los funcionarios de la Secretaría de Planificación de Corrientes, en las personas del Lic SEBASTIÁN ESLOBAYEN y del Arq. CARLOS ALBERTO GALLINO YANZI, que con sus amplios conocimientos por el interés que han mostrado, desde el principio, en este trabajo y por su inestimable colaboración transmitiendo sus conocimientos y experiencias obtenidas de muchos años al frente de estas agencias del gobierno provincial.

Mi emocionado recuerdo para el Dr. BLAS ESTEBAN CUSTIDIANO (Cariñosamente, *CACHO*), cuando en aquellos primeros momentos en que inicie este apasionante camino con esta tesis, me brindó sus sinceros consejos motivadores.

Y, finalmente, mi más sincera gratitud y reconocimiento a mi familia, por su aliento y ánimo constante, por estar ahí permanentemente, por contenerme en los momentos difíciles, por el costo personal que han asumido, y por ofrecerme sus sonrisas y su comprensión durante todo este proyecto.





Parte 1ra.: ANÁLISIS DE FUNDAMENTOS

Capítulo - 1: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se realiza una revisión crítica de los antecedentes y una descripción del contexto, que proporcionará una referencia que guiará la investigación, pero que además servirá de marco conceptual para la *Sugerencia-1* de investigación del Capítulo-7, resultado de las conclusiones vinculadas al Objetivo-4.

Primeramente, se enuncian algunas críticas que se le realizan a los planteos reduccionistas del enfoque teórico neoclásico, con el que se encaran los estudios de las *empresas estatales de servicios públicos en mercados con monopolio natural* (ESP), y su relación con el Estado.

Seguidamente se hace una apretada síntesis de las crisis socioeconómicas en la Argentina desde los años ochenta hasta la actualidad, y su relación con la profundización de las graves distorsiones que venía atravesando el Sector Eléctrico argentino, y que en cierta forma subsisten hasta la actualidad.

Por último, se aborda la situación socioeconómica del NEA en general, y de Corrientes en particular, viendo su incidencia en la prestación del servicio de distribución eléctrica, y como condiciona la gestión.

1.1 Críticas a premisas reduccionistas en el análisis de relación Estado-ESP

Si bien, futuras investigaciones deberían revisar las premisas básicas con las que el enfoque neoclásico analiza la relación Estado-ESP, dado el enfoque investigativo que esta tesis propone, al menos se dejarán enunciadas las más utilizadas.

Utilizando técnicas *reduccionistas*, se formulan premisas básicas con las que muchas de la bibliografía clásica, encara por ejemplo, el análisis de las *relaciones de poder*. Sin embargo, dejan de lado cuestiones que se interpreta, condicionan la gestión en este tipo de empresas y que provocan, comportamientos erráticos que inciden negativamente en la capacidad de las ESP para crear valor para la comunidad. ¹⁸

¹⁸ -. Se puede encontrar una detallada crítica a las premisas utilizadas al abordar la problemática sobre empresas públicas en: Boneo (1978), *Las relaciones entre el gobierno central y las empresas públicas: planteamiento del problema*; Las limitaciones de los conocimientos actuales (pp. 57-62).



Una de las premisas es la de suponer que solamente corresponde al gobierno central, la definición de los objetivos de la empresa, sea bajo las formas siguientes: objetivos funcionales, es decir, maximización de la rentabilidad, operar a favor del interés público, etc., o bajo la forma de objetivos cuantificables, por ejemplo: preestablecer metas de inversión.

Otra de las premisas es considerar que el gobierno central ejerce el monopolio efectivo del poder: esto significa que los objetivos apuntados más arriba, son transmitidos fácilmente a las empresas en cuestión. A su vez, dentro de las limitaciones que son impuestas por el gobierno central, las empresas poseen capacidad de gestión autónoma para concretar dichos objetivos.

También suele suponerse que el uso del poder por parte del Estado, NO introduce mayores distorsiones en los procesos de consecución de objetivos.

Este conjunto de premisas que tiene solo carácter indicativo ubica a las empresas de servicios públicos, como elemento instrumental para el cumplimiento y ejecución de los objetivos del Estado. Tomando esto último como estrictamente cierto, es lo que caracteriza a los análisis de las empresas de este tipo, generando el paradigma central sobre el que se sustenta el mismo.

Un análisis encarado de esta manera, incorpora la desventaja de todo planteo ideal, es decir que requiere que el resto de las situaciones asociadas directamente, sean ideales.

Afirmar que, por ejemplo, le corresponde al Estado, la formulación de objetivos a las empresas de servicios públicos, implica suponer sin que exista certeza de ello, que aquel tiene la capacidad suficiente para formularlo.

Es decir, debe entenderse como la capacidad de traducir los planes y políticas generales, a términos claros concretos, y coherentes, para la empresa.

Sin embargo, es mucho más frecuente que sea la propia Empresa, en definitiva, la que propone sus propios objetivos, constituyéndose la instancia de aprobación por parte del Estado, en un mero formalismo.



Siempre existirá la duda de que tan independiente de la influencia de la Empresa es lo que decide el Estado, y cuanto es lo decidido por la Empresa, que es en definitivas, la que le suministra al Estado, una buena parte de la información pertinente.

La eficacia en la transformación de la *función de preferencia* ¹⁹ de la sociedad en objetivos operativos, recae en el sistema de planificación del Estado, y en la eficiencia con que desempeña esa función. Esto lo supondría como a un organismo homogéneo, con sistemas eficientes para la resolución de discrepancias y conflictos.

El supuesto implícito de las premisas reduccionistas de que el Estado tiene la capacidad suficiente para formular objetivos coherentes puede no existir, o al menos, ser incapaz de traducir planes y políticas generales a una formulación de objetivos concretos, claros y coherentes a nivel de Empresa.

De todas maneras, aún en el caso que el gobierno central pueda establecer objetivos operativos concretos coherentes y claros, nada garantiza que los resultados obtenidos bajo estas circunstancias, sean los mejores y más adecuados para la sociedad, que los derivados de la acción autónoma de la empresa.

Si bien es cierto que, para la fijación de objetivos, la Empresa no posee el mismo conjunto de información que el Estado, también es cierto que difícilmente el Estado cuente con la información completa sobre la función de producción de la Empresa.

La incapacidad del Estado en formular objetivos operativos, no significa que estos no existan, más bien sugieren que no son formulados por aquel. En estos casos, generalmente es la propia Empresa la que desempeña el rol de formulación, que podrán ser coincidentes o no, con las preferencias del Estado.

De todas maneras, lo anterior puede verse preferible frente a la opción de imposiciones venidas de la autoridad formal por parte del Estado.

La imposición de objetivos, surgidos de la incapacidad del gobierno para definir sus propias preferencias a nivel operativo, probablemente derivaría en situaciones mucho más inadecuadas para la sociedad que si la empresa hubiera definido en forma autónoma los objetivos. ²⁰

¹⁹ - Ver Anexos: Definiciones y Conceptos; *Función de Preferencia*.

²⁰ - En el NEA, por ejemplo, están los casos de SECHEEP y DPEC, las que, a pesar de ser empresas públicas estatales, y prestar sus servicios en contextos



Seguramente, la decisión se basaría en indicadores disponibles dentro y fuera de la Empresa que esta utiliza para tratar de percibir las posibilidades de integración con el resto de las diferentes metas de las otras agencias del Estado.

Aquí podría caber la pregunta: ¿No sería más conveniente para la sociedad, mejorar, e incrementar los sistemas y mecanismos que proveen de información desde el Estado a la empresa de forma de dotar a estas de mejores herramientas a la hora de decidir las acciones necesarias para el logro de los objetivos?

Para ello puede ser preferible centrar los esfuerzos en dotar de la capacidad de formulación de objetivos a la propia empresa y diseñar mecanismos que permitan interpretar e integrar a los objetivos empresarios ciertas preferencias sociales generales.

Son demasiado frecuentes las imposiciones que emanan del Estado, en lo que hace a políticas de precios y tarifas, expansiones, subsidios, etc. en la que en muchas de las acciones entran en contradicción con los objetivos exigidos desde el gobierno central, como pueden ser, por ejemplo, los resultados económicos, o tarifas.

Y en esta instancia cabría la pregunta, si se supone que la empresa tiene, como único objetivo exigido desde el Estado, los resultados económicos, ¿qué mecanismos se deberían introducir para evitar que las acciones que la empresa realice, no entre en contradicción con los objetivos exigidos?

Frecuentemente es utilizada la premisa de que, una vez que el Estado definió los objetivos operativos, la Empresa la acatará en su totalidad y sin que presente algún tipo de resistencia.

Frente a esta premisa, es mucho más lógico suponer que ese cumplimiento sería parcial, y que estaría en función, por ejemplo, del grado de coherencia de las directivas frente a las preferencias o evaluaciones del destinatario de esas órdenes.

También podría ser función del tipo y severidad de incentivos y sanciones relacionadas con el nivel de acatamiento, que en gran medida está en estrecha relación con la *eficiencia* y *eficacia* de los mecanismos de control.

socioeconómicos muy similares, se podría suponer que tendrían políticas empresariales similares. No obstante, del análisis realizado más adelante en la Sección-1.3, se puede concluir que aquí no ocurre de esa manera.



1.2 Las crisis en la Argentina y el sector eléctrico desde los años 80 hasta la actualidad

1.2.1 Antes de la Crisis del 2001

La crisis que sufrió la Argentina a fines de los años 80, terminó por profundizar la angustiante situación financiera de las empresas eléctricas que en ese entonces estaban en propiedad del Estado, las que eran incapaces de realizar las inversiones necesarias para mantener una prestación normal del servicio.

La sanción de las leyes de Emergencia Económica (Ley N° 23.697/89) y de Reforma del Estado (Ley 23.696/89) permitió la participación del capital privado para realizar las inversiones que los Estados no podían afrontar.

Posteriormente se sanciona la Ley 24.065/92, estableció la política nacional en materia de abastecimiento, transporte y distribución de electricidad, afectando a los servicios públicos de jurisdicción nacional y dejando a las provincias la opción de adherirse; cosa que la mayoría lo hizo.

Esta ley crea el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) que se administra a través de la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S. A. (CAMMESA).

Respecto a la provincia de Corrientes, a través del art. 1 de la ley 4.709 (24/06/93), adhirió "...a los principios tarifarios contenidos en la Ley Nacional N° 24.065".

Es así que, por una parte, se produjo una desarticulación vertical, quedando definidas las actividades de generación, transporte y distribución.

Por otra parte, se realizó una segmentación horizontal, al subdividir las áreas de actividad en unidades de negocios, que dieron origen a las diferentes y múltiples empresas que conforman el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).

Las actividades de Generación, Transporte y Distribución se desarrollaron a través de los denominados "agentes del mercado". Son agentes del mercado: "el generador", "el transportista", "el distribuidor", "el gran usuario". "el comercializador".

Hasta la fecha, la figura del "comercializador" casi no se ha desarrollado, salvo en lo que hace a la comercialización de exportaciones (5 % de la demanda total).



A medida que avanzaba la década del noventa, el sector eléctrico mostró importantes desajustes que comprometían el futuro del sector. Es así que luego de sancionada la Ley 24.065, y transcurrido un cierto tiempo de estar operativa, era impostergable su modificación para adaptarse a los nuevos escenarios y corregir algunas de las “*fallas de mercado*”²¹ que a fines de los años noventa ya se presentaban como graves.

En los ámbitos oficiales y consultores especializados advirtieron sobre la urgencia de resolverlos en el corto plazo para evitar consecuencias negativas. Sin embargo, eso no ocurrió y dejó latente una serie de cuestiones e inequidades que han afectado fundamentalmente a las distribuidoras estatales. Se mencionan alguna de ellas:

- La tarifaria de transmisión y distribución, según lo establece la ley 24.065, son compatibles con la circunstancia de sobre oferta de energía y sobre exigencia a la capacidad de transporte. Luego de superada la crisis del 2001, los desajustes no resueltos, la alta demanda como consecuencia de la reactivación industrial y del consumo, y la no inversión en los sistemas de transmisión, hizo que el sistema eléctrico entrara en una nueva etapa de crisis.
- La propia ley 24.065 presenta serias inconsistencias e innecesarias ambigüedades que no fueron corregidas oportunamente, y que obligaron a un sinnúmero de normas vía Resoluciones de la Secretaría de Energía y fallos judiciales que agregaron más complejidad a su interpretación (Tarántola, A., 2010).
- La Secretaría de Energía fue modificando la demanda mínima requerida para ser considerado un “gran usuario”, pasando de 5 MW en 1.992 (Art.27-SEN-Res.61-29/04/92), a los 50 KW (Anexo III Secc. 2.1 SEN Res.589-01.11.99) requeridos en la actualidad. Esto afectó severamente a las distribuidoras, sobre todo a las más pequeñas, ya que modificó sensiblemente la matriz de usuarios, y con ello desalentó inversiones en el suministro a sectores de bajos consumos.
- La obligación impuesta al Distribuidor de ser el abastecedor en última instancia de los Grandes Usuarios en su área de concesión, no preveía remuneración alguna por el cumplimiento de esta obligación esencial.

²¹ - Ver Anexos: Definiciones y Conceptos; *Fallas del Mercado*



- Las regulaciones, ponían en los distribuidores de electricidad, la obligación de abastecer toda la demanda requerida, bajo la pena de ser multados (y que las empresas privadas pierdan la concesión) y no permitía transferir a la tarifa más que el precio estacional prefijado.
- En caso de riesgo de desabastecimiento, el distribuidor debería comprar energía con un contrato a término para asegurarse su disponibilidad, pagando un sobreprecio que debía transferir a la tarifa
- Los costos adicionales de la exportación de energía eléctrica, afrontados por la demanda local, alentó al aumento de las exportaciones. Además, los usuarios cercanos a un nodo de generación cuya energía era exportada, como es el caso del NEA y su proximidad a la Central de Yacyretá, debieron afrontar costos adicionales por el incremento del *factor de nodo*,²² y por consiguiente los mayores costos de abastecimiento motivado por una demanda que no es propia.
- Afectación de la seguridad jurídica dada la discrecionalidad y/o arbitrariedad que significó la modificación no consensuada de las reglas del juego con que se hicieron las privatizaciones y se negociaron los Contratos de Concesión.

1.2.2 Luego de la Crisis del 2001 – Ley 25561 de Emergencia Económica – Cambio en las reglas de juego

La profunda crisis económica, social y política del año 2001, sin precedentes en Argentina introdujo importantes cambios en la organización económica del país.

La sanción de la Ley 25.561 (06/01/02) de “Emergencia Económica”, modificó sustancialmente la relación contractual con las Empresas, produciéndose virtualmente la ruptura de los contratos. La misma estableció la salida de la convertibilidad, vigente en Argentina por más de 10 años, dejando sin efecto las cláusulas de ajustes e indexación, estableciendo la pesificación (un peso igual a un dólar) y congelamiento transitorio de las tarifas de los servicios públicos.

En este contexto, todos los precios regulados del mercado eléctrico (precios estacionales a distribuidores, costos variables de producción, el precio de la potencia y de la energía no suministrada (ENS)), fueron pesificados (Resolución SE 2/02) y por la Resolución SE 240/03 del año 2003 se puso un techo al costo variable reconocido para la sanción de precios.

²² - Ver Anexos: Glosarios: *Factor de Nodo*.



Previo a la crisis del 2001 ya existían importantes distorsiones, en parte por las distintas realidades económicas de las provincias y/o regiones que afectan en forma directa a las empresas eléctricas de cada provincia y a sus usuarios.

A partir de entonces, se vieron magnificados los factores distorsivos, producto de las asimetrías regionales, tamaños y extensión de los mercados, herencia de los procesos de privatización y/o de los contratos de concesión, etc. Esto se tradujo en una gran disparidad regional de cuadros tarifarios y desadaptados a los escenarios macroeconómicos inflacionarios; costos operativos muy diferentes; convenios laborales; dificultad de cobro; etc.

Todas estas situaciones llevaron a que las distribuidoras, generaran una gran deuda con CAMMESA, que no les permitió realizar las obras necesarias para abastecer el incremento del consumo, provocando la saturación en los respectivos sistemas eléctricos en las épocas de máxima demanda. Es así que el quiebre de la cadena de pagos en el sector, llevó el pasivo del sector de unos 360 millones de pesos en abril del 2012, a unos 7.693 millones a fines de enero del 2014 alcanzando los 18.350 millones a fines de noviembre del mismo año.

Las principales deudoras son: EDENOR, 6.250 millones de pesos; EDESUR, 5.700 millones; y la distribuidora cordobesa EPEC con 2.800 millones. La ESP de Corrientes, tiene un pasivo de 800 millones, pero es acreedora de una suma similar por los fondos que la Nación dejó hace algunos años de girar a la provincia, correspondientes a las regalías por Salto Grande y Yacyretá.

Dada esta realidad, se hacía necesario compensar los desequilibrios mencionados y otros que se producen como consecuencia de los mayores costos que implica mantener todo sin modificaciones. Es decir, mantener los cuadros tarifarios en escenarios macroeconómicos inflacionarios, así como las asimetrías tarifarias dentro de las regiones del país, y las diferencias en los niveles y condiciones de acceso al servicio público de distribución de energía eléctrica.

A tal efecto, la Nación, a través del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, el 4 de junio de 2014 con la firma de la provincia de Santa Fe, se obtuvo la conformidad de todas las jurisdicciones provinciales del acuerdo marco denominado, "Programa de Convergencia de Tarifas Eléctricas y Reafirmación del Federalismo Eléctrico en la República Argentina" (Res. SE 530/14).



El acuerdo implica: financiamiento sin reembolso, de proyectos de inversión en redes de distribución (ver PLANILLA-5.2), a cambio de mantener los cuadros tarifarios vigentes por 365 días, e informar a la Secretaria de Energía el Valor Agregado de Distribución (VAD).²³

Con esos datos la Secretaria definiría un Valor Agregado de Distribución de Referencia Regional (VADRR) que permitiría a las Distribuidoras que sus tarifas estén por debajo de dicho valor, aumentarlas hasta un valor máximo dado por el VADRR. Las que estuvieren por sobre ese valor, deberán mantenerlas sin aumento.

Hasta fines del 2014, el compromiso de la Nación de girar los fondos para obras a las empresas distribuidoras de energía, no se cumplió.

Tampoco la Nación cumplió con el compromiso de fijar un valor del VADRR, que permitiría a las distribuidoras, sincerar sus cuadros tarifarios. Por lo tanto, el programa de convergencia, corre serios riesgos de no continuar, lo que liberaría a las provincias del compromiso asumido de no modificar sus cuadros tarifarios.

1.3 El Servicio Eléctrico y las particularidades Socioeconómicas del NEA

1.3.1 Las carencias sociales y la prestación del servicio eléctrico

Con datos oficiales de distintas instituciones nacionales y provinciales, así como con aportes propios, se confeccionó la PLANILLA-1 (ver la sección de Anexos). En ella se observa que el NEA, no solo posee los índices de pobreza más elevados del país, con un número elevado de Hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).

Por otra parte, tomando los resultados del último Censo de Población, Hogares y Vivienda (octubre de 2010), cuyo informe definitivo fue publicado en 27 de octubre de 2011,²⁴ de los 267.843 hogares que existen en la provincia, 11.201 no cuentan con ningún tipo de servicio de electricidad, siendo la mayoría de las viviendas que no disponen del servicio, *ranchos*²⁵ de la zona rural y suman 5.264 unidades.

²³ - Ver Anexos: Glosarios: *Valor Agregado de Distribución*

²⁴ - Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Censo 2010. Cuadro H11-P. Provincia de Corrientes. Hogares por tipo de vivienda, según tenencia de electricidad. (18/4/13). Disponible en:

http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/H11-P_corrientes.pdf

²⁵ - Según el glosario del INDEC: se considera *ranchos*, a vivienda propia de áreas rurales que tiene paredes de adobe, piso de tierra y techo de chapa o paja.



Aunque la cantidad de hogares sin electricidad en Corrientes es alta, representa solo el 4% del total, siendo el menor porcentaje si lo comparamos con las dem as provincias del NEA. En el caso de Formosa, se contabilizaron 140.261 hogares, de los cuales 9.951 no tienen luz, lo que representa al 7% del total.

Al igual que en Corrientes, la mayoría de las viviendas sin electricidad son ranchos. Chaco, en tanto, tiene 288.479 hogares y 17.512 no cuentan con energía eléctrica, lo que equivale al 6%. En Misiones, se contabilizaron 302.739 hogares de los cuales 15.683 no tienen luz, es decir, el 5,1%.

Ahora, y sin pretender ser exhaustivo, de la PLANILLA-3 surge que, en la provincia de Corrientes, la cantidad de usuarios con NBI registrados es tan importante como los NO registrados. Adem as los hogares con NBI, registrados y NO registrados como usuarios del servicio eléctrico, y cuyos consumos integran las p erdidas “no técnicas” de los suministros, hacen que la ESP provincial, resigne ingresos por el suministro no cobrado, por un mínimo de entre 5 y 6 millones de pesos al año (1,2 a 1,5m U\$S).

Lo anterior solo se refieren a las p erdidas directas y no tiene en cuenta otros costos tal vez mayores como ser; subsidios, multas aplicadas por la Compa a Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S. A. (CMMESA) por p erdidas no técnicas (en junio de 2012 fue de aproximadamente de 10 mill de \$, o bien unos 2 mill de U\$S), energía no facturada y p erdidas y costos indirectos y/u ocultos.

Estos costos, en su mayoría muy difíciles de valorar económicamente, se originan en la clandestinidad de las conexiones siendo la causa de muchos accidentes, muchos de ellos con consecuencias personales.

Adem as, son generadoras de fallas que perturban e interrumpen el servicio, p erdida de calidad general de los servicios, asignaciones adicionales no programadas de personal técnico, materiales y equipos para la atención de lo anterior, etc.

1.3.2 Recurso energético y el efecto multiplicador en la economía regional

En la PLANILLA-4, se puede observar el importante factor multiplicador que relaciona la asignación del recurso energético y la economía regional.



Esta forma de relacionar a la energía con el crecimiento económico es ampliamente utilizada por las estadísticas como un indicador de cómo un incremento en la oferta de energía, impacta sobre el Producto Bruto Interno (PBI), o sobre el Producto Bruto Geográfico (PBG). A esta relación se la denomina “*productividad energética*”.

Si bien se puede cuestionar la extensión temporal de la serie utilizada en la PLANILLA-4, que va más allá de los 10 años (1.991-2010) que es lo técnicamente aceptado, se lo realizó de esa manera porque se pretende mostrar que la correlación Energía-PBG, también se cumple en situaciones de crisis y con la caída de la actividad económica, tal lo ocurrido entre los años 2001 y 2002.

Para la provincia de Corrientes se puede asegurar, que una mejora en la asignación de los recursos energéticos de un 1% está correlacionado a un incremento de 90 millones de pesos del PBG (22 mill. de U\$S) a valores corrientes de 2.011.

Para tener una idea de la magnitud que estos montos significan para la provincia, sería el equivalente al 10% del gasto anual en “servicios sociales y salud”, o al 50% de todo lo ingresado durante 2014 en concepto de exportaciones en el rubro “*madera aserrada o desbastada*”, donde Corrientes lidera esa actividad a nivel nacional. ²⁶

1.3.3 Comparación de tarifas y ajuste por densidad de carga

Existe una tendencia desde la ortodoxia económica, a realizar comparaciones del grado de eficiencia entre diferentes empresas, usando como indicadores a la cantidad de usuarios por empleado; consumo energético por empleado; los cuadros tarifarios; relación entre energía comprada y la facturada, etc.

Sin embargo, en contextos socioeconómicos tan deprimidos como los presentes en el NEA, utilizar dichos indicadores sin considerar el contexto, carece de total relevancia, y lo peor aún, puede llevar a que se tomen decisiones erróneas e irreversibles.

Los costos de la distribución eléctrica están muy influidos por parámetros relacionados con la densidad y dispersión del consumo (Km. de red/MVA, Kwh/Km², Kwh/cliente, etcétera).

²⁶ - Fuente: *Corrientes en Cifras 2014*; Dirección de Estadística y Censo de la Pcia. de Corrientes.



Particularmente este aspecto, resulta muy relevancia cuando se comparan precios de energía eléctrica de empresas con dispares parámetros de densidad.

En la PLANILLA-5.1 se puede observar la gran distancia estadística que existe entre los datos correspondientes a las provincias centrales con respecto al resto del país.

Es así que, si comparamos el indicador de la densidad de usuarios por Km² de las distribuidoras del gran Buenos Aires, EDENOR (925,8) y EDESUR (730,3), o la santafesina EPESF (8,98), est n muy distantes de los valores de la distribuidora correntina (3,17) o de la chaqueña (3,51).

Sin embargo, a pesar de ser muy similares estos dos últimos valores de densidad de usuarios, se observa una gran diferencia, por ejemplo, en la cantidad de Km de líneas por Km² y/o los Km de Red por MVA, los que son apreciablemente mayores en la distribuidora correntina que en la chaqueña, entre otros indicadores.

Para hacer valorización correcta de este último indicador (Km de líneas/Km²), debe considerarse las particularidades topografía de la región donde se presta el servicio. En el caso correntino, la zona central de la provincia está ocupada por el acuífero de los Esteros del Iber  (1.300.000 ha de reserva natural protegida), lo que obliga a construir, operar y mantener, largos tendidos de redes, la mayoría de ellos en forma perimetral y copiando los límites geográficos de la provincia (ver PLANILLA-1.1).

Además, las características topográficas complejas de los terrenos periféricos a los esteros, obliga a la construcción mantenimiento y operación de redes eléctricas de características especiales, con el agravante de ser una región con muy escasa población rural y distribuida (ver PLANILLA-1.2).

Lo señalado anteriormente, más otras consideraciones que puedan surgir del análisis de las distintas planillas expuestas en el Anexo, están poniendo de manifiesto un gran esfuerzo empresarial para brindar un servicio con la mayor cobertura y equidad posible, pero con muy altas probabilidades del no recupero de los recursos involucrados, si estos provinieran solamente del cobro del servicio prestado.

Tampoco la comparación de tarifas entre distribuidoras, constituyen en sí misma, un indicador relevante del desempeño empresarial. Estos deben ser corregidos, a los efectos de una más justa comparación, teniendo en cuenta aspectos tales como: densidad de carga, dotación de recursos, la estructura de consumo, calidad de servicio, ingresos por habitante, PBG/habitante, etc.



Por lo tanto, la sola comparación de las tarifas en un momento dado, o algún otro indicador aislado, no alcanza para sacar conclusiones acerca de la eficiencia y/o eficacia de una empresa eléctrica.

1.3.4 Gas Natural por redes y el ineficiente consumo energético en el NEA

La región NEA, es la única que no posee un suministro de Gas Natural por redes, lo que genera una gran asimetría que lleva a la ineficiencia en el consumo energético que provoca una gran inequidad que no es contemplada por ninguna norma y/o política nacional en materia energética.

La evidencia de diferentes estudios, (Navajas, F., 2013, p. 2) señalan a que la falta de acceso al Gas Natural implica ineficiencias en el consumo de energía, lo que presiona sobre la demanda de energía eléctrica.

Es así que la diferencia de precio de la unidad energética entre la eléctrica y la proveniente del gas envasado, sumado a la poca voluntad política en corregir la clandestinidad de las conexiones el hurto o el fraude, dado el escenario de carencias socioeconómicas, llevan a la pérdida de calidad general del servicio prestado, sumando un nuevo factor a la inequidad distributiva y caída en el bienestar social.

La promoción del acceso a la energía se justifica sobre las bases de derechos a que sean satisfechas las necesidades básicas o sobre la base de bienestar y equidad distributiva.

En el primer caso los hogares tienen derecho a un acceso a energía tanto en cantidad como calidad. En el segundo caso resulta siempre mucho más socialmente eficiente subsidiar el acceso que el consumo.

Es decir, una política de mejoras en la eficiencia del consumo de energía eléctrica en los hogares, debe visualizarse en conjunto con la cantidad y calidad disponible de otros energéticos.

El acceso a la energía es un concepto relativo, porque siempre habrá varias calidades de energía. Es decir, los hogares siempre van a estar accediendo a algún tipo de energía alternativa (GLP si no tienen gas natural o kerosene o biomasa en niveles más bajos de la cadena de calidad) pero sufriendo bajas en la eficiencia energética (Hancevic y Navajas, 2013, pp.25-26).



Existe la tendencia a que, el costo de las inequidades sociales provocadas por las ineficiencias asignativas de bienes y servicios de los cuales el Estado es responsable, son pasadas de alguna manera a las empresas estatales de servicios públicos, p. ej., fijando tarifas bajas o siendo muy permisible para el cobro de los servicios prestados.

Las políticas sociales, tendientes a corregir el factor de exclusión que implica las tarifas (tarifas sociales, subsidios directos, etc.), deben estar acompañadas de cuerpos normativos que obligue al Estado a resarcir a la empresa, por los desajustes de los cuales no es responsable.

El Estado debe responsabilizarse por la situación socioeconómica de los usuarios y no trasladar el costo social de la pobreza a la empresa prestadora del servicio público.

De esa manera se estaría externalizando los costos sociales que implica el suministro eléctrico a los sectores más carenciados, y no que sea la empresa la que adsorba dichos costos con todo lo que ello implica para la gestión de la misma.

Por consiguiente, parte de la problemática del contexto socioeconómico regional tan deprimido, se traslada a las empresas prestadoras de servicios públicos.

Y en términos generales, si las ESP son de capital público, generalmente son frenadas en su desarrollo con presupuestos exigüos, o son generadoras de déficit como consecuencia de tarifas subsidiadas, o admitiendo pasivamente la existencia de pérdidas *no técnicas* ²⁷ en sectores sociales de escasos recursos, incapaces de solventar sus consumos.

Si las empresas fueran de capital privado, generalmente se las someten a regulaciones (sistemas normativos) con la intención de sustituir al mercado (el servicio de distribución eléctrica, es un mercado con monopolio natural), generando mayores costos que de alguna manera son trasladados a los usuarios.

²⁷ - Ver Anexos: Glosario; *Pérdidas No Técnicas*.



Capítulo-2: FACTORES NORMATIVOS

Incidencia en los objetivos de la gestión empresarial

En este capítulo se realiza una revisión de las normas provinciales y nacionales que, de alguna forma, inciden o condicionan el objetivo de la gestión de la ESP. También se dan precisiones sobre el nuevo espacio de participación ciudadana dentro del sistema de planificación provincial.

Primeramente, se revisan las normativas provinciales, observando las modificaciones en el objeto de la empresa que se produjeron hasta la fecha. Además, se ubicará dentro de las normativas, declaraciones de misión y objetivos empresariales, sean estas, manifestaciones formales o informales.

Seguidamente se revisan las normas nacionales vigentes, que afectan las autonomías de las empresas distribución eléctrica en jurisdicción provincial.

Por último, y dada la incidencia que tiene en la gestión de la ESP, y que esta Tesis lo considera, se relevan las normas que implantan una particular versión de *democracia participativa*, también denominado *gobernanza*,²⁸ y su relación con la gestión de la ESP de distribución de energía.

2.1 Declaración explícita e implícita de la Misión de la empresa

La creación de la ESP de Corrientes y el *objeto* empresarial original, se lo puede obtener de la Ley 3.588 (02/12/80) en los Artículos 1 y 3 respectivamente.

Ley 3.588 (02/12/80) – Creación de la DPEC

ART. 1º.- Créase la Dirección Provincial de Energía, ente autárquico, con dependencia funcional de la Secretaría de Estado de Obras y Servicios Públicos quien actuará como persona de Derecho Público en la relación jerárquica - administración y como persona de derecho privado en lo referente a la gestión y administración de la explotación que realice. El organismo que se crea sujetará su actuación a lo preceptuado en esta Ley y su reglamentación, y gozará de autarquía Financiera y Administrativa. -

²⁸ - Ver Anexos: Glosario; *Gobernanza*



ART. 3º.- La Dirección Provincial de Energía tiene por objeto la promoción, estudio, proyecto, ejecución y/o explotación de Obras y servicios de aprovechamiento energético, y aquellas de generación, transporte, distribución, comercialización de energía eléctrica, como así también la coordinación de las obras y servicios precintados, prestados por terceros, todo ello con sujeción a las leyes y reglamentos que rijan las respectivas prestaciones que no resulten derogadas por la presente Ley. La competencia provincial en materia de energía eléctrica e hidroeléctrica será ejercida por la Secretaría de Estado de Obras y Servicios Públicos que ejecutará las decisiones por intermedio de la Dirección Provincial de Energía, en los límites que las leyes específicas lo indiquen. -

Respecto a *la misión* es posible obtenerla del Artículo 3 del Decreto N° 6.202 (30/11/84), reglamentario de la Ley 3.588:

Decreto N° 6.202 (30/11/84) - reglamentario de la Ley 3.588

ART. 3º.- La gestión de la Dirección Provincial de Energía estará dirigida...a satisfacer el interés general de la población en materia electro-energética coadyuvando al equilibrio y armónico desarrollo económico y demográfico de la Provincia,...regulará sus inversiones y proveerá a la racional expansión... procurando el adecuado abastecimiento de energía eléctrica al menor costo posible. -

Plan Estratégico para la ESP - conducido desde el Ministerio de Hacienda y Finanzas

En octubre del 2013, y desde el Ministerio de Hacienda y Finanzas de la provincia,²⁹ se dio inicio a un proceso para generar un Plan Estratégico para la ESP, para lo cual se realizó una consulta a los mandos superiores para que, desde sus puntos de vista, hagan explícita en un documento, declaraciones de: Misión; Visión, Valores y Estrategia Global, obteniéndose los siguientes textos consensuados:

²⁹ - Los Talleres fueron conducidos por el Bice-Contador de la Provincia, el Cr. Yunis, Sergio (noviembre 2013).



Misión

Proveer de servicios de distribución de energía eléctrica y otros servicios relacionados, a nivel provincial, con eficiencia, calidad, seguridad y en armonía con la comunidad, el medio ambiente y los recursos naturales

Visión

- *Ser reconocida como una empresa auto sustentable, ágil, innovadora e impulsora del desarrollo Provincial.*
- *Ser reconocida como una empresa eficaz y eficiente.*

Valores

- **Calidad:** *Nos esforzamos en suministrar un servicio que satisfaga expectativas y requerimientos de usuarios internos y externos.*
- **Compromiso:** *cumplimos promesas y obligaciones contraídas con clientes, empleados, organismos reguladores y comunidades.*
- **Seguridad:** *protegemos la salud y el bienestar de nuestros empleados. Requerimos el reporte rápido y formal de cualquier condición insegura.*
- **Desarrollo:** *exploramos nuevas oportunidades de crecimiento y expansión auto sostenibles a largo plazo.*
- **Pertenencia:** *defendemos a la Empresa, cuidando y protegiendo sus bienes y recursos*
- **Integridad:** *defendemos lo que nos parece correcto, nuestras palabras se corresponden con las acciones y vivimos de acuerdo con los más altos estándares de conducta. Actuamos con claridad, honestidad y transparencia.*
- **Trabajo en Equipo:** *estimulamos alianzas entre individuos y departamentos para que la empresa opere a su máximo potencial, como equipo podemos tener mejores logros que cualquier persona individual.*

Estrategia Global

Crear valor para todos los grupos de interés de la empresa - Entendiendo por grupos de interés al Estado provincial, las Instituciones del Sector Eléctrico, los empleados, los clientes, proveedores y contratistas y la comunidad en general.



Si bien, hasta la fecha, la AD de la Empresa no ha convalidado este documento, para la Tesis sirve como un aporte valioso, ya que es la primera y única elaboración consensuada hasta ahora, donde participaron los mandos superiores, en la formulación de la misión, visión y objetivos empresariales.

2.2 Normas provinciales que fueron modificando el objeto de la ESP correntina

A los objetivos que la Ley 3.588 de creación de la ESP correntina le otorgo a esta, distintas normas posteriores, como la Ley 6.073 sobre regulación de la política electro-energética provincial y sus antecedentes normativos relacionados, produjeron importantes recortes al objeto empresarial, según lo que se verá seguidamente.

Es así que, bajo competencia de la ESP, quedó solamente la Distribución y la Comercialización de energía, y retirándosele, la gestión y asignación de distintos fondos nacionales del área energética que eran recibidos en cumplimiento a su misión de ser la agencia ejecutora de las políticas energéticas de la provincia.

Dentro de las normas referidas, y quizás la que más avanza sobre los objetivos empresariales está el Decreto 127 (03/02/06) que estableció el organigrama y objetivos de la Subsecretaría de Energía (creada por Ley 5.549; 04/03/04), y que la Ley 6.073/11 la transformara en la actual Secretaría de Energía. Además, con la Ley 6.073 y el Dec. 127/06, han sido re-direccionados a otras agencias el acceso y disposición de distintos recursos de fondos.

La idea del gobierno es que el sistema provincial, se parezca estructuralmente al modelo de gestión del sector energético nacional (Ley 24.065). Algunas de estas observaciones sobre las distintas normas en cuestión, fueron señaladas por el Sub-Interventor de la ESP de Ctes., y alguno de los Gerentes entrevistados (ver PLANILLA-19).

Sin pretender ser exhaustivo, se señala a continuación algunos párrafos de normas provinciales que fueron modificando los objetivos que originalmente eran atribuciones de la ESP correntina.

La ley 3.588, establece como objetivos empresariales lo prescripto en su Artículo 3, el que se transcribe parcialmente a continuación:



Normas que recortaron atribuciones de la DPEC

Ley 3.588 (02/12/80) – Creación de la DPEC

“ART. 3º.- La Dirección Provincial de Energía tiene por objeto la promoción, estudio, proyecto, ejecución y/o explotación de Obras y servicios de aprovechamiento energético, y aquellas de generación, transporte, distribución, comercialización de energía eléctrica, como así también la coordinación de las obras y servicios precintados, prestados por terceros...” -

Las siguientes son algunas de las normas más importantes que fueron recortando las atribuciones que la ley 3588 estableció para la DPEC:

Decreto N° 127/2006 - Anexo II, punto 5, - Reglamenta a la Ley 5.549

*“Planificar, diseñar, ejecutar y supervisar las obras e instalaciones eléctricas para el sistema eléctrico provincial **hasta 400 KV** en el marco de la Ley Nacional N° 15.336 y demás normas complementarias, modificatorias y reglamentarias vigentes. -”*

“Participar en la formulación de propuestas y proyectos que potencian la oferta energética...diseñará mecanismos de diferenciación tarifaria. -”

“Elaborar y proponer las acciones...al desarrollo energético provincial en sus distintas manifestaciones...y necesidades de sustentabilidad y crecimiento de la Provincia.”

Ley 6.073 (21/09/11) – Regulación Política Energética

*“Título I: Regulación de la Política Electroenergética en la Provincia de Corrientes
Capítulo III – Secretaría de Energía Provincial*

ART. 4.- Secretaría de Energía. Créase la Secretaría de Energía de la Provincia de Corrientes, con dependencia directa del titular del Poder Ejecutivo Provincial.

ART. 5.- Instrumentación de políticas electro energéticas. El Poder Ejecutivo establece las políticas electroenergéticas en el ámbito de la jurisdicción provincial, las que son planificadas e instrumentadas por la Secretaría de Energía.



ART. 6.- Atribuciones. Funciones. Objetivos. La Secretaría de Energía ejerce las atribuciones conferidas por la presente ley y las funciones, objetivos y acciones establecidas en el Anexo II, punto 5, del Decreto N° 127/2006 que no se opongan a las previstas en este cuerpo legal; en lo referente al diseño e implementación de las políticas en materia de energía eléctrica en la provincia de Corrientes. En tal sentido debe...”:

“Título II: Ente Provincial Regulador Eléctrico (Esta agencia, todavía no se encuentra operativa)

Capítulo I: Creación. Misiones y Funciones

ART. 26.- Ente Provincial Regulador Eléctrico. Creación. Patrimonio. Créase en el ámbito del Poder Ejecutivo el Ente Provincial Regulador Eléctrico (EPRE), con autonomía funcional y autarquía financiera, con plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos del Derecho Público y Privado. Se relaciona con el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Energía....”

“Capítulo II: Dirección y Administración

ART. 28.- Directorio. El EPRE es dirigido y administrado por un directorio integrado por tres (3) miembros, de los cuales uno es su presidente, otro su vicepresidente quien reemplazará al presidente en caso de ausencia y el restante vocal.

ARTÍCULO 29.- Designación de directores. Concurso. Duración. Los miembros del directorio serán seleccionados entre personas con antecedentes técnicos y profesionales en la materia y designados por el Poder Ejecutivo. Su mandato durará cuatro (4) años y podrá ser renovado....”

“Capítulo XII: Disposiciones Transitorias

ART. 62.- Puesta en funcionamiento del EPRE. Entrada en vigencia la presente ley, se encomienda al Poder Ejecutivo:...



b) instruir a la Dirección Provincial de Energía de Corrientes a sufragar los gastos derivados del normal funcionamiento del EPRE, hasta tanto cuente con recursos propios, de acuerdo con la presente ley...

Ley 6.085 (09/11/11) – ENCORSA – Energía Correntina Sociedad Anónima

“ART. 3 .- La Empresa Pública Provincial (ENCORSA) tendrá por objeto:

a) llevar a cabo por sí, por intermedio de terceros o asociada a terceros, el estudio, explotación, transporte, almacenaje, distribución, producción, comercialización e industrialización de energías alternativas o blandas mediante la aplicación de fuentes renovables o biocombustibles...”

Normas que re-direccionaron recursos nacionales asignados a la ESP correntina

Respecto al re-direccionamiento de los recursos y fondos nacionales en temas de energía, que el artículo 5 de la ley 3.588 originalmente asignaba su gerenciamiento a la DPEC, se destacan dos normas. Una es la que se aplica a la Secretaría de Energía (Dec. 127/2006), y otra parte al Ente Provincial de Regulación Eléctrica (EPRE) – (Ley 6.073).

Ley 3.588 (02/12/80) – Creación de la DPEC

“ART. 5 .- Constituyen recursos de la Dirección Provincial de Energía los siguientes:

- d) Las regalías por la utilización de fuentes hidráulicas de energía que perciba la Provincia. -*
- e) Los aportes que correspondan según el Art. 33  - inc. a) de la Ley Nacional 15.336.-*
- f) Los fondos que se obtengan de créditos provenientes de organismos nacionales o internacionales. -*
- g) Cualquier otro recurso que puede ser incorporado, previa autorización del Poder Ejecutivo. -”*



Las siguientes son algunas de las normas más importantes que re-direccionaron los fondos que la Ley 3.588 asignaba para que la DPEC los administraran:

Decreto N° 127/2006 - Anexo II, punto 5, - Reglamenta a la Ley 5549 (Orgánica y objetivos de la Subsecretaría de Energía)

“Desarrollar la política energética provincial...haciendo uso de los recursos específicos nacionales..., provinciales previstos para tal fin y los recursos que en el futuro se le asignen...”

“...administración de los recursos energéticos correspondientes a la provincia y todos aquellos que surjan derivados de interconexiones del sistema nacional...en base a los convenios acordados con el Estado Nacional.”

Ley 6.073 (21/09/11) – Regulación Política Energética

“ART. 50.- Administración del Fondo Subsidiario para Compensaciones Regionales de Tarifas a Usuarios Finales. El Fondo Subsidiario para Compensaciones Regionales de Tarifas a Usuarios Finales, previsto en el artículo 70 de la Ley 24.065, es administrado por la Secretaría de Energía de la Provincia de Corrientes, la que debe transferir al Fondo Provincial de Desarrollo y Compensaciones Tarifarias los montos requeridos mensualmente, sustentados en la información auditada por el EPRE que remitan los operadores a los efectos de la compensación tarifaria pertinente. Los excedentes podrán destinarse, por la Secretaría de Energía a estudios y/u obras eléctricas, y toda otra actividad conforme a la normativa específica.”

Consideraciones sobre la efectividad futura del EPRE

Dado que, a lo largo de la Tesis, es mencionado el EPRE como futuro actor en las relaciones que tendría la ESP con sus clientes/usuarios, se creyó oportuno hacer aquí algunas consideraciones sobre ciertas características que tendría el EPRE, y que provoca escepticismo en alguno de los funcionarios entrevistados, sobre la efectividad que tendría dicha agencia en su misión.

Los antecedentes históricos de malas experiencias que se tuvo con el funcionamiento de estos Entes, tanto en la provincia como en la Argentina, predisponen a dudar sobre la efectividad que estos tendrían.



Los Entes Reguladores fueron creados para regular servicios prestados por empresas privadas interactuando con el mercado, donde los aspectos económicos se priorizan frente a los sociales (ver PLANILLA-19; pregunta-5).

Teniendo presente lo anterior, y considerando los nuevos entornos de gobernanza que introdujo en la provincia de Corrientes la reforma constitucional y las normativas asociadas, no se entiende cuál sería la real función de un ente como el EPRE frente a la actual empresa distribuidora eléctrica que es estatal.

Por lo tanto, de ponerse en funcionamiento el EPRE en el actual escenario, se estaría forzando a que la ESP deba coexistir entre dos paradigmas totalmente opuestos, lo que seguramente repercutirá negativamente en la gestión de la misma (ver PLANILLA-19; pregunta-3).

Cuestiones tales como la selección de los que integraran tanto el EPRE como el ENRE, son designados por el Poder Ejecutivo o que, en ambos casos, la relación con el Poder Ejecutivo es a través de sus respectivas Secretarías de Energía, hacen desconfiar de la imparcialidad política de sus decisiones.

Otra similitud se la encuentra en las misiones y funciones de ambos Entes. Es así que, tanto el Art. 27 de la Ley 6.073 (EPRE), como en el Art. 56 de la Ley 24.065 (ENRE), presentan similitudes muy marcadas. Es decir, también la norma provincial está dirigida a un mercado eléctrico donde operan varias empresas en distintos segmentos del negocio eléctrico, y que las supone como privadas.³⁰

Una diferencia no menor entre el ente nacional y el provincial, es que la participación de las provincias en el ENRE está presente en dos de sus cinco miembros, los cuales son propuestos por el CFEE.

En el caso del EPRE, los tres miembros que lo integran, son seleccionados y nombrados por el Poder Ejecutivo provincial, no estando previsto que otros actores, como ser los representantes de los usuarios, también la integren.³¹

³⁰ - Ver Anexos: Temas Relacionados; Entes Reguladores-Normas: Provincia; Art. 27, Ley 6.070 (EPRE); Nación; Art. 56, Ley 24.065 (ENRE)

³¹ - Ver Sección-3.3: *Normas nacionales relacionadas con las autonomías de las empresas de energía en jurisdicción de los estados provinciales.*



Por todo lo anterior, las expectativas ante la eventualidad de su puesta en funciones, no son buenas. Tal vez, estas sean las razones de la *Falta de Voluntad Política* que perciben alguno de los entrevistados, respecto a la de demora para que el EPRE pase a cumplir con las funciones para la que fue creado (ver PLANILLA-20: pregunta-3 y pregunta-6; PLANILLA-21: pregunta-4).

2.3 Normas nacionales y las autonomías de las empresas de energía

Sin pretender ser exhaustivo, seguidamente se mencionan algunas normas nacionales que afectan a las autonomías de las empresas de energía en jurisdicción provincial.

Por Ley 24.065/92 del “*Régimen de la Energía Eléctrica*”, se estableció la política nacional en materia de abastecimiento, transporte y distribución de electricidad, afectando a los servicios públicos de jurisdicción nacional, dejando a las provincias la opción de adherirse.³²

Por su parte, la provincia de Corrientes a través del art. 1 de la ley 4.709 (24/06/93) adhirió “...a los principios tarifarios contenidos en la Ley Nacional N° 24.065”.

En su Artículo 54, se crea “...en el ámbito de la Secretaría de Energía del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, el Ente Nacional Regulador de la Electricidad.” (ENRE)

En el Art. 58, se establece que los miembros de su directorio “...serán seleccionados entre personas con antecedentes técnicos y profesionales en la materia y designados por el Poder Ejecutivo, dos (2) de ellos a propuesta del *Consejo Federal de la Energía Eléctrica...*” (CFEE).

El reclamo de las provincias que logró la participación de estas en la conducción del ENRE, se basó en que este ente, tiene jurisdicción sobre grandes usuarios e instalaciones de transporte y generación en todo el territorio del país. Es así que a través del CFEE, es la única posibilidad de participación de las provincias en cuestiones de regulación energética nacional.

³² - Ver Sección-1.2: *Las crisis en la Argentina...*; allí se puntualizan algunos aspectos de la ley 24.065 que debían ser corregidos, y que al no hacerlo, han afectado hasta la fecha a las distribuidoras.



Posteriormente Ley 25.561 (06/01/02) de “Emergencia Económica”, modifico sustancialmente la relación contractual con las Empresas del sector eléctrico. En este contexto, todos los precios regulados del mercado eléctrico fueron pesificados (Resolución SE N° 2/02) y por la Resolución SE 240/03 del año 2.003 se puso un techo al costo variable reconocido para la sanción de precios.

La Resolución 530/14 de la Secretaria de Energía de la Nación: Programa de Convergencia de Tarifas Eléctricas y Reafirmación del Federalismo Eléctrico en la República Argentina, estableció el marco con el que se convino con las provincias, la no modificación de los cuadros tarifarios a cambio de un programa de inversiones en los sistemas de distribución.

Recientemente, ante los intentos de actualización de los cuadros tarifarios por parte de las distribuidoras provinciales, las Defensorías del Pueblo utilizó la Ley 24.240 (13/10/93) para cuestionar dichos intentos. Dicha institución, fundamenta sus reclamos en conceptos difusos de la Ley 24.065, (Tarántola, 2010, p. 1) cuando argumenta “...*que las tarifas que se apliquen a los servicios sean justas y razonables*” (art. 2 inc. d) Ley 24.065).

En el caso particular de la provincia de Corrientes, se denunciaron trasgresión a los artículos 21 y 48 de la Constitución provincial en cuanto al principio de justicia y razonabilidad en la fijación tarifaria, también coincidente con los enunciados de la ley 6.073

2.4 El Sistema Planificación Participativo como factor normativo incidente en la relación con la ESP

2.4.1 Democracia Participativa

La *democracia participativa*, concepto muy impreciso, se la entiende como complementaria a la democracia representativa. Requiere de una sociedad civil que participe en los procesos de decisión que conllevarán posteriormente a las decisiones definitivas, lo que supone oportunidades de voz propositivas y garantías para el ejercicio de tales oportunidades.



La participación ciudadana tiene como objeto la democratización del espacio público, y no se limita al ámbito de las instituciones políticas, sino que se extiende asimismo al campo de la sociedad civil; se orienta a fortalecer las capacidades auto-organizativas de la sociedad y es un medio de socialización de la política y de generación de nuevos espacios y mecanismos de articulación, Estado y sociedad (Perales, 2003, p. 55).

La implantación que está realizando la provincia de Corrientes, de un particular entorno de *gobernanza*,³³ una forma de democracia participativa, impacta en la gestión de la ESP de distribución de energía y, por lo tanto, importa a los objetivos de la Tesis. Dada la relevancia de lo anterior, se creyó necesario hacer algunas consideraciones conceptuales sobre esta temática y resaltar algunas otras particularidades del proceso que la provincia está llevando adelante.

2.4.2 El Sistema Provincial de Planificación y la política energética – (SPP)

La provincia de Corrientes se encuentra implementando un Sistema Provincial de Planificación (SPP), como una forma práctica de democracia participativa. Tiene su origen en la reforma constitucional del 2007, y cuyas normativas se revisarán (ver GRÁFICO-8).

El Artículo 5 de las Disposiciones Transitorias Primera (DTP) de dicha Constitución dice: “El Estado provincial ejecuta la planificación a través del Sistema Provincial de Planificación (SPP), que cuenta con un órgano ejecutivo (OE) y un órgano asesor colegiado (OAC).”

Por otra parte, en el Artículo 3 de la Ley 6.061³⁴, al referirse a los órganos que componen el SPP dice:

“El Sistema de Planificación Provincial (SPP) cuenta con un Órgano Ejecutivo (OE) y un Órgano Asesor Colegiado (OAC). El primero tiene como función, formular programas y proyectos para la implementación, monitoreo y evaluación de planes y acciones complejas a través de una matriz de planificación, y el segundo, colegiado, integrado con actores

³³ - Ver Anexos: Glosario; *Gobernanza*; Ver también: Sección-v.1 y la Sección-2.4.3.

³⁴ - La Ley 6.061 modificó a la Ley 5.880, que es la reglamentaria de la Constitución provincial del 2007.



institucionales estratégicos que representan a instituciones claves con influencia en el territorio provincial en el ámbito económico, institucional, intelectual y cultural. Su función es de consulta y asesoramiento, con competencia para sugerir líneas de acciones sectoriales y globales.”

Además, la Ley 6.061, en su Art. 4 establece la composición del Órgano Ejecutivo del SPP, donde la participación de la ESP se da según lo establece el inciso “4)” dice:

“Cuerpo de ministros y secretarios que dependan directamente del señor Gobernador de la Provincia de Corrientes y los responsables de entes autárquicos que sean convocados expresamente por este.”

En lo que al tema energético se refiere, interesa el Artículo 4 en su inciso “h” de las DTP de la Constitución donde se establece que el Estado debe:

“instrumentar una política energética que acompañe las prioridades del desarrollo, promoviendo los emprendimientos hidroeléctricos y el aprovechamiento de las fuentes de energía renovable y no contaminantes;”

Aparece así un mandato constitucional, y un cuerpo normativo relacionado,³⁵ que obliga a las distintas agencias del gobierno (incluida la ESP de Corrientes) para que sean observadas y satisfechas las demandas sociales que provengan del SPP. Este es un escenario único para la Argentina, y con escasos antecedentes internacionales, sobre todo por el particular compromiso constitucional que recae en todos los involucrados, lo que relativiza cualquier aporte de otras experiencias al respecto.

2.4.3 El Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social (CCEDS) y el Plan Estratégico Participativo

En las DTP, en su Artículo 8, se dan precisiones sobre el organismo donde participarán los referentes de la comunidad, y en tal sentido expresa que: “La instancia de participación ciudadana en todo el territorio provincial se da por medio del Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social, que se constituye como organismo asesor del Sistema Provincial de Planificación.”³⁶

³⁵ - Ley 5.880 y su reglamentario DeC1837/09; Ley 5.960 y su reglamentario Dec. 143/11; Ley 6.061.

³⁶ - Disposiciones Transitorias Primera (DTP): Const. Prov. de Ctes.- Reforma 2007.



Cumpliendo el mandato constitucional, el gobierno provincial dicta la Ley 5.960 (28/4/10) creando el CCEDS, que tiene por objetivo la participación ciudadana de todas las regiones territoriales de la Provincia, pero fundamentalmente “...el objetivo principal de dicho organismo que, según la manda constitucional, es el Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social.”³⁷

La referencia constitucional a dicho Pacto está en las DTP Artículo 1° que dice textualmente:

“El «Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social» es la formulación institucional de las coincidencias alcanzadas para la elaboración de políticas de Estado, con el propósito de sostenerlas en el tiempo como denominador común para obtener el crecimiento económico, erradicar la pobreza y lograr la inclusión social, en consonancia con los objetivos de desarrollo del milenio, establecidos por la Organización de las Naciones Unidas y adaptados a la realidad provincial.”

Por lo anterior, se puede afirmar que el proceso de formulación del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social, exige un *Plan Estratégico Participativo* (PEP).

Hay que resaltar que la planificación estratégica participativa (también existen de otros tipos), tiene un carácter instrumental para alcanzar una mejor *governabilidad* en base a lograr un amplio “pacto de ciudadanía” en donde ningún sector o actor estratégico debe quedar excluido.

La planificación estratégica participativa, como se entiende actualmente, es una herramienta de gobernabilidad adecuada a los entornos de *governanza* y globalización en que vivimos. Al formular un PEP se incentiva las relaciones entre actores y se facilita el reconocimiento de sus interdependencias, por lo que implícitamente se activan los mecanismos básicos de la gobernanza.

En el documento que el gobierno de la provincia de Corrientes presentara en oportunidad del lanzamiento del Plan Estratégico Participativo³⁸, se manifiesta:

³⁷ - Artículo 1° del Anexo Reglamentario de la Ley 5.960, aprobado por Decreto 143/11 (09/02/11).

³⁸ - Gobierno de la Provincia de Corrientes: *Términos de Referencia del Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Socioeconómico de la Provincia de Corrientes*. Salón Dorado del Hotel Guaraní. - Corrientes 07/09/11.



Un plan estratégico participativo no es una ley, es un Pacto o acuerdo. La aprobación del plan es la firma de un Pacto de ciudadanía, cuyo objetivo son las acciones de gobernanza orientadas al desarrollo socioeconómico de la provincia.

El nuevo cuerpo normativo, trata de inducir a los funcionarios de las agencias a comprometerse con las demandas que desde el SPP surjan.

Esto se ve corroborado por la exigencia que les impone la Ley 6.061 que en su Artículo 7 incisos 1) y 2), faculta a los integrantes del CCEDS a "...participar en el diseño de planes, políticas programas y proyectos.", como así también a "...solicitar informes escritos a funcionarios y empleados públicos dependientes del Poder Ejecutivo, ...".

2.4.4 Algunas críticas al SPP correntino.

La implantación de entornos de gobernanzas en el sistema de planificación provincial, tiene implicancias potencialmente adversas para la democracia.

Esta es una advertencia, tanto de los críticos como de los que están a favor de estas formas de gestionar el Estado. Tiene su origen en el hecho cuestionable de compartir el gobierno entre autoridades democráticamente electas con otras que no lo son (Canto Sáenz, 2012, p. 336).

También generan muchos interrogantes el hecho que está muy clara la idea de la responsabilidad y rendición de cuentas a los poderes constituidos y a sus ciudadanía en el caso de la gobernanza, pero mucho menos claras cuando se trata de actores privados que también gobiernan.

Además, se presentan muchas tensiones entre actores institucionales que tienen capacidad de agencia y, por lo tanto, gran poder de acción, frente a aquellos que no la tienen, que ven postergadas sus demandas.

Si bien, para las organizaciones civiles institucionalmente organizadas, las barreras de entrada al CCEDS, en el caso correntino son solamente de tipo formal, de no lograrse una amplia participación, se estaría incumpliendo con uno de los preceptos fundamentales de la gobernanza.



Otras de las críticas que habitualmente se realiza dentro de los foros de discusión de los Consejos Regionales ³⁹ están dirigidas a recortar la gran distancia institucional que separan a las agencias encargadas de ejecutar los planes políticos (como ser la ESP), de los actores institucionales que son los portadores de las demandas sociales y lo llevan al seno de los Consejos Regionales del CCEDS para su validación.

En el caso específico de la ESP correntina, las demandas institucionalizadas se formalizan en los Consejos Regionales para pasar luego a la Mesa Coordinadora Ejecutiva. Posteriormente las demandas y proyectos seleccionados son ingresados al Comité Ejecutivo Provincial, el que traslada a sus órganos Asesores (Colegiados y Ejecutivos), para que realicen los estudios de factibilidad correspondiente.

Cuando el Órgano Ejecutivo pone a consideración de los Ministerios involucrados, los planes y proyectos, recién allí toman intervención las empresas y organismos autárquicos que se encuentra dentro de las órbitas de cada Ministerio. En el caso de la ESP correntina, le corresponde al Ministerio de Obras y Servicios Públicos dar traslado de las demandas en cuestión.

No obstante, lo anterior, no está asegurada la participación de la ESP al momento de ser tratado algún tema de su competencia, ya que como lo establece el Art. 4 inciso “4)” de la Ley 6.061, es facultad del Gobernador “...que los responsables de entes autárquicos sean convocados expresamente por este.”

³⁹ - Estas críticas provienen de la "observación participante natural", del autor de esta Tesis, como “Representante” designado por Res. N°04/12 del Consejo Profesional de Ingeniería Arquitectura y Agrimensura de la Provincia de Corrientes, en los Consejos Regionales del CCEDS.- El CPIAyA fue designado “Miembro del CCEDS” por Res. 003/12 (/06/03/12) del Vicegobernador de la Provincia.



Capítulo-3: ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA

Se exponen a continuación las teorías, modelos y conceptos que, en forma concatenada, han de servir de referencia para ordenar los hechos, interpretar la realidad concerniente al problema que es motivo de estudio e investigación.

Se identifican los factores intervinientes en la gestión de la ESP de Energía, inserta en los nuevos procesos participativos que canalizan las demandas sociales, cuestión que pasa a ser fundamental para el éxito (o fracaso) de toda política de estado que intente transitar un proceso de crecimiento y desarrollo socioeconómico.

El desarrollo de este capítulo, es abordado yendo de lo más general a lo particular y desde tres aspectos diferentes pero relacionados; los modelos teóricos; la empresa pública; y la gerencia en la ESP.

3.1 Modelos teóricos - Generalidades:

La mayoría de los modelos de gerenciamiento fueron desarrollados, teniendo como ámbito de aplicación a empresas que se las supuso como privadas puras, y cuya función de preferencia es fundamentalmente la maximización de la rentabilidad. En estos modelos, el gobierno central posee escaso, o nulo, poder para controlar las decisiones empresariales. Este justamente no es el caso analizado en esta Tesis, ya que se trata de una empresa estatal que presta un servicio público de distribución eléctrica en mercado con monopolio natural.

Los modelos neoclásicos, tanto desde la *Teoría Microeconómica sobre la Empresa*,⁴⁰ como desde la *Teoría Empresarial*, con los que generalmente se encaran los estudios y se proponen soluciones a problemas que se presentan en las ESP, y de estas con el entorno, presentan serias limitaciones teóricas

Esto es así, ya que no consideran las diferencias de carácter estructural, que le confieren una marcada particularidad al contexto en el que tienen lugar los procesos de gestión pública respecto a la privada.

⁴⁰ - Ver Anexos: Teorías y Modelos de Gestión Empresarial; *Teoría Microeconómica sobre la Empresa*:



Recientemente, surgieron importantes aportes de diferentes investigadores que han enriquecido a las teorías anteriormente mencionadas, como también, la aparición de nuevas doctrinas y teorías tales como la *Teoría de la Agencia*,⁴¹ la *Nueva Gestión Pública*, la *Teoría del Valor Público*, y de la *Gerencia Social*, entre otras.

Si bien, estas no abarcan todo lo que el enfoque neoclásico dejó de considerar, a los efectos de los objetivos que esta Tesis propone, representan un importante aporte.

Por tal motivo, se aborda a continuación resumidamente, las particularidades de alguna de esas teorías que sirvieron de marco teórico a la investigación que esta tesis propone, pero siempre teniendo presente las limitaciones de cada una de ellas.

3.1.1 Teoría Empresarial

La *Teoría Empresarial* con los últimos aportes, considera la incidencia del sector público en el desempeño de la función empresarial. (O'kean, 1993, pp. 78-122)

Sobre esta base, la *Teoría Empresarial*, escasamente elaborada por el análisis económico convencional, ofrece un marco conceptual útil al enfoque que esta Tesis hace de la gestión de ESP.

La abstracción de la empresa, los supuestos de racionalidad e información perfecta en mercados en competencia perfecta con equilibrios estáticos, han originado un vacío teórico en los modelos ortodoxos de investigación neoclásica, en donde falta la figura del empresario.⁴²

Cuestiones como ¿quién es y qué hace el empresario?, es decir, la “función empresarial”, y el “agente empresarial”, son conceptos escasamente elaborados por el análisis económico convencional.

Es así que, las exiguas aportaciones realizadas por la Teoría de la Empresa, adquieren una relevancia especial.

⁴¹ - Ver Anexos: Teorías y Modelos de Gestión Empresarial; *Teoría de la Agencia*.

⁴² - O'kean (1993, pp. 79-81), hace una síntesis de las críticas que efectúan diferentes economistas a las limitaciones teóricas presentes al analizar la gestión de las empresas de servicios públicos, con las citas bibliográficas siguientes: Blaug, M. (1983, pp. 117-118); Baumol, W. (1968, p. 64); Casson, M. (1982, p. 9); Kirzner, I. (1973, p. 7).



Junto a la elaboración del empresario innovador sugerido por *Schumpeter* merecen ser destacados los aportes de *Leibenstein*, *Kirzner* y *Knight*.⁴³

Se hace a continuación una reseña de los principales intentos por cubrir ese vacío teórico señalado respecto a la función del empresario, remarcando los conceptos centrales de los aportes teóricos.

- LEIBENSTEIN: El empresario, es el agente encargado de actuar de forma permanente para disminuir el grado de ineficiencias.

- KIRZNER: Los empresarios son agentes que contribuyen al proceso de equilibrio de los mercados, estando en un permanente estado de alerta en un entorno en el que la información no es perfecta

- KNIGHT: El empresario deberá afrontar la incertidumbre y estimar el futuro

- SHUMPETER: El empresario es el agente que en un proceso cíclico de destrucción creadora altera el equilibrio. Esta es la esencia del desarrollo económico al provocar respuestas adaptativas del resto de los agentes. Al formular la teoría de la innovación por el lado de la oferta, deja implícito que es la demanda el origen de ella. La teoría Shumpeteriana, es la más característica de las existentes, cuando se intenta introducir al empresario en la teoría económica convencional. Él establece una clara diferencia con el empresario capitalista, el director, o el propietario, aunque puedan coincidir en una misma persona algunas o todas estas facetas. La función empresarial para *Shumpeter*, consiste fundamentalmente en *lograr realizaciones* (Alonso y Fracchia, 2009, pp. 4-11).

Resumiendo: *la actividad empresarial consistiría en aquella acción encaminada a disminuir las ineficiencias empresaria, percibir y captar oportunidades de beneficios existentes en el mercado, estimar el futuro en un marco de incertidumbre, e innovar*

A las cuatro funciones gerenciales antes señaladas, se le debe agregar la surgida por la intervención del Estado en distintas áreas y niveles de la economía de la sociedad. Esta intervención, posibilita la alteración del entorno económico y administrativo de forma de alcanzar un escenario favorable para algún sector en particular.

⁴³ - *Ibidem* (1993, pp. 81-84), resalta los importantes aportes que diferentes investigadores realizaron a la Teoría Empresarial, con las siguientes citas biográficas: Kirzner, I. (1973, 1979, 1985); Knight, F. (1921, 1947); Leibenstein H. (1969, 1979); Schumpeter, J. A. (1912, 1947, 1950).



A continuación, se trata con más detalles, este concepto central para la Tesis que es la **quinta función** empresarial y que es abordado por la Teoría del Valor Público, cuyos aportes doctrinarios aplicados a la gestión, nace en los años noventa como una respuesta a las limitaciones de las teorías existentes.⁴⁴

La actividad empresarial y el sector público

Las teorías expuestas anteriormente, suelen estar referidas a mercados de carácter competitivo o monopolístico, en los cuales el Estado no desempeña un papel esencial. Sin embargo, cuando ese mismo Estado realiza una importante función reguladora de la actividad económica, como sucede en el sector de la energía, que es justamente el motivo de la investigación de la tesis, las funciones empresariales de *Kirzner* (percepción de oportunidades), y *Knight* (asunción de la incertidumbre), adquieren una gran importancia.

El papel del Estado, dista mucho de ser pasivo. No solo procede con intervenciones macroeconómicas, sino que muy frecuentemente lo hace también con carácter microeconómico, transformando la interacción Estado-Sector Privado, en la que una parte intenta ejercer el control sobre su oponente. Sin embargo, esta relación es asimétrica, ya que el Estado podría modificar su actuación cuando el sector privado ya haya optado por una acción irreversible.

Ahora, ya que las funciones de *Kirzner* y *Knight* se refieren al entorno a la empresa, cabe la posibilidad de que el empresario intente alterar ese entorno por medio del uso del poder que sabe tiene el Estado. En este caso, se trata de una función nueva y que no podemos encuadrarla en alguna de las cuatro mencionadas hasta aquí.

Esta **quinta función** consiste, no en percibir las oportunidades o el estado futuro del entorno, sino en cambiarlo valiéndose del poder e influencia del Estado, y que no pueden ser explicados con las otras cuatro funciones gerenciales.

Los cinco vectores de la actividad empresarial y el sector público

Considerando lo anterior, se puede esquematizar la función empresarial en cinco funciones (vectores) esenciales de la actividad (O'kean, 1993, pp. 91-97):

⁴⁴ - Ver Sección-3.1.2: *Teoría del Valor Público*



VECTORES DE LA FUNCIÓN EMPRESARIAL

- 1- Reducir las ineficiencias
- 2- Captar oportunidades de beneficios
- 3- Estimar el futuro
- 4- Innovar
- 5- Alterar el entorno

Los empresarios, tanto individuales como corporativos, conforman el tejido empresarial en sentido estricto. En una acepción más amplia, el tejido empresarial incluye a los gestores públicos estratégicos, agencias estatales de promoción, consultorías e instituciones de investigación y desarrollo.

De acuerdo con su calidad, el tejido empresarial puede ser calificado, de menor a mayor como vacío, rutinario, imitador o excelente. Además, también puede ubicarse en una categoría particular, en razón de su ocasional desmotivación.

Utilizando las categorías expuestas, se comprende que una estrategia de reforma de la Administración Pública debe tener dos líneas complementarias: dinamizar el tejido existente y llenar el tejido vacío. En esta teoría se considera que la gestión empresarial se desarrolla mediante la aplicación de estrategias competitivas.

Sin lugar a dudas, y considerando las profundas y múltiples diferencias entre la gestión pública y la privada, tanto en lo estructural como organizacional y de metas, así como de la complejidad particular del entorno de las instituciones públicas, **la visión estratégica es perfectamente aplicable a la gestión pública.**

Ahora, y como se tratará más adelante en este mismo capítulo, la quinta función empresarial puede ser considerada dentro del marco teórico de la “Teoría del Valor Público”. Esta teoría, fue desarrollada con posterioridad a los trabajos teóricos de los cuatro autores mencionados anteriormente, como aportantes centrales para el marco teórico de las otras cuatro funciones gerenciales.

Con estas reservas y actualizaciones, se concluye que la Teoría Empresarial contribuye positivamente con la configuración de una gestión de empresas de servicios públicos, tanto de gestión pública como privada, con características diferenciadoras, con aportes de ideas y prácticas que redundan en el diseño e implementación de reformas para modernizar las administraciones.



3.1.2 Teoría del Valor Público

El concepto doctrinario del Valor Público (VP) aplicado a la gestión, nace como una respuesta a las limitaciones de la teoría de la NGP. Ya entrado los años noventa, la difusión de trabajos que sugerían un enfoque teórico del Valor Público y su utilización en la gestión pública, alcanzó a diversos organismos internacionales como el INDES, BID, UN-CEPAL, etc. Estos organismos lo promovieron como concepto, incorporado a la práctica gerencial denominada, “Gerencia Social”.

Las críticas a la NGP, y que originó la teoría del VP, apuntan a la visión simplista de la gestión centrada en la eficiencia. No incorpora, por ejemplo, las diferencias entre el sector público y privado, ni los mecanismos políticos para atender necesidades inmediatas y concretas. Ignora el rol del gobierno en resolver conflictos, definir metas, controlar el uso de la fuerza e invertir en el futuro de la nación. Convierte al ciudadano en un consumidor con poca responsabilidad por la comunidad.

La teoría del Valor Público, orienta la manera estratégica de accionar el aparato público del Estado para producir bienes y servicios mediante la introducción de innovaciones en los procesos y evaluación de los resultados ante los problemas que se presentan.

Tiene por finalidad, la de responder a las demandas de la sociedad, fundamentalmente las que se manifiestan en forma organizada y con amplios niveles de participación, lo cual permite afirmar que está orientada a obtener resultados satisfactorios, es decir eficaces, eficientes y efectivos.

Bajo esta idea, se genera Valor Público, ya que agrega al accionar del Estado, la satisfacción de necesidades colectivas, atendiendo a la comunidad con equidad.

Uno de los aportes más importantes a esta nueva forma de gestión pública vino del profesor Mark Moore (1998). Él propone enfoques más emprendedores dentro de las agencias públicas (intra-emprendimiento), para que los *gerentes públicos* a su vez se focalicen en promover autorizaciones o nuevos mandatos que generen Valor Público.

Moore propone para el sector público, la idea conocida como “*Triángulo Estratégico de Moore*” (ver GRÁFICO-8), que explica la necesidad de equilibrar tres dimensiones (Moore, 1.998) interdependientes para generar valor público:



- 1) La estrategia debe ser *valiosa en términos sustantivos*. La institución debe generar valor para los clientes a un costo bajo, es decir la estrategia debe permitir la generación de valor público a partir de lograr credibilidad institucional.
- 2) La estrategia debe ser *legítima y sostenible políticamente*. La institución debe atraer continuamente autoridad y dinero del entorno político autorizador al cual el directivo público debe rendir cuentas.
- 3) La estrategia debe ser *operativa y administrativamente viable*. Las actividades autorizadas pueden efectuarse a través de la organización existente, apoyadas por otras instituciones que pueden ser inducidas a contribuir al objetivo organizativo.⁴⁵

Es decir, los directivos públicos deben integrar: a) *dimensión sustantiva*: sobre lo que es valioso y eficaz; b) *dimensión política*: un diagnóstico de las expectativas políticas; y c) *dimensión administrativa*: un análisis detallado de lo que es viable operativamente (Moore, 1998, p.16).

Para Moore, el sector público, a pesar de poder crear valor en la provisión de determinados bienes y servicios que el sector privado no puede producir, fundamentalmente crea valor en la manera en que produce dichos bienes. Es decir, crear valor a través de la participación social y el respeto a los valores constitucionales y democráticos.⁴⁶

Lo valioso no se mide sólo en relación con la eficiencia y efectividad en producir u ofrecer productos y servicios, sino también en los resultados y efectos que los mismos generan.

Los gobiernos no sólo deben pensar en los ciudadanos actuales, sino que también tiene responsabilidad ética con las generaciones futuras.

En los negocios hay una clara distinción entre medios y fines (lucrar o crear rentabilidad a los accionistas). En la gestión pública no hay un solo fin, sino múltiples y son complejos.

⁴⁵ - La correspondencia conceptual de las tres dimensiones del Triángulo de Moore, con las tres áreas de acción de la Gestión Estratégica, tal como se tratará en la Sección-3.4.2, es lo que llevó a proponer en esta Tesis, la unificación de ambos modelos cuya representación está dada por el GRÁFICO-3.1.

⁴⁶ - Ver Sección-3.2.7: *Empresa Pública y Sociedad: matriz de producción externa*.



Mark Moore propone romper con la clásica dicotomía entre política y administración, otorgándole a una nueva clase de responsable público, *el directivo*, la capacidad política a la que denomina "gestión política" (*political management*).

Fundamentalmente, el directivo público debe encargarse de obtener una misión o mandato explícito para su organización o programa, de cuya ejecución debe rendir cuentas ante los representantes democráticos de la sociedad.

No se trata de que el directivo imponga su propia concepción del valor público, sino que tome la responsabilidad de obtener dicho mandato y obligarse a su cumplimiento (Moore, 1998, pp. 215-218).

El directivo, consciente de que su capacidad de acción viene determinada por el equilibrio de fuerzas en el entorno político formado por diversos actores internos y externos a la administración, debe construir bases de apoyo que confieran legitimidad a su mandato, más allá del apoyo político del gobierno.

Los directivos públicos deben adquirir capacidades de estrategias además de sus funciones técnicas, esto quiere decir que deben mirar hacia fuera de la organización, intentando averiguar el valor de lo que están haciendo, y también hacia adentro, para determinar la eficacia y la adecuación de sus medios.

Deben involucrar a los políticos que rodean a la organización para definir el valor público y a diseñar la gestión de sus organizaciones, además de anticipar la posibilidad de que se presenten conflictos políticos, cambio de tecnologías, etc.

Todo lo anterior, hace que deba rediseñar la organización en lugar de esperar un entorno estable donde aseguren el perfeccionamiento de sus operaciones actuales.

3.2 La Empresa Pública y su relación con el contexto

Al igual que otras organizaciones con objetivos múltiples (sociales políticos y económicos), este tipo de empresa interactúa con diferentes grupos o entes que la someten a exigencias y requerimientos, de modo que, los resultados de la actividad deben satisfacerlo. Pero las particularidades e indivisibilidad en las intrincadas redes de *relaciones de poder asimétricas* con el gobierno central, y las características propias de las vinculaciones de las ESP con distintos actores sociales en transacciones económicas, suele llevar a resultados que no satisfacen las expectativas y exigencias de esos grupos o actores sociales.



Antes de entrar a revisar esta cuestión de la insatisfacción de los grupos y/o actores sociales por los resultados de los servicios entregados, se realiza algunas consideraciones respecto a los procesos internos y externos de creación de valor en una empresa distribuidora eléctrica.

3.2.1 El Derecho Constitucional Argentino y el acceso a la Energía

El concepto de *derecho a la energía*, aparece como parte de los derechos esenciales para el desarrollo integral de la persona y su dignidad integral (Rodríguez, 2004, p.5). Se los identifican jurídica y socialmente como derechos de tercera generación, llamados también derechos de la solidaridad, ya que apuntan a la protección de particularidades propias de la sociedad y se encuentren en vías de incipiente implementación.

La necesidad de acceso y su imposibilidad material de amplios sectores de la sociedad argentina, ha llevado a revisar en profundidad estos derechos como motor de un desarrollo socialmente integral de la comunidad.

La Constitución Nacional Argentina, reformada en 1994 ha establecido las garantías necesarias para asegurarlos. Es así que en su Artículo 42 expresamente establece que "Los consumidores y usuarios...tienen derecho...a la protección de la salud, seguridad e intereses económicos...y a condiciones de trato equitativo y digno".

En un párrafo posterior, dice: "Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos...", finalmente, en un tercer párrafo dice que "La legislación establecerá procedimientos eficaces..."

Principios tales como "equidad distributiva" y de "no discriminación" pasan a ser de aplicación directamente constitucional, también en materia de servicios públicos (Rodríguez, 2004, p. 6).

La normativa constitucional es precisa en establecer un orden de prioridad respecto de la función de las autoridades de velar por los derechos por ella fijados.

En ese sentido, como la tarifa en los servicios públicos en general, y en el de electricidad en particular, es un instrumento de regulación administrativa, se constituye en el principal vinculador de todas las partes involucradas en el servicio público; titular del servicio, concesionario o prestador, usuarios o consumidores y órgano de control.



3.2.2 Servicios Públicos por Redes y el Derecho Ciudadano

Las redes de servicios urbanos representan el primer cimiento y el soporte para el funcionamiento de la vida cotidiana. Determinan la forma y el nivel de la calidad de vida de la población y sobre ellos se apoya y sostienen condiciones claves de la cohesión social. En la operación de dichas redes y en la provisión de tales servicios están en juego intereses y bienes colectivos.

Sobre la base de su economía, la arquitectura de sus redes y los modos de organización de los flujos transportados y distribuidos se estructuran y desarrollan todas las actividades urbanas. Lo anterior debe ser suficientemente denso y robusto para sostener sin restricciones a numerosas actividades y ser accesible - de modo continuo, permanente, regular, ininterrumpido - a todos los actores sociales (Barra, 1992, pp. 1-16).

La enumeración de los derechos ciudadanos en relación con servicios públicos no puede ser exhaustiva, (Karol, 2001, p. 11) pero es bastante aceptable incluir en ellos a los siguientes:

- el libre acceso al consumo.
- el cumplimiento de umbrales y normas de calidad uniformes en toda la red.
- la protección frente a cláusulas abusivas o tarifas irrazonables.
- la exigencia de cumplimiento de las inversiones.
- mecanismos compensatorios de situaciones de desventajas relativas (tarifas diferenciales según la distancia, afectan desproporcionadamente a los estratos de más bajos ingresos de la población)
- la garantía de la equidad distributiva
- la garantía de la eficiencia asignativa de los recursos.

Estos derechos ciudadanos, se relacionan con las características básicas generalmente reconocidas para los servicios públicos tales como:

- obligatoriedad -generalidad -continuidad -igualdad
- calidad -regularidad -uniformidad



La afectación de los derechos ciudadanos, como consecuencia de variaciones o alteraciones en las características básicas generalmente reconocidas de los servicios públicos, llevan a ***resultados no deseados por la comunidad***.

Este trabajo supone que, generalmente los resultados no deseados es consecuencia de la implementación de políticas públicas,⁴⁷ que han sido elaboradas bajo premisas reduccionistas⁴⁸ provenientes del enfoque neoclásico para la gestión empresarial.

3.2.3 Resultados no deseados por la comunidad

Como consecuencia de la implementación de políticas públicas, corresponde al gobierno central, la preocupación por *resultados no deseados* por la comunidad.

El gobierno central, debe evaluar las demandas y apoyo de la sociedad, y adoptar decisiones y acciones tendientes a satisfacerles, ya que de no hacerlo se presentarían tensiones en el sistema político, que pueda llevar a la crisis del mismo.

De los flujos de información, demandas, apoyos, así como las respuestas que se dan o se abstienen de dar, surgen las *políticas públicas*, y con ello, los problemas asociados a la calidad de los procesos de elección pública y de la medición evaluación y control de las consecuencias de tales acciones, es decir:

- Idoneidad de los sistemas que la comunidad utiliza para trasladar sus preferencias y disconformidades al gobierno central.
- La adecuada selección de los fines de justicia social por parte del gobierno central y su conciliación con la función de preferencia del gobierno.
- La dificultad de operativizar dichos fines a situaciones económicas, sociales, históricas y políticas específicas
- La complejidad intrínseca para la medición, evaluación y control de resultados en función de los objetivos y su impacto en la comunidad y la percepción que ella misma tenga sobre sus efectos, y las exigencias por responsabilidades políticas (eficacia política), y por otra parte las exigencias por responsabilidad gerencial en el manejo de los recursos públicos (eficiencia económica).

⁴⁷ - Pallares, F. (1988), afirma que, para que una política sea considerada pública, tiene que haber sido "...generada, o al menos procesada hasta cierto punto, en el marco de los procedimientos, instituciones y organizaciones gubernamentales.", pp. 141-144

⁴⁸ -Ver Sección-1.1:*Críticas a las premisas reduccionistas en la relación Estado-ESP*



3.2.4 La Empresa Pública y el proceso de acumulación de capital del sector privado

Un aspecto no menor, es que las ESP son parte de un sistema de subsidios implícitos al sector privado que apuntala la rentabilidad de este (Kaplan, 2013, p. 10). O sea, no es posible entender a las ESP fuera del análisis del patrón de acumulación de capital vigente. Marcos Kaplan lo puso en los términos siguientes:

“El Estado se convierte en agente de la acumulación, propietario de la parte de capital social correspondiente a las empresas públicas. En estas produce una plusvalía relativamente menor a la que hubiera correspondido en promedio al capital invertido y realiza tasas de ganancias menores a la tasa general promedio (rentabilidad reducida, nula o deficitaria).

Así una parte del capital social se desvaloriza y la parte correspondiente de su beneficio y de los ingresos que el Estado asigna a las empresas públicas, provenientes de impuestos, empréstitos, creación inflacionaria de moneda y crédito- es transferida a los monopolios.

Esta transferencia de beneficios se cumple a través de diversos mecanismos: compras y ventas de bienes y servicios en condiciones preferenciales para las empresas particulares, manipulación diferencial de intereses bancarios, reparto de actividades entre el sector público y el privado en función de cargas impositivas y rentabilidades discriminadas, uso de empresas mixtas.

Estado y sector público operan como mecanismos de socialización de los riesgos y pérdidas de las grandes empresas. Estas aumentan sus beneficios y tasas de acumulación y descargan los costos de esta función sobre las empresas no monopolistas, las clases medias y en las populares (impuestos directos e indirectos, inflación, déficit monetario y crediticio).

En esas condiciones, lo que ocurre es que las bajas tasas de rentabilidad de las empresas públicas, representan en parte la contracara de la alta rentabilidad en las empresas privadas” (Kaplan, 2013, p. 14).

De las consideraciones anteriores, surge la afirmación que los sistemas de evaluación que propone el enfoque neoclásico desde la *teoría microeconómica de la empresa*, para medir la eficiencia de las empresas (y consiguientemente a los gerentes), no son útiles cuando se trata de ESP estatales (Tafari, R. y Tafari, M., 2010, pp. 29-30).



3.2.5 La Cadena de Valor Interna en una Empresa Pública de Distribución Eléctrica

Es innegable el impacto en la economía, derivado de la intensidad de uso de energéticos secundarios como la energía eléctrica en los procesos de transformación y producción industrial. Es un factor fundamental para el crecimiento económico y desarrollo social, así como para la competitividad de los procesos involucrados. Esto ha motivado que las empresas eléctricas deban revisar permanentemente sus paradigmas sobre los que se sustentan la gestión de ellas (Miranda, 2007, p. 3).

En la última década del siglo pasado, las metas de las empresas eléctricas aún no privatizadas o desreguladas, han debido cumplir casi solamente con requerimientos operativos, orientados al aseguramiento de la disponibilidad y calidad de servicio en el suministro de la energía eléctrica.

La eficiencia económica en la producción, transmisión y entrega de energía eléctrica no era incluida en forma explícita en la definición de esas metas, ni se evaluaban los efectos e impactos en usuarios y beneficiarios, o sea, analizando a la cadena de valor externa con un enfoque estratégico (Miranda, 2007, p. 4).

El cambio de paradigma del siglo XXI para las empresas eléctricas, busca maximizar la creación y entrega de valor en todo el proceso; desde la cadena de suministro, hasta el impacto en el uso final de la energía eléctrica.⁴⁹

Los nuevos modelos conceptuales deberán ser capaces de identificar, describir, integrar y gestionar los procesos de creación de valor en el sector eléctrico.

Un modelo conceptual, funcional al marco teórico de la Tesis, es la representación que Porter realiza con su propuesta de cadena de valor (Porter, 2006, pp. 51-78).

Es una herramienta de diagnóstico para encontrar ventajas competitivas, crearlas y mantenerlas. Puede ser muy valioso en el diseño de la estructura organizacional, y proporciona una manera sistemática para el análisis de actividades discretas, desagregándolas en las estratégicamente relevantes (Porter, 2006, p. 51).

⁴⁹ - Se entenderá por “proceso de creación de valor en el sector eléctrico” a un sistema integrado por entradas representadas por insumos [recursos (activos de todo tipo; físicos, humanos e intangibles) y financieros], por una etapa de transformación [procesos sustantivos del negocio: Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización], salidas [Capacidad de suministro de energía eléctrica] y resultados [Servicios a clientes de tipo industrial, comercial y agrícola y residencial].



El enfoque de cadena de valor de Porter tiene una perspectiva interna, es decir, centrada en la empresa. Incluye una perspectiva horizontal de relaciones interdepartamentales agrupadas en una categoría que denomina *actividades de apoyo*; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de "eslabones" que denomina "logística de entrada" y "logística de salida" (Porter, 2006, pp. 65-68).

El diagnóstico de la ventaja competitiva, requiere definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. También es necesario identificar las interrelaciones entre las distintas actividades, porque su influencia mutua puede tener una importancia estratégica. La manera en cómo se desarrolla una actividad de valor determinado, puede condicionar el coste o el resultado de otra.

Bajos los nuevos paradigmas y siguiendo a los criterios de cadena de valor de Porter, para la ESP de Corrientes, se propone una cadena de valor (ver GRÁFICO-4), integrada por siete procesos sustantivos y tres de apoyo, con las responsabilidades siguientes:

Procesos Sustantivos:

1. Programación: Estudio de mercado, planear y programar la disponibilidad de infraestructura para suministro de energía eléctrica con un horizonte de diez años.
2. Construcción: Gestionar la ejecución y supervisión de proyectos y construcción de infraestructura a fin de que sean terminados en tiempo y forma, satisfaciendo los requerimientos establecidos en programas de obras e inversiones del Sector Eléctrico.
3. Compra de energía eléctrica al Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), basado en la programación que minimiza costos de adquisición a la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S.A. (CAMMESA), y a otros proveedores.
4. Despacho de Carga: Planear y coordinar la operación con el *Organismo Encargado de Despacho* (OED) dependiente de CAMMESA (ver GRÁFICO-7), entre los procesos de Generación, Transmisión y Distribución a fin de satisfacer la demanda de energía eléctrica para los clientes industriales, comerciales, agrícola, doméstico y de usos diversos, con seguridad, disponibilidad, calidad y economía.



5. Transmisión y Transformación: Transmitir y entregar la energía eléctrica a las subestaciones de sub-transmisión y distribución, minimizando las pérdidas eléctricas en este proceso.
6. Distribución: Operación y mantenimiento de las subestaciones y redes de distribución de media y baja tensión. Generación de emergencia. Todo ello con el fin de asegurar el suministro de energía eléctrica a los clientes y usuarios finales de la misma, satisfaciendo los requerimientos de calidad de servicio, asociados a la disponibilidad y calidad de energía.
7. Comercialización: Proporcionar al cliente/usuario final de la energía eléctrica, un nivel de servicio y atención dentro de estándares nacionales para la legalización de la venta, inspección y conexión, cortes y re-conexiones, medición, facturación y cobro de misma, atención de quejas, reclamos y sugerencias.

Procesos de Apoyo

8. Administración: Proporcionar apoyo a la gestión de recursos humanos; materiales (edificios, vehículos), asuntos jurídicos; análisis de perdidas; proceso de abastecimiento; tecnología de la información; capacitación; entre otros similares.
9. Apoyo Técnico: Proporcionar soporte técnico y tecnológico a través de expertos y laboratorios en los campos de Ingeniería en Sistemas de Potencia, Electromecánica, Civil. Conversión de la energía, Estructurales, y Materiales.
10. Finanzas: Gestionar y maximizar el rendimiento de los recursos financieros y presupuestales para asegurar las operaciones.

Margen

11. Margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por una empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Tarifa, calidad de servicio y el concepto de “margen” para empresas públicas estatales

La interrelación entre *tarifa*, *calidad de servicio* y *margen* (rentabilidad en la empresa privada), obliga a tener que actuar en forma simultánea sobre los tres parámetros, buscando un punto de equilibrio que satisfaga los intereses de las partes.



El precio final de la energía que debe pagar un consumidor, la *tarifa*, debe ser una medida de la *calidad del servicio* que se brinda, y es razonable que ese precio también responda en forma directa y a los estándares de calidad que se le exija al prestador. Son dos caras de la misma moneda. A calidades elevadas se corresponden mayores costos operativos y altas tarifas, y viceversa.

El concepto de “*margen*” para una empresa del sector público, tiene algunas particularidades. Al momento de cuantificar el valor total, se debe tener en cuenta, no solo el valor económico producido, sino también el *Valor Público* creado. La producción de resultados y efectos en actores externos que los reciban, es lo que justifica la existencia de las ESP.

El margen se manifiesta, además, en el logro de mayores partidas presupuestarias y de otros recursos; en mejores indicadores socioeconómicos; obtención de mayor validación social y política; mayor apoyo a las actividades de la ESP; etc.

Los ciudadanos perciben que se les está entregando un servicio valioso, y estarán más dispuestos a pagar sus consumos e impuestos por las prestaciones públicas a las que les asignan un valor superior.

La producción de resultados y efectos en actores externos que los reciban, es lo que justifica la existencia de las ESP.

3.2.6 Atributos presentes en la gestión de una ESP – Críticas a los indicadores utilizados

Evaluar la gestión de un ESP exige, no solo la identificación de las diferentes dimensiones de la misma, sino que además debe considerárselas en el contexto en donde tienen lugar los procesos de gestión.

Dicho contexto posee particularidades que son propias de la gestión de ESP, tales como la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor y la dificultad de medida del valor creado, entre otras.

En una ESP, el valor puede medirse como el grado de utilidad que proporciona a sus clientes, usuarios y beneficiarios. Este grado de utilidad es visualizado o hecho tangible a través de atributos.



Estos atributos pueden ser objetivos y/o subjetivos, en donde los que son objetivos pueden ser definidos con precisión y medidos cuantitativamente, mientras que los subjetivos dependen de la apreciación de quién los defina (Miranda, 2007, p. 6).

Los atributos que habitualmente son utilizados para evaluar la gestión de una ESP, fueron propuestos desde la Teoría de la Nueva Gestión Pública, y surgieron como resultado de la aplicación de determinadas prácticas gerenciales en la gestión de organizaciones pertenecientes al sector privado.

Los atributos más importantes son: economía; eficacia; eficiencia; efectividad; equidad; excelencia; entorno; y sostenibilidad (Guinart i Sola, 2003, pp. 4-7).

Sin embargo, la utilización de indicadores como manera de valorar los atributos de la gestión de las ESP, se encuentran muy cuestionados (Oxley, 1991, pp. 28-29), sobre todo, por no considerar los atributos subjetivos del grado de utilidad, o valor.

Valoraciones negativas hechas desde la orientación eficientista de la teoría de *La Nueva Gestión Pública*, necesarias inicialmente, sin embargo, produjeron en no pocos casos, efectos perjudiciales en el largo plazo. Esta teoría consideraba irrelevante que la lógica de la racionalidad económica individual del sector privado, no es coincidente con la lógica del sector público.

La exacerbación de la rigidez de los sistemas de gestión del sector público, la no observancia de valores colectivos y de colaboración interinstitucional, imprescindible en la gestión cuando están en juego políticas públicas, se encuentra entre las omisiones más importantes (Echebarría y Mendoza, 1999, pp. 40-41).

A continuación, y sin pretender ser exhaustivos, se hace una muy breve crítica a los indicadores que propone la Nueva Gestión Pública, utilizados habitualmente para valorar los atributos de las ESP:

a) Economía: Es muy difícil lograr un indicador de economía en la gestión que sea comparable con la de empresas similares de otras regiones del país. El acceso a los recursos financieros, humanos y materiales escasos y/o de mala calidad, y que además está severamente condicionado por un entorno socioeconómico deprimido, hacen impracticables las comparaciones directas.



b) Eficacia: También, la eficacia de la gestión se ve afectada por una mala economía en la gestión, al no lograrse un grado aceptable de satisfacción de los objetivos fijados para la ESP en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión.

c) Eficiencia: El indicador de este tópico también se ve afectado en su fiabilidad, ya que dependen de factores que intervienen en los dos tópicos vistos anteriormente.

d) Efectividad: Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada, cuyos indicadores se los denominan *indicadores de impacto*. El valor que efectivamente fue creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos (outputs), ya que estos en general carecen de significación propia, y deben relacionarse con los resultados e impactos (outcomes) que los productos generan. Sin embargo, los sistemas usados para evaluarlo, generalmente no incluyen la valoración de los resultados e impacto, o si existieran, tampoco suele mantenerse en el tiempo.

e) Equidad: El principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

Si bien, es posible obtener datos sobre la distribución de los servicios públicos relacionándolo con la situación socioeconómica de los usuarios, es muy difícil encontrar información sobre costos asociados al acceso de los grupos sociales menos favorecidos, así como las valoraciones de los resultados e impacto (outcomes) generados.

f) Excelencia: El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Los estándares de valoración de este atributo, son muy elaborados y requieren de mucha información estadística que al menos en el NEA no se posee, y que son imprescindibles para poder contemplar las particularidades socioeconómicas regionales.

Usuarios de zonas marginales y/o carenciadas, que en el NEA son una muy importante proporción del total, lo evaluarían de manera muy diferente a como lo harían usuarios de zonas urbanas (Rivier Abbad, 1999, pp. 57-59).



De todas maneras, la bibliografía internacional viene advirtiendo sobre la decreciente utilidad de este indicador, medida que las asimetrías socioeconómicas regionales e intra-regionales van creciendo (Rivier Abbad, 1999, pp. 68-70).

g) Entorno: La valoración de este tópico es de muy escaso valor relativo, sobre todo en contextos socioeconómicos comprometidos, ya que las ESP se ven severamente condicionadas por numerosas normativas y directivas coyunturales emanadas desde el Estado, muchas sin una lógica clara y frecuentemente contradictorias.

h) Sostenibilidad: El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. Es muy común observar en contextos socioeconómicos deprimidos, que el factor permanencia en el tiempo del servicio, sea valorado muy por encima del otro factor de la sostenibilidad, la calidad del servicio.

3.2.7 Empresa Pública y Sociedad: matriz de producción externa

La producción de resultados y actores externos que los reciban, es lo que justifica la existencia de las ESP. Por lo tanto, es importante para cualquier análisis sobre ellas y el fundamento de cualquier planificación estratégica, determinar quiénes son o debieran ser sus productos, usuarios, resultados o beneficiarios. Es decir, la producción externa institucional y sus destinatarios.

Sin embargo, en la práctica, para las organizaciones públicas no resulta tan obvio precisar estas cuestiones. Incluso las definiciones de estos conceptos suelen llevar a muchas controversias.

Por lo anterior, es preciso contar con alguna herramienta que sirva para ordenar los diferentes niveles y categorías de producción externa institucional y sus destinatarios. Por ello, se recurre a la **matriz de producción externa** (ver GRÁFICO-5), propuesta por Hintze Jorge (2001, pp. 2-7), ya que se adapta perfectamente al encuadre teórico de la Tesis. Dicha matriz, coloca en el nivel más bajo la producción inmediata de bienes y servicios que las organizaciones entregan a terceros (los productos) y quienes los consumen (los usuarios). Los *productos*⁵⁰ son el nivel más concreto de la producción externa, y los *usuarios*, el nivel más inmediato de los destinatarios.⁵¹

⁵⁰ - Ver Anexos; Glosario: *Productos*

⁵¹ - Ver Anexos; Glosario: *Usuarios*



Es importante señalar que no todos los productos y usuarios son igualmente importantes para las organizaciones. En lo que hace a los productos, resultan de mayor importancia, aquellos que por alguna razón, están en último lugar a la hora de recortar el alcance de la producción externa.

Lo mismo podría afirmarse para los usuarios. Siempre habrá algunos de ellos que posea mayor oportunidad de acceso a los productos que otros:

Alrededor de este conjunto de productos y usuarios importantes se encuentra la misión institucional esencial. De este modo, es posible ordenar la matriz producto-usuario de manera tal que los productos se ubican de mayor a menor importancia y lo mismo para los usuarios.

Más allá de lo que figuren en los planes estratégicos y en los enunciados de políticas, la matriz-producto usuario, así ordenada, es una buena fotografía de las decisiones estratégicas esenciales en cuanto a los objetivos institucionales: lo que se hace, para quiénes se hace, y con qué prioridades.

Cuando en la matriz se representa la situación real, es un instrumento de registro y análisis de las decisiones estratégicas y, por lo tanto, de diagnóstico. En cambio, cuando se registran las relaciones deseadas o establecidas políticamente, es un método de diseño o prescripción.

Se requieren algunos conceptos adicionales para completar la representación de la relación producto-usuario desde los puntos de vista estratégico y político. Dichos conceptos son: los *resultados*⁵² que los productos deban producir; los *efectos*⁵³ que, a su vez, se esperan de tales resultados; los *beneficiarios inmediatos y mediatos*⁵⁴ de las transacciones mediante las cuales los usuarios reciben los productos.

La matriz de producción externa representa, en su nivel operativo, la relación más directa de las instituciones con su entorno, es decir, la relación *producto-usuario*. En el nivel inmediato superior de la matriz, o sea el estratégico, es posible describir tal relación institucional con el entorno en términos de *resultado-beneficiario inmediato*.

⁵² - Ver Anexos; Glosario: *Resultados*

⁵³ - Ver Anexos; Glosario: *Efectos*

⁵⁴ - Ver Anexos; Glosario: *Beneficiarios inmediatos y Beneficiarios mediatos*



Finalmente, en el nivel más alto (que, en el sector público, podría denominarse político), la relación puede describirse como *efecto-beneficiario mediato*. Este último nivel del análisis se refiere al concepto más fuerte que justifica y da sentido a la existencia de las ESP (ver GRÁFICO-6).

Otra caracterización del vínculo entre las organizaciones y su contexto, es la naturaleza de las transacciones mediante las cuales los usuarios reciben los productos correspondientes. Estas transacciones pueden consistir en la compra-venta en el mercado, en cuyo caso los usuarios adquieren el carácter de clientes; en el acceso a bienes o servicios como consecuencia del ejercicio de derechos, y finalmente, en transacciones de carácter intermedio.

Se interpretará al término *cliente*, cuando los usuarios acceden a bienes o servicios mediante el ejercicio de su capacidad de compra, mientras que se adoptará el término *derechohabiente*⁵⁵, para referir al carácter asumido por usuarios sujetos de derecho cuando su acceso a los productos está determinado por su condición de *portadores de derechos* y no por ser *portadores de capacidad de compra*.

Es posible identificar una condición intermedia entre la de cliente y la de derechohabiente, y es cuando las compras en el mercado de bienes o servicios incluyen algún grado de subsidio.

En tal caso los usuarios acceden a los productos con carácter de clientes, pero de existir algún subsidio, tal acceso implica algún privilegio o ventaja al que se accede por tener derecho a ello (p. ej.: acceso a un suministro eléctrico con tarifa social). En tales situaciones intermedias los usuarios acceden a los productos con el doble carácter de “clientes-derechohabientes”.

En resumen, la utilización de la **matriz de producción externa** expuesta anteriormente, es de mucha utilidad para la tesis ya que en ella se encuentran contenidas, explícita o implícitamente, las políticas y estrategias institucionales externas esenciales, que suelen encontrarse en la misión institucional.

⁵⁵ - Ver Anexos: Glosario: *Derechohabiente*.



3.3 La Gerencia Social en la ESP, y las demandas por creación de Valor Público

3.3.1 Los fines de la Gerencia en la ESP

Si partimos de una definición genérica de la gerencia como el proceso de asumir responsabilidades por el comportamiento de un sistema (Mokate y Saabedra, 2006, p. 2), el juicio respecto al desempeño gerencial va a estar estrechamente vinculado con el desempeño de dicho sistema.

En escenarios de gobernanza, la cadena de valor abarca a productos, resultados y efectos en usuarios, beneficiarios inmediatos y mediatos. Por lo tanto, las demandas sociales no sólo se relacionan con un uso más eficiente de recursos públicos e intervenciones más efectivas en mejorar la calidad de vida y las oportunidades, sino que, además, implica mejores políticas y prestación de servicios públicos bajo criterios de equidad, participación y rendición de cuentas ante la sociedad civil.

Por otra parte, la nueva Gerencia Pública ⁵⁶, se concentra en la gestión como profesión. Es decir, para el logro de los objetivos organizacionales, pone a disposición sus conocimientos, procesos, técnicas, herramientas y destrezas gerenciales, para convertir ideas y políticas en acciones y resultados.

De lo anterior, se puede inferir que el modelo de la nueva Gerencia Pública, es insuficiente para atender las demandas en los nuevos escenarios de gobernanza, requiriéndose de otras características adicionales, no presentes en este modelo.

3.3.2 La "Gerencia Social" y la creación de Valor Público

La *Gerencia Social* surge como respuesta a las demandas descritas, proponiendo asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes para la ciudadanía, promoviendo un desarrollo social equitativo y sostenible (Kliskberg, 2000, p. 5).

El INDES (Instituto Interamericano para el Desarrollo Social), propone cuatro resultados para el "desarrollo social" que establecen los fines del ejercicio de la *Gerencia Social* en América Latina y el Caribe al comienzo del siglo XXI:

⁵⁶ - La nueva Gerencia Pública, forma parte del modelo gerencialista de la Nueva Gestión Pública (NGP) y es una evolución del modelo weberiano de la ciencia de la administración - Ver Anexo: Teorías y Modelos de Gestión Empresarial; *La Nueva Gestión Pública*.



- La reducción de la inequidad
- La reducción de la pobreza
- El fortalecimiento del Estado democrático
- El fortalecimiento de una ciudadanía plena, incluyente y responsable

El Valor Público que se busca generar a través de la Gerencia Social se relaciona con alguno o varios de estos principios valorativos, o “valores marco”.

Para la *Gerencia Social*, el "sistema" contempla al entorno social, los recursos (físicos, financieros, humanos, organizacionales, políticos) y los procesos que interactúan y se interrelacionan hacia un determinado fin, enfocándose en procesos asociados a su razón de ser: la *creación de valor público*.

El ejercicio de la *Gerencia Social* depende de prácticas asociadas a lo que debe hacer un buen gerente. Son prácticas que permiten ejercer una gerencia estratégicamente enfocada en resultados verificables en el *desarrollo social*.

Los esfuerzos por promover el *desarrollo social* dependen de acciones que articulen deliberadamente aspectos económicos, sociales y político-institucionales.

Por lo tanto, la Gerencia Social participará en los procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño, procesos políticos de diálogo, movilización de apoyo, deliberación, generación de consensos y toma de decisiones.

Finalmente, la Gerencia Social, implementará las estrategias y sus correspondientes acciones programáticas, generación de información relevante, retroalimentación, los ajustes y el posible re-diseño de aquellas. (Mokate y Saabedra, 2006, pp. 4-9)

3.4 Gestión Estratégica en las organizaciones públicas

3.4.1 Desarrollo de Estrategias en ámbitos públicos: mandato, misión y visión

El desarrollo de la estrategia en los ámbitos públicos comienza con la definición de una propuesta de VP que la organización pretende producir. Sus componentes principales son: los mandatos, la misión y visión (Moore, 1998, pp. 115-116).

Los *mandatos* son órdenes o contratos por el que se le confía a una institución la gestión de una organización. Dichos mandatos pueden ser formales e informales, y particularmente en el ámbito público, ambos son importantes (Bryson, 1995, p. 26).



Los mandatos formales están representados por requerimientos, leyes, ordenanzas, artículos de constitución, decretos, estatutos y otros similares.

Los mandatos informales son todos aquellos que recaen sobre la organización de manera informal (que no han sido traducidos a normas) como ser: lo ofrecido en la campaña política, expectativas de los integrantes del gabinete y titular del ejecutivo, de los agentes financiadores, los beneficiarios y otros actores clave.

Los mandatos, deben ser revisados y reinterpretados permanentemente para que sirvan de base para definir la misión y visión de la organización, lo que va a permitir instrumentar la propuesta de creación de valor público.

Collins y Porras (1996, p. 74), autores muy referenciados al abordar temas de misión y visión organizacional, definen a la *misión* como “...la ideología central de una entidad. Define su propósito, la razón de ser de la entidad y los valores fundamentales que guían su actuar. Define de manera amplia y ambigua una transformación que se propone lograr”.

Definen como *visión* a la “...proyección de un futuro deseable; es una declaración de lo que se desea conseguir en un plazo específico. La visión define aquello que aspiramos ser y lo que se quiere crear. Está compuesta por una meta importante y audaz, y una descripción vívida de cómo será lograda.”

Ambos conceptos, la misión y la visión, forman un marco conceptual poderoso si se los tienen juntos. Definen la orientación que deben seguir los procesos de formación de políticas y programas, y aunque de manera amplia, especifican los beneficios que se proponen lograr para la sociedad, o sea, el valor público que se generará.

3.4.2 Marco conceptual de la Gestión Estratégica

Muchos modelos de gestión estratégica, se limitan a explicar en cómo se entrega valor a los usuarios o beneficiarios mediante políticas, programas o proyectos. Sin embargo, descuidan otras áreas fundamentales en la gestión pública, como ser, las fuentes de legitimidad, el apoyo político y la capacidad organizacional (Mokate y Saabedra, 2006, p. 23).

El marco conceptual que introduce las áreas señaladas, es el proporcionado por el modelo de Moore M. (1998), al que Mokate y Saabedra (2006) le incorporaron los conceptos de “áreas de acción” de la Gestión Estratégica (ver GRÁFICO-3.1).



Tal como ya fuera señalado en la Sección-3.1.2, la complementariedad de ambos modelos, se propone para la Tesis, unificar la representación, resultando de ello el GRAFICO-3.1. En tal sentido, se puede observar que cada una de las “Dimensiones” del Triángulo Estratégico de Moore, delimitan las distintas áreas de acción de la Gestión Estratégica, tal como propone Mokate y Saabedra.

En este modelo, la **gestión estratégica** divide las **áreas de acción** en **tres ejes de gestión**: gestión organizacional, gestión programática y gestión política, debiendo tener una clara comprensión del entorno político, económico, social e institucional. Además, debe tener la capacidad suficiente como para desempeñarse de forma natural en dicho entorno. Tiene además que estar centrada en una propuesta de creación de valor público, con un mandato enunciado en una misión y visión.

Aquellos que ejerzan la gerencia deberán trabajar coordinadamente en las tres áreas complementarias: la gestión organizacional, programática y política, en consonancia con la misión, visión y mandato de la organización. El trabajo coordinado en las tres áreas aporta la verdadera dimensión estratégica de la gerencia.

El entorno delimita ciertamente, la capacidad de un gerente para realizar una gestión exitosa con creación de valor público. De esa manera también delimita la capacidad de la organización para mejorar la comprensión de aquello que la población valora, así como la de desarrollar la capacidad política, programática y organizacional para entregar soluciones pertinentes a esas necesidades.

O sea, la capacidad operativa frecuentemente se encuentra fuera de los límites de la organización.

3.4.3 Áreas de acción en la gestión estratégica

Para alcanzar los desafíos impuestos por la misión y visión organizacional se necesita definir y delimitar las áreas de acción donde se fijen los objetivos y se encuadren las distintas actividades (Mokate y Saabedra, 2006, p. 22-24).

A tal fin, esta Tesis propone como marco conceptual, el sugerido por Mokate y Saabedra, que basado en el trabajo de Moore (1998), plantean tres áreas de acción:



Gestión Organizacional

La *Gerencia Social* efectiva depende de una organización comprometida con la propuesta de VP desde una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible.

También deberá ser capaz de diseñar e implementar procesos, sistemas y estructuras que desarrollen relaciones, rutinas y capacidades organizacionales que faciliten la implementación, y el logro de los resultados e impactos deseados.

La capacidad organizacional es un aspecto fundamental de la *Gerencia Social*, ya que son los miembros de las organizaciones los que finalmente implementan los procesos, desarrollo y la entrega de bienes y servicios a la comunidad.

Gestión Programática

Consiste en cumplir con la misión y visión organizacional y en crear valor público a través de un conjunto de políticas, programas y proyectos pertinentes. La gestión de estas intervenciones debe seguir la lógica aportada por la cadena de valor que vincula los medios con los fines de la generación de valor público (ver GRÁFICO-6).

Para garantizar la pertinencia de las propuestas y fortalecer la inclusión social, estos programas deben ser creados e implementados de forma participativa con los múltiples involucrados. Es decir, la gestión programática se constituye en la interfaz entre la organización y sus múltiples usuarios y beneficiarios, al ser el “punto de entrega” de los bienes y servicios que entrega la organización (ver GRÁFICO-5).

Gestión Política

Tiene por objetivo lograr autorizaciones, recursos, apoyo y *legitimidad para implementar la misión organizacional*. *Consiste en acciones que movilicen el apoyo de actores cuya participación y/o autorización es necesaria para lograr la misión y los objetivos*. Implica entender y gestionar ante cada uno de los diferentes mandantes de la organización para el logro de autorizaciones y recursos.

Lo antes expuesto, sirvió de marco conceptual para elaborar la PLANILLA-8 y la PLANILLA-10, las que guiaron el relevamiento de información, tanto durante las entrevistas como en las observaciones participativas.

Finalmente, tanto la *Teoría Empresarial*, y la *Teoría del Valor Público* con el aporte conceptual de la *Gerencia Social* como práctica que la promueve, integran el *Modelo Teórico Unificado* (ver GRAFICO-3.2) que esta tesis propone, y que fueron centrales para el planteamiento, desarrollo y resolución del problema de investigación.



Parte 2da.: PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

Capítulo-4: DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS UTILIZADOS

La revisión expuesta en el capítulo anterior, ha puesto de manifiesto la complejidad, tanto para el análisis como de la posterior investigación que plantea la presente tesis. Esto obligó a prestar mucha atención, tanto en la elección de la metodología de investigación como en las herramientas de recolección de la información de campo. Como se justificará más adelante en este capítulo, las razones que llevaron a utilizar la Investigación basada en el Estudio de Casos, obedece a que es la metodología más apropiada para el tipo de investigación propuesta en esta tesis.

Se describen los aspectos más importantes que se tuvo en cuenta en el diseño de la investigación: sus componentes, el proceso seguido para la selección de los casos, los instrumentos utilizados para la obtención de la información y las técnicas de validación utilizadas en la recolección, clasificación y valoración de la información de campo obtenida.

Por último, se describe la metodología utilizada en las pruebas de significación estadística realizada a las valoraciones que los CG realizaron a los cuestionarios entregados.

4.1 Consideraciones generales

Se sostienen como hipótesis de trabajo que, el principal objetivo que le es requerido a las ESP, es la de ser un medio para transformar el entorno, tendientes al desarrollo socioeconómico equitativo. En tal sentido, se identificaron los factores que intervienen en la selección de actividades, asignación de recursos y los criterios con que se valoran los impactos de esas actividades.

Se indagó, sobre la existencia, o no, de algunos supuestos, que desvían a la gestión, de su principal objetivo empresarial tales como: la dispersión de metas empresariales (propias o impuestas); contradicciones en la evaluación de la efectividad; afectación en la capacidad de generar valor social dada las relaciones de poder asimétricas con el Estado, y todo ello en un contexto de severas carencias socioeconómicas.



Como Objeto de Estudio se tomó a la ESP de distribución de energía eléctrica de la provincia de Corrientes, como una de las agencias ejecutora de las políticas de estado surgidas del sistema de planificación provincia.

Como método de investigación, se utilizó el basado en el Estudio de Caso.⁵⁷

Como informantes claves, se recurrió al aporte de los tres gerentes y algunos subgerentes cuyas funciones estaban relacionadas a los objetivos de la Tesis, y/o por ser los responsables en la implementación de las decisiones estratégicas.

También se recurrió a los aportes a través de entrevistas de: la AD⁵⁸ de la ESP por ser partícipe de las decisiones estratégicas; a los funcionarios responsables de las Secretarías de Energía y de Planificación Provincial, al ser generadores y participes necesarios de las decisiones estratégicas.

Las entrevistas a los funcionarios antes citados, fueron parte de una táctica para dar mayor validez⁵⁹ a todo el proceso de recolección de información.

El propio Tesista contribuyó como Observador en su doble rol de empleado jerárquico de la ESP, y Consejero del organismo asesor del sistema provincial de planificación estrategia participativa.

Los tópicos observados en la investigación, fueron abordados en la Sección-3.4.⁶⁰

4.2 Métodos utilizados

Muchos trabajos sobre metodología de investigación, sugieren el método del *Estudio de Caso* para investigaciones sobre administración de organizaciones, afirmando que los resultados prácticos obtenidos superan las dificultades epistemológicas (Sautur, 2005, pp. 78-79). Su ámbito de uso está bien definido: contestar preguntas del tipo “*por qué*” o “*cómo*” en fenómenos contemporáneos sobre los que no se tiene control (Yacuzzi, 2005, p. 1).

⁵⁷ - Ver la Sección-4.2.1: *La investigación basada en el Estudio de Caso*.

⁵⁸ - Al estar intervenida la ESP de Corrientes, un Interventor reemplaza al Directorio en la conducción.

⁵⁹ - Ver la Sección-4.2.2: *La Validación*.

⁶⁰ - Ver la Sección-3.4: *Gestión Estratégica en organizaciones públicas*.



Propio de este método es la de no permitir generalizar sus conclusiones a toda una población. Esta falencia no permitiría generalizar los hallazgos a otros “casos” que no fueran el estudiado, ya sea por razones del pequeño tamaño de la muestra de casos, o por la falta de representatividad de los casos elegidos.

Se considera al Estudio de Caso, como etapa preliminar de estudios posteriores. Sin embargo, un aspecto valioso, es su capacidad explicativa, es decir, estudia simplemente que tan aceptable es la lógica del análisis, o si al menos explican una serie de relaciones o conexiones lógicas que lleven de las causas al efecto (Yacuzzi, 2005, p. 14).

4.2.1 La investigación basada en el Estudio de Caso

Robert K. Yin ⁶¹ define al *Estudio de Caso como metodología de investigación*, como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia” (Yin, 1994, p. 1).

El Estudio de Casos es una metodología de investigación que es útil y necesaria para el avance científico en la Dirección y Economía de la Empresa. Se trata de un método con gran validez científica si se siguen los procedimientos estipulados para ello.

Es especialmente útil cuando se pretende comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él y cuando se busca explorar o evaluar situaciones o fenómenos complejos.

El Estudio de Casos es uno de los medios más apropiado para aprehender la realidad de una situación estratégica. Es un método adecuado para estudios de dirección y organización de empresas, en los que se requiera explicar relaciones causales complejas, analizar procesos de cambio, y realizar descripciones de perfil detallado.

También es útil en investigaciones tendientes a generar teorías o acercar posturas teóricas, tanto de forma exploratoria como explicativa, emplear una perspectiva holística integral del fenómeno estudiado, entender el contexto real en el que se desarrolla el fenómeno analizado y, en definitiva, estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, complejo, ambiguo e incierto.

⁶¹ - Robert K. Yin, es un investigador muy referenciado en todos los trabajos que utilizan como método de investigación, el basado en el Estudio de Caso.



Muchos de los aspectos señalados anteriormente, están presentes en la investigación a realizar, por lo que una *investigación basada en el estudio de casos* se muestra como la alternativa metodológica más apropiada para los objetivos, condiciones y circunstancias del estudio empírico que propone la Tesis (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010, pp. 34 a 35).

Por lo tanto, para el presente trabajo de investigación, se adoptó como método de investigación, el basado en el Estudio de Caso.

a) Diseño de la Investigación basada en el Estudio del Caso

Neiman y Quaranta (2006, p. 220) proponen, qué se debe entender por “*caso*”, elaborando la siguiente definición: “*El caso es definido como un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales.*”

Estos autores, hacen una revisión bibliográfica sobre el tema, y distinguen el “*estudio de caso*” de la “*estrategia de investigación basada en el estudio de casos*” (Neiman y Quaranta, 2006, pp. 222-224).

El *estudio de caso* consiste en el abordaje de lo particular priorizando el caso único, en donde el estudio del mismo es definido por el interés que este inspira, mientras que el diseño metodológico del estudio es secundario.

Por otro lado, la *estrategia de investigación basada en estudio de casos* puede abarcar distintos diseños posibles y tiene por objetivo el planteamiento de proposiciones para la construcción de teoría.

Para que el Estudio de Caso pueda ser empleado como metodología científica se debe seguir un diseño riguroso, que permitan alcanzar los más altos niveles de validez y confiabilidad.

A tal fin, se debe realizar una adecuada declaración del propósito de la investigación, tener un marco teórico de referencia que guíe la investigación, realizar una acertada definición de la unidad y sub-unidades de análisis, la recogida de evidencia sobre la base de su triangulación, el análisis de la evidencia empleando técnicas específicas, y la importancia de la validez y confiabilidad alcanzada.



b) Precisiones requeridas por el método de Investigación adoptado

Por lo antes expuesto, a continuación, se dan precisiones requeridas por el método.

- Declaraciones en la Investigación basada en el Estudio del Caso

Propósito: El estudio detallará las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas para que este tipo de empresas, además sean instrumentos creadores de valor público.

Hipótesis de Trabajo: El principal objetivo de la ESP, es la de ser un medio para transformar el entorno, tendientes al desarrollo socioeconómico equitativo.

c) Justificación de la elección de Tipo de Diseño de Investigación

- Diseño de Caso Simple: Justificación de la elección

Según Yin (1994, pp. 38-42), de las tres razones más importantes que llevan a la elección de un caso simple (prueba crítica de una teoría, evento raro o único, un propósito revelador), las dos últimas son las del caso en estudio.

- El caso único que representa la ESP en su relación con el Sistema de Planificación Provincial

- La naturaleza reveladora que puede significar el caso, como consecuencia de la oportunidad única que tiene el investigador para observar y analizar el fenómeno muy de cerca, y en algunas situaciones, en el momento que acontecen los hechos.

- Caso Simple con Unidades de Análisis Integradas

Siguiendo la tipología sugerida por Yin (1994, pp. 39), y utilizada ampliamente en las investigaciones basadas en Estudio de Caso, se decidió, dada las características particulares de la investigación, por un diseño del “Tipo 2”, es decir: “Diseño de caso Simple” con “Unidades de análisis múltiples” (encapsulado).

- Unidad de Análisis

La gestión de las ESP, y los procesos de creación de valor, surgidos de la interpretación de las nuevas demandas por valor social que haga el Estado.

- Sub-unidades de análisis

Se realizó un muestreo teórico y no aleatorio de las gerencias y algunas subgerencias, como informantes claves y seleccionados de acuerdo a sus roles funcionales y capaces de aportar información acorde a los propósitos de la investigación.



Las gerencias seleccionadas de esta manera fueron consideradas como Sub-unidades de Análisis y son las siguientes: Explotación, Ingeniería, y la de Administración, y algunas de las Subgerencias que integran esas gerencias, y cuyos titulares (o los informantes que ellos designen) aporten información pertinente.

Por otra parte, y dada su importancia en los procesos de generación de valor público, se considerará como otra Sub-unidad de Análisis, a la AD de la ESP en su rol de fieles interpretes de la política sectorial y de control de tutela sobre la gerencia, respetando la discrecionalidad de esta, en toda actividad que no esté reglada (Jiménez Nieto, 1978, pp. 128-129). Cada Sub-unidad de Análisis, requerirán ligeros ajustes en la estrategia de recolección de datos (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010, pp. 38-42).

• El Contexto

Para el diseño se estableció como contexto y -límite de la investigación, a la información que se pueda obtener de las agencias políticas seleccionadas, es decir: Secretarías de Energía y la de Planificación en sus roles de operadores de los canales formales de las demandas sociales.

d) Preguntas de Investigación

Teniendo presente lo expuesto hasta aquí, se puede formular las **preguntas de investigación** basándonos en los “Objetivos secundarios o específicos” ⁶²

Factores normativos:

¿**Cómo** condicionan a la gestión de la empresa, las normas y estatutos de los organismos estatales nacionales y/o provinciales, en la atención de las nuevas demandas sociales?

¿**Cuál es** la declaración, explícita o implícita, de la misión de la empresa? En su defecto, ¿Cuáles serían las normas que cumplirían, aunque parcialmente, ese cometido?, ¿y **cuál es** la interpretación que hacen de las mismas, los CG?

⁶² - Ver Introducción: v.2) *Problema de Investigación e hipótesis/preguntas de investigación.*



Factores externos:

¿**Cómo**, las particularidades socio-económicas del NEA, y principalmente las existentes en la provincia de Corrientes, inciden/condicionan la gestión empresarial alejándolo de su rol de ser un factor de desarrollo y generador de valor público?

¿**Cuáles son** los canales institucionales que vinculan las nuevas demandas sociales con la gestión de la ESP, en cuanto a la producción de valor social se refiere?

Factores internos:

¿**Con qué** criterios los gerentes, asignan las prioridades en la distribución de recursos entre los diferentes objetivos de orden político social y metas económicas?

¿**Cuáles** son los sistemas y/o procedimientos utilizados para el monitoreo y con qué criterios son valorizados los resultados de la gestión de los gerentes?, ¿están alineados con los objetivos exigidos desde la superioridad?

4.2.2 La Validación

a) Concepto e importancia de la validez

La validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes (Yacuzzi, 2005, p. 13).

b) Cuatro tipos de validación

La validación, que es el aseguramiento de la validez (Yacuzzi, 2005, p. 13-15), comienza en el diseño de la investigación. Consideramos cuatro aspectos de la validez, que se aplican en general a los estudios empíricos de las ciencias sociales: validez de la construcción conceptual (*construct validity*), validez interna, validez externa, y fiabilidad.

• La validez de las construcciones conceptuales

Implica establecer las correctas medidas operacionales para los conceptos a ser estudiados, minimizando los juicios subjetivos al recolectar los datos.

Aun siendo una técnica imperfecta, para minimizarla, se confeccionó una planilla que guio las entrevistas, así como instructivos para los cuestionarios en aspectos que interesan relevar en cada una de las tres áreas de acción de la gestión estratégica (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010, p 41).



Seguindo la propuesta de Yin (1994, p. 34-35), se utilizarán las tres tácticas para aumentar la “validez de la construcción”: a) la utilización de fuentes múltiples de evidencia; b) el borrador del informe del Estudio de Caso sea revisado por los propios *informantes claves*; c) *establecer cadena de evidencia* – Suficientes referencias a la base de datos donde está la información recogida.

• La validez interna

Es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo, y está vinculada con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos.

Dado que el Estudio del Caso de la Tesis no es del tipo *explicativo*, esta prueba de validez no corresponde realizar.

• La validez externa

Establece el alcance al generalizar los hallazgos del estudio. La validez que interesa para la Tesis, es la que lleva a la *generalización analítica*. Es decir, los resultados se extiendan hacia una teoría más amplia, que permita en el futuro identificar otros casos donde los resultados del primero sean válidos (Yin, 1994, p. 35-36).

Se recurrió a tres tácticas para las pruebas de validez externa:

i) estableciendo una unidad de análisis y seleccionando sub-unidades según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno a observar.⁶³

ii) triangulación metodológica: selección de métodos de recogida de la evidencia y de fuentes de información (encuestas, entrevistas, observación participativa) - *triangulación de datos*: según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado (los CG, la AD, funcionarios de agencias del gobierno)

iii) introducir en las conclusiones del informe final, la consideración a los resultados de la investigación como hipótesis de partida para futuras líneas de investigación. Este requerimiento, se cumple con la Sección-6: Conclusiones, y Sección-7: Propuestas y recomendaciones (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, p 47-48).

• La fiabilidad

Demuestra que las operaciones de un estudio pueden repetirse con los mismos resultados. Un estudio es más fiable cuanto mayor es la consistencia de sus mediciones, es decir, la calidad de medición: Si otro investigador realiza el *mismo* estudio (no otro, no una réplica) los resultados serían los mismos.

⁶³ - Ver Sección-4.2.1 c): *Justificación de la elección de Tipo de Diseño de Investigación*.



Para asegurar la fiabilidad del caso de estudio de esta Tesis, se debe realizar un Protocolo del caso y construir una Base de Datos con la información recopilada.

En esta investigación, el requisito del *Protocolo* es cumplido por la misma Tesis en su totalidad.

4.3 Técnicas de Muestreo

Se adoptó la técnica de “*muestreo no probabilístico intencional*” (Padua, 1996, p. 64), dada la limitada cantidad de informantes claves, internos y externos a la ESP.

Por otra parte, la metodología investigativa de Estudio de Caso, al no pretender lograr generalizaciones, solo requiere que las muestras seleccionadas contengan los elementos sobre los cuales se hace referencia en las proposiciones de la investigación, por lo que la técnica de “*muestreo no probabilístico intencional se adapta perfectamente a la metodología*”.

Se seleccionaron, como “informantes claves”, a los tres Gerentes (Explotación, Ingeniería y Administración) y algunos Subgerentes pertenecientes a distintas áreas de la ESP que se interpretó que eran de interés para la tesis. Además, se recurrió al aporte que podrían brindar a la investigación, la AD de la ESP y a funcionarios responsables de las Secretarías de Energía y de Planeamiento (Padua, 1996, p. 82).

Es importante señalar que los profesionales seleccionados como informantes claves, son todos de carrera en sus respectivas instituciones, cuyos datos personales y profesionales, se los puede encontrar en la PLANILLA-22, en Anexos.

4.4 Técnicas para la recolección de datos

Existen una variedad de métodos a los fines de la recopilación de datos sobre una situación existente, como ser entrevistas, cuestionario, inspección de registros y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas.

Para la Tesis se utilizarán alguna de esas técnicas, según se adaptaren mejor a cada circunstancia particular de la investigación, tratando de lograr una investigación lo más abarcativa posible.

A continuación, se precisan las técnicas de campo utilizadas en la recolección de datos para la Tesis.



4.4.1 Cuestionario

Para obtener información de los Gerentes y Subgerentes, se utilizó la técnica de *Cuestionario*, y como instrumento de recolección de datos, un formulario con cuestionario auto-administrado, es decir, que es el propio respondente el que lo lee y registra sus respuestas (ver PLANILLA-8).

Esta técnica es muy utilizada en investigaciones que deben ser completadas rápidamente y no requiere de un nivel de precisión muy alto.

Ofrece las ventajas de: a) permitir hacer comparable la información proveniente de distintos sujetos; b) facilitar la medición, que varía en función directa al grado de estandarización de la pregunta; c) finalmente, en términos de costos de tiempo y facilidad de procesamiento de datos e interpretación, el cuestionario es insuperable.

Sin embargo, tiene las desventajas de: i) la existencia del problema semántico, es decir, la diferencia en la interpretación del significado que tiene cada pregunta para distintos exponentes; ii) la poca flexibilidad, lo que puede llegar a comprometer la situación de comunicación (Padua, 1996, p. 18).

A la desventaja “i)”, se la minimizó enviando un glosario de términos y definiciones junto con el cuestionario, mientras que para la “ii)”, se le adicionó al cuestionario, la interpretación que debe darse a cada una de las opciones que tiene la encuesta.

Los cuestionarios fueron entregados a los tres Gerentes de la Empresa y a determinados Subgerentes seleccionados como *informantes claves*, y con funciones relacionadas con los objetivos de la Tesis.

La encuesta fue del tipo *descriptiva* (Briones, 2002, p. 52), la que tuvo por objeto, caracterizar la distribución de las variables en el total (o una muestra) del colectivo, objeto de estudio.

a) Diseño *antes-después*, para muestras relacionadas – Cuestionarios C1 y C2

Interesaba valorar el grado de importancia que los gerentes le otorgaban (o como lo percibían de sus superiores) a las decisiones en las distintas áreas de acción, ante el estímulo de un supuesto escenario diferente al actual. Por tal motivo, era necesario diseñar los cuestionarios de forma tal que permitan obtener muestras relacionadas.



Hay distintas maneras de obtener dos muestras relacionadas. Una forma es cuando el investigador selecciona pares de sujetos y uno de cada par, en forma aleatoria, es asignado a una situación diferente (diseño pareado).

Otra forma es cuando cada sujeto sirve como su propio control. Fue justamente esta última denominada, *diseño antes-después* para muestras relacionadas, la que se utilizó para la Tesis.

Para lograr el *diseño antes-después*, se utilizaron dos cuestionarios, con iguales criterios valorativos, pero con la diferencia que en el cuestionario denominado “C1”, se debían valorar considerando el escenario actual, mientras que con el cuestionario denominado “C2”, debían hacerlo considerando un escenario deseable, y/o realizable, planteado por la declaración de política energética del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y Desarrollo Social (Ley 5.960 y 6.061) y todo ello en el marco de las normativas que rigen el accionar de la ESP, objeto de estudio.

b) Escala Comparativa de Suma Constante

Dada las características de la investigación y el diseño para la recolección de información a utilizar, se debía seleccionar una técnica capaz de valoración la intensidad que los gerentes daban a cada atributo de las tres áreas de acción de la gestión estratégica, frente al estímulo de suponer un escenario distinto. Se decidió utilizar una de las variantes de escalas Comparativas; la escala de “*Suma Constante*”.

La clasificación de Comparativas obedece a que involucran la comparación directa de objetos de estímulo. Por ser comparativa y la falta de resultante de generalidad, debe ser considerada una escala ordinal. Se utiliza para medir la importancia relativa que el entrevistado asigna a los estímulos, ya que se le pide que reparta una cantidad de puntos fijos entre los mismos.

La ventaja principal de la escala de *Suma Constante* es que permite discriminaciones finas entre objetos de estímulos sin requerir mucho tiempo, tanto del respondente como del evaluador. Además, presenta la ventaja de respuestas homogéneas y comparables.

Sin embargo, presenta los siguientes inconvenientes: necesita de la realización de cálculos para contestar; las respuestas son relativas; no se pueden usar muchas categorías; presentan potenciales errores de redondeo si se usan muy pocas unidades; el uso de unidades demasiado grandes puede causar confusión y fatiga al encuestado.



Para minimizar las desventajas antes señaladas, solamente se midieron tres categorías (organizacional, programático y político). Además, la valoración numérica del tipo Cuantitativa DISCRETA, con un rango de 5 unidades, y una valoración máxima de 30 (treinta) unidades, llevó a no requerir la utilización de cifras grandes, y tampoco realizar redondeos, y todo ello logrados con cálculos muy sencillos.

Con esta particular manera de valoración también se pretendió minimizar el sesgo que pudiera introducir el Gerente, al poner énfasis en determinados aspectos alineados con las “áreas de acción en la gestión estratégica”⁶⁴ coincidentes con sus propias responsabilidades funcionales.

4.4.2 Entrevista Semi-Estructurada o Mixta

Para obtener datos de los “informantes claves” de la AD de la ESP y de las Secretarías de Energía y de Planeamiento, se utilizó la técnica de “Entrevistas Semi-Estructuradas”.

Estas, comparten con las Entrevistas Estructuradas la existencia de una guía de conversación con los tópicos de temas a tener en cuenta y preguntas fundamentales a realizar (ver PLANILLA-9).

Además, se distinguen de la entrevista estructurada porque existe la posibilidad de modificar el tratamiento de alguno de los tópicos de la guía en el desarrollo de la entrevista para aprehender aquellas cuestiones no previstas que van surgiendo y que pueden arrojar luz sobre aspectos importantes de la temática en estudio (Rojas Soriano, 2006, pp. 216-218).

Por lo tanto, al igual que las Entrevistas No Estructuradas (o abiertas), suponen una conversación entre dos personas, dirigida y registrada por el entrevistador con el objetivo de generar una conversación continua y con cierta línea argumental del entrevistado sobre un tema definido por la investigación (Vega, 2009, p. 2).

Razones que llevaron a la adopción de este método de recolección de datos para el caso particular de la tesis:

⁶⁴ - Ver Sección-3.4.3: *Áreas de acción en la gestión estratégica*.



- No era necesario hacer comparable la información, ya que los informantes claves pertenecen a agencias con misiones y objetivos muy diferentes.
- Al estar previsto entregárseles, previo a las entrevistas, unas preguntas guías con sus glosarios correspondientes, sumado a la presencia del entrevistador, minimizaron los errores que pudieran producirse por la incorrecta interpretación de las preguntas (refracción).
- Se deseaba aprovechar la ventaja que este método provee respecto a la flexibilidad en la relación entrevistador-respondiente, lo que permitió tener un margen tanto en la reformulación de preguntas como en la profundización en algunos temas.
- Los muy variados aspectos a considerar en la entrevista, hacía innecesario mantener un orden en cuanto a la secuencia en que las preguntas deben ser presentadas, adaptándose muy bien el método semi-estructurado a esta situación.
- Las preguntas bastante específicas a realizar, ya que se pretendía detectar las dimensiones más relevantes de una situación particular, sumado a la flexibilidad propia del método, lo convirtió a este, como el más adecuado.
- Las pocas entrevistas a realizar, minimizaron los tiempos y dificultades para el procesamiento de datos e interpretación.

4.4.3 Observación

La observación es una parte fundamental de la práctica científica. La observación es la recolección de datos de las realidades empíricas, y puede ser: *ocasional* (casual) y es cuando se produce fuera de un programa o estrategia, o bien, es *sistemática*, la más frecuente, y es la que se da bajo normas concretas sobre un campo delimitado y con una finalidad concreta.⁶⁵

La técnica observacional utilizada fue la No-Sistemática (no estructurada), la que permitió, recabar datos que eran complementarios a los obtenidos por los otros métodos de investigación.

La participación activa del Tesista en el CCEDS, e integrar el plantel jerárquico de la Gerencia de Explotación de la ESP de Energía de Corrientes, proporcionó una particular oportunidad para el logro de los objetivos de la tesis.

⁶⁵ - Torre de Babel, Ediciones: Diccionario de Psicología Científica (en línea).



La observación realizada, tuvo las siguientes características:

- *No estructurada o No regulada*: Es la observación libre que no intenta usar instrumentos de precisión para medir lo observado.
- *Observación Participante-Natural*: es cuando se conoce el fenómeno desde adentro y natural porque el observador pertenece a la comunidad que observa. ⁶⁶
- *Observación de Campo*: Efectúa la observación directamente de la realidad, en el momento mismo en que el suceso ocurre.

4.5 Identificación de los aspectos de la gestión, y su alineación con los objetivos

El desempeño de una organización, está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el CÓMO (competencias/comportamientos).

Las organizaciones son exitosas cuando sus unidades de negocios y las áreas de soporte trabajan integrados para lograr un mismo objetivo.

Para indagar qué tan alineados se encontraban los objetivos empresariales para cada área de acción de la gestión, que la AD de la Empresa transmite, y la interpretación que hacen de ellos los CG, se elaboró la PLANILLA 14-3, que resultó de reordenar los datos presentes en la PLANILLA 14-1.

En ambas planillas, las preguntas agrupadas para el Objetivo-5, correspondían a las acciones de los CG y las preguntas agrupadas para el Objetivo-6, indagaron sobre la relevancia que la AD dio a los distintos aspectos de la gestión, según la percepción de la Gerencia.

Procedimiento:

a) Para poder identificar los aspectos de gestión y su alineación con los objetivos, se preparó la PLANILLA 14-3, encolumnando las preguntas agrupadas para el Objetivo-5, con las preguntas agrupadas para el Objetivo-6, formando pares de preguntas según estén relacionadas por iguales vectores de la función gerencial, de forma que permita el contraste entre ellos.

⁶⁶ - La Observación Participante, viene del aporte propio del Tesista en su doble rol de empleado jerárquico de la ESP, y de Consejero en el organismo asesor colegiado del sistema provincial de planificación estrategia participativa.



b) Realizado los arreglos según lo descrito en “a)”, quedaron conformados los siguientes 13 (trece) pares de preguntas:

<u>Vector-2y3</u>	<u>Vector-2y3</u>	<u>Vector-3</u>	<u>Vector-4</u>	<u>Vector-2</u>	<u>Vector-1</u>	<u>Vector-5</u>
p.1 y p.2	p.3 y p.4	.6 y p.7	p.8 y p.9	p.12 y p.13	p.14 y p.15	p.17 y p.16
	p.3 y p.5		p.8 y p.10			p.18 y p.16
			p.8 y p.11			p.19 y p.16
						p.20 y p.16

c) Se calcularon las diferencias de las valoraciones obtenidas (ver los cuestionarios C1 y C2) para cada área de acción gerencial y para cada par de preguntas según el listado anterior:

Por ejemplo, para las preguntas p.3 y p.4, en el eje de acción Política (eje.1) se tienen para ambos cuestionarios C1 y C2, las siguientes diferencias **D1**:

$$D.1(C1) = \text{Polít.}(\text{Obj.6})[p.4, C1] - \text{Polít.}(\text{Obj.5})[p.3, C1]$$

$$D.1(C1) = 17,14 - 6,43 = 10,71$$

$$D.1(C2) = \text{Polít.}(\text{Obj.6})[p.4, C2] - \text{Polít.}(\text{Obj.5})[p.3, C2]$$

$$D.1(C2) = 8,57 - (-9,29) = -0,71$$

Se repitieron estas operaciones tanto para el área de acción Programática (eje 2) obteniéndose las diferencias **D2** y para el Organizacional (eje 3) la diferencias **D3**, obteniéndose los siguientes valores:

$$\text{Programático eje.2} \gg D.2(C1) = 6,43 - 10,71 = -4,29$$

$$\gg D.2(C2) = 10,00 - 9,29 = 0,71$$

$$\text{Organizacional eje.3} \gg D.3(C1) = 6,43 - 12,86 = -6,43$$

$$\gg D.3(C2) = 11,43 - 11,43 = 0,00$$

d) Se calcularon las desviaciones estándar (σ) de las diferencias obtenidas en las tres áreas de acción de la gestión, para cada par de preguntas y por cada escenario propuesto según los cuestionarios C1 y C2.

Para calcular “ σ ”, se consideró que los argumentos son la totalidad de la población, siendo su fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\left[\frac{\sum (D_i - D_p)^2}{N} \right]}, \text{ donde } N = 3 \text{ y } D_p = \frac{(\sum D_i)}{N} = (D_1 + D_2 + D_3)/N$$



e) La desalineación (o brecha) “**b**”, se calculó con la fórmula $b = \sigma - \sigma_p$, donde σ_p es la desviación estándar promedio: $\sigma_p = (\Sigma\sigma)/2n = 46,29/23 = 1,78$, donde $n = 13$ (pares de preguntas).

f) Se realiza la interpretación de los resultados sobre todos los valores, que resultaron con “**b > 0**”.

4.6 Prueba de Significación Estadística

Dado el particular diseño de los cuestionarios vistos en el capítulo anterior, se creyó conveniente utilizar algún método que indague sobre la existencia, o no, de asociación entre variables. Es decir, poder tener algún grado de certeza de si esa asociación es real o ficticia, ya sea producto del azar, la existencia de sesgos, presencia de variables que lleven a confusión, etc.

Herramientas Estadísticas

Para dilucidar este problema, existen una serie de pasos fundamentales al momento del análisis de datos, donde aparece la utilización de herramientas estadísticas, tanto de carácter descriptivo (estadística descriptiva) como analítico (estadística inferencial).

Tal como fuera señalado en la Introducción en “v.4 Metodología”, las características del diseño de los cuestionarios y la manera en que fueron relevados los datos, la prueba de significación estadística debía ser capaz de analizar “*muestras relacionadas*”. Esto llevo a la decisión de utilizar alguno de los métodos de la *estadística inferencial*.

Estadística Inferencial o Inductivas

La Estadística Inferencial posee dos métodos para someter a prueba la diferencia de medias poblacionales en muestras relacionadas. Una es la estadística *paramétrica*, cuya aplicación requiere que las diferencias de cada par de observaciones tengan una distribución normal de probabilidad.

Pero cuando los datos relevados no cumplen con el supuesto de la normalidad, como es el caso que se presenta en esta Tesis, se tiene dos alternativas: una es la de aproximar los valores de los datos a una distribución normal y la otra es la de emplear los métodos de las estadísticas *no paramétricas*.



Estadísticas No-paramétricas

Dado que los datos a someter a la prueba de significación estadística no cumplían con el supuesto de distribución normal de probabilidades, se decidió emplear alguno de los métodos de las estadísticas *no paramétricas*.

Estos son procedimientos estadísticos para contrastar hipótesis que no son afirmaciones sobre parámetros y para cuantificar hasta donde, la variabilidad de la muestra en estudio, es responsable de los resultados obtenidos.

Es aplicable a datos de tipo cuantitativo y cualitativo, y no requieren de la suposición de la normalidad de la población de la cual fue extraída la muestra, por esto también son llamados de *distribución libre*.

Se trabaja con simples ordenamientos y recuentos (asignando rangos) a los valores de la variable sin importar su distribución. Se basan más en el análisis de los rangos de los datos que en las propias observaciones. Además, son unos excelentes métodos para tamaños muestrales pequeños ($n \leq 25$).

Características requeridas para comparar dos *muestras relacionadas* en una prueba *no paramétrica*.

- Es libre de curva, no necesita una distribución específica
- Nivel ordinal de la variable dependiente
- Se utiliza para **comparar dos mediciones de rangos (medianas)** y determinar que la diferencia no se deba al azar (que la diferencia sea *estadísticamente significativa*)

Ventajas

- No se requiere de los supuestos paramétricos
- Se puede usar para variables no numéricas.
- Cálculos fáciles, originados por tamaños de muestra pequeñas ($n \leq 25$).
- Son convenientes cuando no se conoce la distribución de la población.

Desventajas

- Utilizan menor información de la variable.
- Es menos potente que los resultados obtenidos en los métodos paramétricos.



4.6.1 Prueba de signos con rangos de Wilcoxon

Una de las pruebas no-paramétricas empleadas para comparar dos *muestras relacionadas*, es la *Prueba de signos con rango de Wilcoxon*. Por su simplicidad de uso, el grado de certeza obtenido, y las características de los datos a someter a prueba, hizo que se decidiera su utilización.

Hay dos versiones de esta prueba, una para muestras pequeñas ($n \leq 25$), y otra para muestras grandes ($n \geq 25$). Para las pruebas de significación estadística realizada en las PLANILLA's 17, 18.1 y 18.2, se utilizó la versión para muestras pequeñas, mientras que para la PLANILLA 18.3, fue necesario utilizar ambas versiones.

A continuación, se dan detalles sobre ambas versiones de la prueba.

a) El Método para muestras relacionadas y pequeñas ($n \leq 25$)

Hipótesis de investigación

La introducción de un supuesto nuevo escenario, como condicionante para responder al cuestionario C2, provoca diferencias estadísticamente significativas respecto a los resultados obtenidos con el cuestionario C1 que toma en consideración la situación actual.

Hipótesis Estadísticas

Las hipótesis estadísticas son aseveraciones sobre una o más poblaciones. Para la prueba de hipótesis se utilizan la hipótesis nula (**H₀**) y la alternativa (**H_a**).

Enunciación de la **H₀** y la **H_a**

Luego de procesado los datos de las encuestas a través de los dos cuestionarios (el C1: escenario actual; y el C2: suponiendo un nuevo escenario), interesaba conocer, que tan *estadísticamente significativos* fueron los resultados obtenidos.

Donde: **H₀** = el nuevo escenario (C2), no provoca resultados estadísticamente significativos.

H_a = el nuevo escenario (C2), provoca resultados estadísticamente significativos



Nivel de significación

Este método estadístico nos permite decidir cuál será el nivel de seguridad o confianza que previamente se establece para la investigación.

Un nivel de significancia α , significa que existe una probabilidad $\alpha \times 100$ (%) de cometer un error de Tipo I. ⁶⁷

El nivel de confianza = $1 - \alpha$

Para pruebas bilaterales (de dos colas) el nivel de significancia α se divide por 2: ($\alpha/2$)

Para esta tesis se utilizaron dos valores: de 90%, que son habituales para estudios conductuales de gestión, y 95% como para evaluar si las determinaciones soportan niveles de confianza superior a las habituales.

Se establece un **nivel de significancia** de $\alpha = 0.05$.

Por lo tanto, el **nivel de confianza (p)** se determina por $1 - \alpha$

$p = 1 - 0.05 = 0.95$.

Se establece un **nivel de significancia** de $\alpha = 0.10$.

Por lo tanto, el **nivel de confianza (p)** se determina por $1 - \alpha$

$p = 1 - 0.10 = 0.90$

Preparación de los datos para transformarlos a rangos

Para cada par de datos correspondientes a los dos escenarios relevados por los cuestionarios C1 y C2, se calcularon las diferencias entre ellos (di). $di = C1i - C2i$
= (valores escenario 1) – (valores escenario 2)

Se halló el valor absoluto de cada diferencia $|di|$ (se prescinde del signo) y luego se ordenan de menor a mayor, asignándole al menor el rango uno, al que sigue el dos y así sucesivamente.

⁶⁷ - *El error tipo I*: conocido también como error tipo “ α ” (alfa), se comete cuando el investigador rechaza la hipótesis nula (H_0), siendo esta verdadera en la población. Es equivalente a encontrar un resultado falso positivo, cuando en realidad no existe.



Empates

Con frecuencia las respuestas de algunos pares son iguales, por lo tanto, $d_i = 0$. En este caso, se descartaron estos pares de observaciones y se redujo “ n ” (cantidad de pares de datos) en uno, por cada par descartado.

Otro tipo de empate es, cuando las diferencias absolutas $|d_i|$ son iguales a otras, como por ejemplo:

$$|d_1| = |5|; |d_6| = |5|; |d_8| = |-5|$$

Supongamos que los rangos de estas diferencias sean: 3, 4 y 5 respectivamente, la nueva asignación de rangos se calcula con la fórmula: $R_i = (3+4+5)/3 = 4$

Los nuevos rangos quedan: $R_1=1$, $R_2 = 2$, $R_3 = 4$, $R_4 = 4$, $R_5 = 4$, $R_6 = 6$ $R_7 = 7$

Es decir, se le asignó a cada par empatado el promedio de los rangos (rango medio) que se les hubiera asignado a las diferencias si no hubieran sido iguales.

Estadístico de prueba:

El estadístico “ T ” de la prueba de Wilcoxon es el adecuado, ya que se utilizan dos muestras relacionadas, las diferencias se pueden ordenar y la distribución de la variable subyacente es continua.

Se suman los rangos $\sum_i R_i$ de las diferencias d_i que tienen el signo “+” y al total se lo denomina T_+ .

Se suman los rangos $\sum_i R_i$ de las diferencias d_i que tienen el signo “-” y al total se lo denomina T_- .

Se debe notar que la suma de T_+ y T_- debe ser igual a $n(n + 1)/2$, donde “ n ” es el número de diferencias distintas de cero.

Región Crítica o Área de Rechazo

Para la determinación de las T_- y T_+ tabuladas, se utiliza la PLANILLA-11 de “Valores críticos de T_- y T_+ en la prueba de Wilcoxon”.



Como se trató de una prueba de dos colas, ya que no se especificó ninguna dirección en la H_a , se rechaza H_0 si la T^- calculada es menor que la T^- tabulada o si T^+ calculada es mayor que la T^+ tabulada.

Los valores de T tabuladas, son de la PLANILLA-11, para $\alpha = 0,10$ y $\alpha = 0,05$ en pruebas de dos colas y número de pares “ n ”, cuyas diferencias sean distintas de cero.

Decisión de aceptación o rechazo

Para dos colas, $\alpha = 0,10$ y $\alpha = 0,05$ y para los “ n ” cantidad de pares con diferencias distintas a cero:

Si $(T^-)_c < (T^-)_t$ o $(T^+)_c > (T^+)_t \rightarrow$ Se rechaza la $H_0 \rightarrow$ Se acepta la $H_a =$

El nuevo escenario, provoca resultados estadísticamente significativos

Si $(T^-)_c > (T^-)_t$ o $(T^+)_c < (T^+)_t \rightarrow$ No se rechaza la H_0

El nuevo escenario, no provoca resultados estadísticamente significativos

b) El Método para muestras relacionadas y grandes ($n \geq 25$)

El procedimiento para muestras grandes es el mismo que para muestras pequeñas, hasta la determinación de los estadísticos de prueba T^- y T^+ .

Una vez hallados estos, es necesario aproximarlos a una distribución normal, para ello se recurre a una *curva normal tipificada* (ver PLANILLA-12) que responde a un coeficiente Z .

Se debe de realizar una aproximación a la normal, con la media y la desviación típica definida por las siguientes expresiones:

$\mu_T = \frac{n(n+1)}{4}$ = Es el promedio o media aritmética obtenida de la muestra estadística (valor representativo), donde n es el tamaño de la muestra.

La desviación Estándar es: $\sigma_T = \sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}$

A partir de las expresiones anteriores se deduce la expresión para z_T curva normal tipificada:

$$z_{T^+} = \frac{(T^+) - \mu_T}{\sigma_T} = \frac{(T^+) - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}} \quad z_{T^-} = \frac{(T^-) - \mu_T}{\sigma_T} = \frac{(T^-) - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Luego con los valores calculados de z_{T^+} y z_{T^-} , se recurre a la Tabla de “Probabilidades acumuladas p de la distribución normal estándar”, para encontrar los respectivos valores x (ver PLANILLA-12).



Utilizando los valores x se determinan los estadísticos de prueba

$$p_{T+} = 1 - x_{+}; \text{ y } p_{T-} = x_{-}$$

Verificación de que fueron realizadas las operaciones correctamente:

$$p_{T+} = p_{T-} = p_T$$

Decisión de aceptación o rechazo

Para dos colas, los niveles de significación utilizados fueron $\alpha = 0,10$ y $\alpha = 0,05$

Si $(p_T) < (\alpha)$ \rightarrow Se rechaza la H_0 \rightarrow Se acepta la H_a

El nuevo escenario, provoca resultados estadísticamente significativos

Si $(p_T) > (\alpha)$ \rightarrow No se rechaza la H_0

El nuevo escenario, no provoca resultados estadísticamente significativos

c) Limitaciones en la significación estadística de las pruebas de hipótesis

El concepto de “significación estadística” no resuelve la incertidumbre. Se debe tener en cuenta que se trata de un concepto matemático, por lo que una asociación estadísticamente significativa puede no ser valorativamente relevante; una asociación estadísticamente significativa puede no ser causal; y una asociación estadísticamente no significativa puede deberse a un problema de tamaño de muestra insuficiente, tal como es el caso de estudio de esta Tesis. Es decir, podemos encontrar asociaciones estadísticamente significativas y conceptualmente falsas, por ello, hay que tener siempre presente que el término “**estadísticamente significativo**” **no es "garantía de calidad"**.



4.7 Dificultades afrontadas en el desarrollo de la investigación

Sin pretender ser exhaustivo, a continuación se citarán algunas de las dificultades encontradas en el desarrollo de la Tesis y como se las afrontaron.

Recolección de Datos de Campo

Una de las tareas más complejas y laboriosas de este trabajo, resulto ser el diseño y posterior elaboración de los cuestionarios, ya que debían cumplir con varias condiciones muy difíciles de compatibilizar.

La determinación de la cantidad de preguntas fue crítica. No debían ser tantas que lleven al rechazo de parte de los encuestados, pero tampoco muy pocas que impidan relevar los cinco vectores de la función gerencial en las tres áreas de acción de la gestión. Esto es fundamental para precisar las características presentes en la gestión.

La generalización de las preguntas debía ser de un grado tal que pudieran ser respondidas por profesionales de disciplinas y experiencias muy diversas. Este requerimiento obedeció a que las tres gerencias de la empresa debían estar representadas por sus respectivos informantes claves.

A pesar de las dificultades señaladas, la experiencia previa en encuestas a los CG, adquirida en la elaboración de un artículo científico durante el cursado de esta Maestría, fue fundamental para evitar cometer algunos errores e inconvenientes que se presentaron durante la ejecución de aquel trabajo.

Si bien, el tiempo que demandó realizar las entrevistas no fue significativo, se requirió bastante más dedicación para lograrlas, sobre todo por la poca disponibilidad de tiempo de los funcionarios a entrevistar.

Se debió ser muy cuidadoso para no influir o dirigir las respuestas del entrevistado y que genere alguna suspicacia que pudiera obstaculizar el suministro de información.

Previendo los temores que pudieran provocar en los entrevistados, la información suministrada, al solicitar a las instituciones los Avales para la Tesis, se les aseguró a los funcionarios, la confidencialidad de la información a relevar.

Si bien, la técnica de la entrevista, tiene limitaciones derivadas de la falta de observación directa de los escenarios en los que se desarrolla la acción, para esta tesis en particular, esa dificultad fue mitigada por ser el Tesista (entrevistador) un observador partícipe en, al menos, una de las dos agencias involucradas en la investigación.



Las transcripciones de las entrevistas resultaron ser mucho más laboriosas de lo esperado, ya que los entrevistados estuvieron muy predispuestos a colaborar. De todas maneras, aunque hubo alguna información suministrada, no relevante para la Tesis, sin embargo, fueron muy valiosas, brindando una visión general abarcativa de todas las temáticas abordadas en dichas entrevistas.

Acceso a Información Socioeconómica

Se encontró una considerable dificultad para obtener información y estadísticas de la región NEA de origen socioeconómico, ya sea por la ausencia de datos, o bien por la desactualización de los mismos. Esta dificultad se vio agravada cuando se los relacionó con información del consumo y demanda de energía. Por lo que se debió recurrir al cruce de datos propios con los de otros orígenes, que poseían una validez suficiente para los objetivos de la Tesis. ⁶⁸

Acceso a Datos de la ESP

La accesibilidad a datos de la empresa, objeto de investigación, fue facilitada por la posición del Tesista dentro de la estructura orgánica de la ESP, que le permitió tener acceso a información general de orden operativo, así como también, a los cuerpos normativos de la misma. Para los casos en que se requirió información más general, se la obtuvo recurriendo a los sitios WEB oficiales de organizaciones especializadas en la temática energética, tales como el Instituto Eléctricos Argentino, CAMMESA, ENRE, entre otras instituciones.

Acceso a la Bibliografía

Se presentaron algunas dificultades para acceder a la bibliografía pertinente, dada la amplitud de aspectos que se requirió abordar, en gran medida como consecuencia de la exigencia propia de la metodología de investigación adoptada, pero por sobre todo, por el particular enfoque teórico de la tesis.

De todas maneras, buena parte de la bibliografía considerada crítica para esta Tesis, ya se poseía al momento de elaborar el Plan de Tesis.

⁶⁸ - Las PLANILLAS N° 2, 3 y 4 fueron elaboradas, cruzando datos propios con otros de diferentes fuentes. (Ver Anexos)



Capítulo-5: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

5.1 Generalidades

Se exponen a continuación, los resultados de las investigaciones y relevamientos de datos con los que se respondió, cada uno de los objetivos propuestos para la Tesis.

Finalmente se analizan los resultados de las pruebas de significación estadísticas realizadas tanto a los vectores de la función gerencial como a sus áreas de acción.

Las planillas y gráficos se los interpretó desde el modelo que se elaboró, superponiendo al Triángulo de Moore, con el Modelo de Marco Estratégico de Mokate K. M. y Saavedra.⁶⁹

Para las Planillas de datos y cálculos, a los CG, se los denominará TOTALES y se estará refiriendo a los Gerentes más los Subgerentes.

5.2 Objetivo Principal del trabajo de Tesis

Se tiene como objetivo principal de la Tesis, la de “*Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas por creación de valor público*”.

No obstante, el cumplimiento del mismo, está relacionado al cumplimiento de los Objetivos Secundarios, por lo que a continuación se interpretan los resultados de las investigaciones realizadas para cada uno de estos:

5.3 Objetivos Secundarios o Específicos

Para ordenar el análisis de datos, y la exposición de los resultados, se los agrupó según los tres factores generales incidentes en las características presentes en la gestión, ellos son: factores normativos; factores externos; factores internos.

Se abordaron las respuestas observando a los CG, como respondieron desde sus funciones empresariales (factores internos), al cambio de paradigma que implica la aparición de nuevos canales institucionales que formalizan las demandas de la sociedad civil institucionalizada (factores externos) y todo ello, en el marco de las normativas que la regulan (factores normativos).

⁶⁹ - Tanto en la Sección-3.1.2 como en la Sección-3.4.2, se abordaron las correspondencias conceptuales entre las tres Dimensiones del Triángulo de Moore, con las tres Áreas de Acción de la Gestión Estratégica, donde el GRÁFICO-3.1 es la representación que esta tesis propone como síntesis.



Para el análisis de la información obtenida con los C1 y C2, se seleccionaron de acuerdo a cada Objetivo, las preguntas pertinentes, quedando agrupadas de acuerdo al siguiente detalle:

*Para Obj.3 Preguntas: 3, 6, 8, 14 y 18

*Para Obj.5 Preguntas 1, 3, 6, 8, 12, 14, 17, 18, 19 y 20

*Para Obj.6 Preguntas 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 15 y 16.

Para cada uno de los ejes de acción (política empresarial, organizacional, programática), se seleccionan todas las preguntas con valores mínimos y máximos para C1 y C2

Se convierte los valores numéricos anteriores en “grados de significación”, según la siguiente escala:

Muy Bajo: 0 a 4; Bajo: >4 a 8; Medio: >8 a 12.5; Alto: >12.5 a 14; Muy Alto: >14

Se relacionan cada una de las preguntas con los vectores de la gestión estratégica y su grado de significación

Se analiza los valores promedios para C1 y el significado de su evolución hacia C2

Se elabora un Comentario, utilizando los resultados de los análisis para el escenario C1 y su evolución a C2 incorporándole lo que resultó de análisis a las preguntas con valoraciones más significativas para el escenario C2

Se elabora un Comentario Unificado, incorporándole lo analizado con otros métodos de recolección de información

5.3.1 OBJETIVO-2 (factores normativos)

2 - Revisar las normas y estatutos de los organismos estatales nacionales, provinciales y/o municipales, que condicionan a la gestión de la empresa, para hacer frente a las nuevas demandas sociales.

Para dar cumplimiento a este objetivo se debió revisar las normativas de distintas jurisdicciones (provincial y nacional) que surgieron de indagaciones propias y de aportes obtenidos de los funcionarios entrevistados.⁷⁰

La Ley 3.588 que crea la DPEC, y su Artículo-3, le asigna como objeto: la promoción, estudio, proyecto, ejecución y/o explotación de obras y servicios de aprovechamiento energético, y aquellas de generación, transporte, distribución,

⁷⁰ - En el Capítulo-2, se abordaron en detalle la mayoría de las normas mencionadas en esta Sección.



comercialización de energía eléctrica, como así también la coordinación de las obras y servicios prestados por terceros.

Posteriormente, distintas Leyes (5.549, 5.935, 6.073, 6.085, 6.233) y Decretos reglamentarios (2.451/04, 127/06, 625/12, 27/13), han recortado el objeto de su existencia, prácticamente a la distribución eléctrica, su mantenimiento y la comercialización (ver PLANILLA-19; pregunta-1).

Por otra parte, por Ley 5.960 (28/4/10), cumpliendo con el mandato constitucional, se crea el CCEDS, tiene por objetivo la participación de la sociedad civil institucionalizada “...en el diseño de planes, políticas programas y proyectos.” como así también a “...solicitar informes escritos a funcionarios y empleados públicos dependientes del Poder Ejecutivo...” (Ley 6.061 – Art. 7 inc. 1) y 2))

Esta norma y otras relacionadas, modifican sustancialmente los procedimientos por donde se canalizarán las demandas sociales a los organismos del Estado, incluida a sus empresas públicas (Ver Sección 2.4).

En el orden nacional, la Ley Nacional 24.065/91 pensada para regular a las empresas privatizadas, provoca serias inequidades en su relación con empresas de energía públicas estatales (ver PLANILLA-19; pregunta-5).

Más recientemente, la Resolución 530/14 de la Secretaria de Energía de la Nación, crea el “Programa de Convergencia de Tarifas Eléctricas y Reafirmación del Federalismo Eléctrico en la República Argentina”, con el que se estableció el marco para realizar convenios con las provincias, donde estas se comprometían a la no modificación de los cuadros tarifarios a cambio de un programa de inversiones en los sistemas de distribución.⁷¹

Hasta fines del 2014, el compromiso de la Nación de girar los fondos para obras a las empresas distribuidoras de energía, no se cumplió. Por lo tanto, el programa de convergencia, corre serios riesgos de no continuar, generando gran incertidumbre a la gestión de las empresas distribuidoras provinciales.

Para más detalles sobre el análisis realizado a cada una de las normas mencionadas anteriormente, remitirse a los Capítulos-1 y 2.

⁷¹ - Ver la Sección-1.2.2: *Luego de la Crisis del 2001 – Ley 25.561 de Emergencia Económica – Cambio en las reglas de juego*



5.3.2 OBJETIVO-3 (factores normativos)

3 - Indagar en las normas y estatutos, la declaración explícita e implícita de la misión de la empresa, y cuál es la interpretación que hacen de las mismas, los cuadros gerenciales.

Para poder cumplir con este objetivo, se dividió el análisis en dos partes: en la primera, se recurrió al relevamiento normativo expuesto en el Capítulo-2 y a las Entrevistas. Para la segunda parte, se utilizó la información obtenida en un relevamiento realizado durante el año 2013 a los CG desde el Ministerio de Hacienda y Finanzas y a las respuestas a los Cuestionarios C1 y C2.

Indagar en las normas y estatutos, la declaración explícita e implícita de la misión de la empresa,...

Obtenido del relevamiento normativo expuesto en el Capítulo-2 y de las Entrevistas

Al no existir una declaración explícita de la misión empresarial, fue necesario buscarla en distintas normas relacionadas con el funcionamiento de la DPEC.

Al desarrollar el Capítulo-2 y dar tratamiento al Objetivo-2, se pudo constatar que, la **misión** empresarial se encuentra establecido por el Artículo-3 de la Ley 3.588, y sus **objetivos** en el Artículo-3 del Decreto reglamentario 6.202/84.

Posteriormente, la sanción de un conjunto de normas para el sector eléctrico provincial, han acotado las actividades de la Empresa, a tan solo la distribución y comercialización de energía.

Se observó además que, la falta de claridad normativa, provoca bastante confusión en los alcances de las funciones y responsabilidades emergentes tanto a lo que compete a los CG ⁷² como los de la propia conducción de la ESP (ver PLANILLA-19; pregunta-4).

Esto se manifiesta, cuando a solicitud de la Secretaria de Energía, la ESP interviene con sus sectores calificados en áreas muy sensibles como ser el tarifario o en obras de redes de sub-transmisión (ver PLANILLA-20; pregunta-2), donde también la Secretaría de Energía tiene injerencia, según lo establecen las nuevas normativas. ⁷³

⁷² - Manifestaciones de algunos Gerentes y subgerentes cuando se los entrevistó para instruirlos sobre cómo interpretar los cuestionarios, y que luego fueran corroboradas por la Alta Direcc.de la ESP

⁷³ - Ver Secc.-2.2: Normas provinciales que fueron modificando el objeto de la ESP



De todas maneras, estas confusiones deberían ir corrigiéndose a medida que los organismos creados por las nuevas normativas entren a cumplir plenamente con las funciones para las que fueron creados (ver PLANILLA-19; preguntas-4, 5 y 6; y la PLANILLA-20; pregunta-2 y 4).

...y cuál es la interpretación que hacen de las mismas, los cuadros gerenciales

Obtenido de un relevamiento anterior, realizado desde el Ministerio de Hacienda y Finanzas

Respecto a la “...*interpretación que hacen de las mismas* (la misión), *los cuadros gerenciales*”, se recurrió a una consulta realizada a los mandos superiores de parte del Ministerio de Hacienda y Finanzas hace poco más de un año, para que desde sus puntos de vista consensuen en una declaración de “Estrategia Global” empresaria.

Dicha declaración es la siguiente:

“Crear Valor para todos los grupos de interés de la empresa”

Entendiendo por grupo de interés al Estado provincial, instituciones del sector eléctrico, empleados, clientes, proveedores, contratistas y comunidad en general.

Esta declaración está más cerca de la teoría del Valor Público que de alguna teoría Gerencialista, y por lo tanto es claramente coincidente con el marco teórico de la Tesis. De todos modos, aunque hasta la fecha este documento no fue convalidado por parte de la AD, se entendió que para la Tesis es un aporte interesante, ya que se trata de una visión consensuada, de los mandos superiores, sobre la interpretación que estos hacen de la misión de la empresa. ⁷⁴

Obtenido de las Respuestas a los Cuestionarios C1 y C2

Se analizaron las Planillas 14.1 y 14.2 de Ordenamiento Empírico-Teórico TOTAL-hoja 2, en donde están todas las valoraciones efectuadas con el cuestionario C1 (situación actual) y su evolución a las valoraciones del cuestionario C2 (escenario futuro con demandas sociales institucionalizadas).

El análisis siguiente, se realizó sobre las respuestas agrupadas alrededor del Objetivo-3 Se seleccionaron para tal fin, las siguientes preguntas: 3, 6, 8, 14 y 18, las valoraciones en los distintos ejes de acción, se analizan los más relevantes son:

⁷⁴ - Ver Sección-2.1; *Declaración explícita e implícita de la Misión de la Empresa.*



Eje-1: Política Empresarial

C1min.: Preg.8; Grado 3,57(muy bajo); Vector 4 = Innovar – nuevos serv./usuarios

C1max.: Preg.18; Grado 7,14 (bajo); Vector 5= Modificar entorno buscando VP.

C2min.: Preg.8; Grado 6,43 (bajo); Vector 4 = Innovar- nuevos servicios/usuarios

C2max.: Preg.3 y 18; Grado 9,29 (medio); Vector 2+3, 5 = Detectar Oport. +Estimar el Futuro + Modificar Entorno buscando VP.

Media: de C1 a C2; Grado de 6 a 8,29 (baja a media) > aumento acción área política

Comentarios: Se observa baja participación en el área de acción política referida a las metas, y muy bajas posibilidades para introducir cambios para innovar (incorporar nuevos servicios y/o usuarios).

Por otra parte, de la evolución desde el escenario propuesto por C1 al correspondiente al C2, se puede inferir que hay una muy favorable demanda para innovaciones que generen valor público.

Eje-2: Programáticos

C1min.: Preg.18; Grado 9,29 (medio); Vector 5=Modificar Entorno buscando VP.

C1max.: Preg.8; Grado 12,14 (medio); Vector 4 = Innovar

C2min.: Preg.3; Grado 9,29(medio); Vector 2+3=Detectar Oport.+Estimar el Futuro

C2max.: Preg.8; Grado 11,43 (medio); Vector 4 = Innovar

Media: de C1 a C2; Grado de 11 a 10,29 (media)>>irrelevante la acción en esta área

Comentarios: no se observan en el área de acción programática, aspectos relevantes para ser mencionados.

Eje-3: Organizacionales

C1min.: Preg.6; Grado 12,14 (medio) Vector 3 = Estimar el futuro

C1max.: Preg.8; Grado 14,29 (alto); Vector 4 = Innovar

C2min.: Preg.18; Grado 10 (medio); Vector 5 = Modificar Entorno buscando VP.

C2max.: Preg.8, 14; Grado 12,14 (medio); Vector 4 = Innovar

Media: de C1 a C2; Grado 13 a 11,43 (de alta a media)>dismin. área organizacional

Comentarios: se observa que la evolución del escenario C1 al propuesto C2, lleva de alta a media, las posibilidades para realizar acciones en el área organizacional.



Interpretación de los Cuestionarios C1 y C2: OBJETIVO-3

Se observó que las respuestas correspondientes al escenario C1, presenta una baja participación en el área de acción política, y con muy bajas posibilidades para introducir cambios para innovar (incorporar nuevos servicios y/o usuarios), pero que la gestión se apoya fundamentalmente en acciones del área organizacional.

Al evolucionar del escenario C1 al propuesto C2, se observó una apreciable demanda de parte de los CG, para proponer y participar en proceso innovadores que generen VP.

Todo esto se produjo sin modificaciones relevantes en la importancia relativa que dichos CG le asignaron al área de acción programática, pero sí con una disminución apreciable en el área de acción organizacional, que compensó el incremento en la importancia atribuida a las acciones de orden político.

Interpretación de los Resultados: OBJETIVO-3

A la *misión* empresarial se la pudo encontrar en el Artículo-3 del Decreto reglamentario 6.202/84, y sus *objetivos* en el Artículo-3 de la Ley 3.588.

Se observó que las respuestas correspondientes al escenario C1, presenta una baja participación en el área de acción política, y con muy bajas posibilidades para introducir cambios para innovar (incorporar nuevos servicios y/o usuarios), apoyándose la gestión, fundamentalmente en acciones del área organizacional.

Por otra parte, tanto por la declaración de la “Estrategia Global” empresarial, como por los resultados de los cuestionarios en su evolución del escenario C1 al propuesto escenario C2, se interpreta que, a pesar de no existir una declaración formal y oficial de misión y objetivos, existe una coincidencia conceptual en los CG de cuáles son los objetivos empresariales.

Esto último se ve corroborado, tanto por las declaraciones de los funcionarios entrevistados, como por la equilibrada importancia que los CG y la AD le atribuyeron a cada uno de los ejes de acciones de gestión, cuando supusieron el escenario propuesto en el cuestionario C2.

No obstante, los difusos límites de las funciones y responsabilidades, consecuencia de la falta de claridad normativa, la gestión se ve afectada, al momento de pretender el alineamiento para entregar eficientemente valor público a la comunidad.



De todas maneras, estos desórdenes deberían ir corrigiéndose a medida que los organismos creados por las nuevas normativas, entren a cumplir plenamente con las funciones para las que fueron creados.

5.3.3 OBJETIVO-1 (factores externos)

1 - Describir las particularidades socioeconómicas de la región NEA, principalmente de la provincia de Corrientes, y su incidencia en la gestión empresarial y consiguiente impacto en la prestación del servicio eléctrico.

Al abordar el tema “El Servicio Público y las particularidades Socioeconómicas del NEA” (Capítulo-1, pp. 9 a 11), se realizó una breve descripción del contexto socioeconómico de la ESP, y del que se extrajo los siguientes conceptos:

A pesar de los altos niveles de NBI, Corrientes posee la más alta cobertura del servicio eléctrico del NEA, siendo la cantidad de usuarios con NBI no registrados tal alta como los NBI registrados.

Aunque la cantidad de hogares sin electricidad en Corrientes es alta, representa solo el 4% del total, siendo el menor porcentaje respecto a las demás provincias del NEA.

En la ESP de la provincia de Corrientes, los hogares con NBI registrados y NO registrados como usuarios del servicio eléctrico, y cuyos consumos integran las pérdidas “no técnicas” del suministro, resigna ingresos de entre 5 y 6 millones de pesos al año, por suministros no cobrados.⁷⁵

Para el caso de la provincia de Corrientes se puede asegurar, que una mejora en la asignación de los recursos energéticos de un 1% está correlacionado a un incremento de 90 millones de pesos del PBG (11 millones de U\$S) a valores corrientes.⁷⁶

Los costos de la distribución eléctrica están fuertemente influidos por parámetros relacionados con la densidad y dispersión del consumo, existiendo una gran distancia estadística entre los datos de las provincias centrales con respecto al resto del país. Sin embargo, la distribuidora correntina posee los mejores parámetros mencionados, si se considera solamente al NEA.⁷⁷

⁷⁵ - Ver Sección-1.3.1

⁷⁶ - Ver Sección-1.3.2

⁷⁷ - Ver Sección-1.3.3



El no suministro de Gas Natural por redes, en el NEA, genera una gran asimetría que lleva al ineficiente consumo energético, provocando una gran inequidad que no es contemplada por ninguna norma y/o política nacional en materia energética.⁷⁸

Por otra parte, todo lo anterior tiene como contrapartida, una alta probabilidad del no recupero de los recursos utilizados, a través del cobro del servicio. Por lo tanto, es de suponer que, si la ESP forma parte de políticas activas con un alto componente de equidad social promovida desde el Estado, este debería prever las compensaciones emergentes.

Indefectiblemente, parte de la problemática del contexto socioeconómico regional tan deprimido, de alguna manera se trasladará a la Empresa, afectando severamente la administración de esta (ver PLANILLA-19; pregunta 4).

En términos generales, si las ESP son de capital público, generalmente son frenadas en su desarrollo con presupuestos exiguos, o son generadoras de déficit como consecuencia de tarifas subsidiadas, o admitiendo pasivamente la existencia de pérdidas *no técnicas* cuando de amplios sectores sociales de escasos recursos se trata, dada su incapacidad de solventar sus consumos.⁷⁹

Interpretación de los Resultados: OBJETIVO-1

Muchos indicadores socioeconómicos y su relación con aspectos energéticos de la región NEA, están poniendo de manifiesto, un gran esfuerzo empresarial de la ESP correntina, por brindar un servicio con un alto componente de equidad. Sin embargo, lo anterior tiene como contrapartida, una alta probabilidad del no recupero de los recursos utilizados, a través del solo cobro del servicio prestados.

5.3.4 OBJETIVO-4 (factores externos)

4 - Identificar los canales institucionales por donde se vinculan las nuevas demandas sociales con la gestión de la ESP, en cuanto a energía para la producción de valor social se refiere.

⁷⁸ - Ver Sección-1.3.4

⁷⁹ - Ver Sección-1.3.4



Para poder cumplir con este objetivo, se recurrió al relevamiento de normas nacionales y provinciales, según lo visto en las Secciones 2.2 y 2.3, a lo desarrollado sobre el Sistema Provincial de Planificación en la Sección 2.4, y a las respuestas obtenidas en las entrevistas a funcionarios de las Sec. de Energía; Sec. de Planeamiento, y la AD de la Empresa.

A la fecha, no existen canales institucionales directos por donde vincular las demandas sociales con la gestión de la ESP (ver GRÁFICO-8).

El Sistema Provincial de Planificación (SPP), es la institución por donde se canalizan las demandas sociales (incluidas las referidas a energía) que son ingresadas por el CCEDS, y de donde deben surgir las propuestas de soluciones a dichas demandas.⁸⁰

No obstante, estas deben recorrer un largo y complejo camino institucional con múltiples actores intervinientes antes de ingresar a la administración de la ESP.⁸¹

Por otra parte, tampoco la Secretaría de Energía es un canal de vinculación de las demandas sociales con la ESP, ya que solo posee autoridad funcional sobre la ESP.

La autoridad jerárquica la tiene el Ministerio de Obras y Servicios Públicos. De todas maneras, nada se realiza sin la conformidad del Poder Ejecutivo, que a su vez es la autoridad jerárquica de la Secretaria de Energía (ver PLANILLA-19; preguntas-2).

No obstante, y según el Dec. 127/06, la Secretaria de Energía es receptora, procesadora, y generadora de información proveniente de múltiples fuentes que, vinculadas a las demandas del servicio, puede cumplir perfectamente la función de suministrador de información especializada y pertinente para la ESP.

La Dirección de Estadística y Censo de la Provincia, que cumple una importante función recabando información socioeconómica básica, procesándola y poniendo a disposición de las agencias del gobierno y de la comunidad, podría servir de vínculo entre la información que releve de las demandas sociales y la ESP. Para ello debería ser capaz de procesar, suministrar estadística y/o indicadores socioeconómicos pertinentes a la gestión estratégica de la ESP, pero deberá ser de tal calidad que permita relacionar productos, efectos e impactos en la producción de valor social (ver PLANILLA-21; pregunta-5).

⁸⁰ - Ver Sección-2.4: *El Sistema provincial de Planificación como factor normativo incidente en la gestión de la ESP.*

⁸¹ - Ver la Sección-2.4.4: *Algunas críticas al SPP correntino*



Sin embargo, la información disponible es escasa, desactualizada, o no responden a la calidad que una gestión estratégica requiere, estando previsto dentro del PEP, introducir mejoras en este sentido (ver PLANILLA-19; pregunta-4).

En la nueva estructura del sistema energético provincial, normado por la Ley 6.073, el EPRE deberá poder regular las relaciones entre las distintas agencias del Estado que tengan injerencias en el área energética, (ver PLANILLA-20; pregunta-3). Deberá ayudar al ordenamiento funcional y a la efectividad de la ESP, haciendo cumplir las pautas de calidad de servicio, tarifas, defensa del usuario/ciudadano, etc. (ver PLANILLA-20; pregunta-6).

Por lo tanto y al igual que la Secretaría de Energía, de la cual dependerá cuando esté operativa, también accederá a información calificada de la demanda, que podría ser canalizada hacia la ESP para que esta la utilice como insumo para la gestión. De todas maneras, y al igual que la Secretaria de Energía, no está obligada hacerlo.

A la fecha, no existe canal institucional directo por donde vincular las demandas sociales institucionalizadas con la gestión de la ESP. Además, y tal como está estructurado actualmente el SPP, no parece que los CCEDS fueran una alternativa válida, dado que aquellas deben atravesar varias instancias deliberativas dentro de la estructura orgánica del Estado, desde los CCEDS hasta llegar a la ESP.

5.3.5 OBJETIVO-5 (factores internos)

5 - Indagar con qué criterios los gerentes, asignan las prioridades en la distribución de recursos entre los diferentes objetivos de orden político social y metas económicas

Obtenido de las Respuestas a los Cuestionarios C1 y C2

Se analizaron las Planillas 14.1 y 14.2 de Ordenamiento Empírico-Teórico TOTAL, en donde se presentaron todas las valoraciones efectuadas con el cuestionario C1 (situación actual) y su evolución a las valoraciones del cuestionario C2 (escenario futuro con demandas sociales institucionalizadas).

El análisis siguiente, se realizó sobre las respuestas agrupadas alrededor del Objetivo-5, y donde los CG valoraron las prioridades en la asignación de los recursos disponibles, en cada uno de los tres aspectos de la gestión, y para los diferentes vectores de la función empresarial.



Se seleccionaron para tal fin, las siguientes preguntas: 1, 3, 6, 8, 12, 14,17,18,19 y 20
Observando las valoraciones realizadas a cada pregunta en los distintos ejes de acción, se exponen los más relevantes:

Eje-1: Política Empresarial

C1min.: Preg.1; Grado 2,14(muy bajo); Vector 2+3=Detectar Oport.+Estimar Futuro
Preg.12; Grado 2,86 (muy bajo); Vector 2 =Detectar Oport.(inform. Incompl.)
Preg. 8; Grado 3,57 (muy bajo); Vector 4 = participación para priorizar la asignación de recursos e intervenir - Innovar (nuevos servicios, usuarios y calidad).

C1max.: Preg.19; Grado 9,29 (medio); Vector 5= Modificar Entorno buscando VP.

C2min.: Preg.8; Grado 6,43 (bajo); Vector 4 = Innovar

C2max.: Preg.1 y 12; Grado 10,00 (medio); Vector 2+3+1= Detectar Oport.+Estimar el Futuro + corregir ineficiencias

Media: de C1 a C2; Grado 5,23 a 8,24 (baja a media) >aumento acción área política

Comentarios: Muy baja participación en la fijación de las metas y prioridades en la asignación de recursos en áreas de acción política, con muy poca información pertinente y una aceptable capacidad para generar valor público.

Además, de la evolución del escenario C1 al propuesto C2, se infiere que se produciría una alta demanda por participar en la fijación de metas corrigiendo ineficiencia manteniendo la capacidad para generar VP.

Eje-2: Programáticos

C1min.: Preg.20; Grado 7,86 (medio); Vector 5 = Modificar entorno buscando VP.

C1max.: Preg.1; Grado 13,57 (alto); Vector 2+3 = Detectar Oport.+Estimar Futuro

C2min.: Preg.3; Grado 9,29 (medio); Vector 2+3 = Detectar Oport.+Estimar Futuro

C2max.: Preg.8, 19 y 20; Grado 11,43 (medio); Vector 4+5= Innovar+ Modificar entorno buscando VP.

Media: de C1 a C2; Grado 11,42 a 10,50 (media) >> irrelevante acción en esta área

Comentarios: no se observan en el área de acción programática, aspectos relevantes.



Eje-3: Organizacionales

C1min. : Preg.19; Grado 10,71 (medio); Vector 5 = Modific. Entorno buscando VP.

C1max : Preg.20; Grado 15,71(muy alto); Vector 5=Modific. Entorno buscando VP.

Preg.12; Grado 15,00 (muy alto); Vector 2 = Detectar Oportunidades.

Preg 1;Grado 14,29(muy alto); Vector 2+3=Detectar Oport.+Estimar Futuro

Preg.8; Grado 14,29 (muy alto); Vector 4 = participación en la priorización de asignaciones de recursos e intervenir - Innovar (nuevos servicios, usuarios y calidad).

C2min.: Preg.1; Grado 9,29 (medio); Vector 2+3 = Detectar Oport.+Estimar Futuro

C2max.: Preg.17; Grado 12,86 (alto); Vector 5 = Modificar Entorno buscando VP.

Media: de C1 a C2; Grado 13,36 a 11,26(de alta a media) >> disminución acción área organizacional, manteniendo un grado medio.

Comentarios: Se observó un alto grado de disposición de los CG para priorizar acciones y asignar recursos que, desde el área organizacional, lleven a modificar el entorno buscando generar VP.

Es así que, al evolucionar del escenario actual relevado con el cuestionario C1, al propuesto escenario participativo, relevado por el cuestionario C2, se observó una sensible disminución en la prioridad que los CG otorgan a las acciones en el área organizacional.

Este comportamiento, se vio compensado con aumentos en acciones en las otras dos áreas, mejorándose de esa manera la capacidad de la gestión para entregar un servicio percibido como valioso por la comunidad.

Interpretación de los Resultados: OBJETIVO-5

Se observó una muy baja participación en la fijación de las metas y prioridades en la asignación de recursos en áreas de acciones políticas, con una aceptable capacidad para generar valor público.

También se observó, un alto grado de disposición de los CG para acciones que, desde el área organizacional, lleven a modificar el entorno buscando generar VP.

De la evolución del escenario C1 al propuesto C2, se infiere que se producirá una mayor demanda por participar en la fijación de metas Políticas y algo menos en las Organizacionales corrigiendo ineficiencia, y con tendencias firme por un accionar equilibrio en las tres áreas de acción. Esta es una característica necesaria para que los



CG estén en condiciones de gestionar una prestación del servicio que sea percibido como valioso por la sociedad, tal los postulados de la teoría del Valor Público.

5.3.6 OBJETIVO-6 (factores internos)

6 - Describir cuales son los sistemas y/o procedimientos utilizados para el monitoreo y con qué criterios son valorizados los resultados de la gestión de los gerentes, si están relacionados con los objetivos empresariales exigidos, y su coincidencia con la misión de la empresa.

Para cumplir con este objetivo, se dividió el análisis en dos partes. Primeramente, se describen los comportamientos de los CG y de la AD en los distintos ejes o áreas de acción empresarial, tanto en el escenario actual como en un propuesto escenario con demandas sociales institucionalizadas en ambientes de Gobernanza.

En la segunda parte se analizaron las valoraciones de los CG realizaron a los aspectos de la gestión y su alineamiento con las metas y objetivos transmitidos por la AD. En la tercera y última parte, se analizó la contribución de los Gerentes y de los Subgerentes realizaron al alineamiento valorativo de las metas y objetivos empresariales.

Si bien, este último análisis no se encuentra entre los objetivos del presente trabajo de investigación, se decidió realizarlo, dado algunos resultados no previstos obtenidos al realizar los análisis para los Objetivos-5 y 6.

Se utilizaron para responder a todo lo anterior, las respuestas de las Entrevistas a la AD de la ESP, y de las respuestas dadas por los CG a los Cuestionarios C1 y C2.

a) Los Cuadros Gerenciales y la Alta Dirección y los ejes de acción empresarial

Información obtenida de la Entrevista con la Alta Dirección de la ESP

No existen procedimientos formales para el control de gestión de los CG. No obstante, estos deben responder por algunos resultados operativos, pero que lo hacen por el EPRE que es el organismo que evaluaría el desempeño empresarial, y consecuentemente el gerencial, es difícil el alineamiento interno a objetivos empresariales inexistentes o difusos, y mucho más difícil, mantenerlos en el tiempo (ver PLANILLA-19; pregunta-7).



Información obtenida de las Respuestas a los Cuestionarios C1 y C2

Se analizaron las Planillas 14.1 y 14.2 de Ordenamiento Empírico-Teórico TOTAL-hoja 2, en donde se presentaron todas las valoraciones efectuadas con el cuestionario C1 (situación actual) y su evolución a las valoraciones del cuestionario C2 (escenario futuro con demandas sociales institucionalizadas).

El análisis siguiente, se realizó sobre las respuestas agrupadas alrededor del Objetivo-6, donde los CG valoran su percepción sobre la relevancia que la AD asigna a cada uno de los tres aspectos de la gestión, y para los diferentes vectores de la función empresarial.

Se seleccionaron para tal fin, las siguientes preguntas: 2, 4, 5, 7, 9, 10, 11,13,15 y 16. Observando las valoraciones realizadas a cada pregunta en los distintos ejes de acción, se exponen los más relevantes:

Eje-1: Política Empresarial

C1min.: Preg.13 y 15; Grado 2,86(muy bajo); Vector 2+1= Detectar Oport.+Corregir
ineficiencias.

Preg.16; Grado 3,57 (muy bajo); Vector 5 = Modificar el entorno buscando
VP - Calidad de información suministrada.

C1max.: Preg.4; Grado 17,14(muy alto); Vector 2+3= Detec. Oport.+Estimar Futuro

C2min.: Preg.9, 10 y 11; Grado 7,14 (bajo); Vector 4 = Innovar

Evolución = aumento

C2max.: Preg.2; Grado 10,71 (medio); Vector 2+3=Detectar Oport.+Estimar Futuro

Evolución = aumento

Media: de C1 a C2; Grado = de 5,60 a 8,29 (de baja a media) – Planilla14.2

Evolución = aumento acción área política

Observando las valoraciones más significativas que realizaron los CG en aspectos de política empresarial, respecto a los procedimientos y criterios con los que su gestión es evaluada por la Superioridad, se tiene:

Pregunta 13- Muy bajo grado de libertad percibida por los CG, para detectar
oportunidades que maximicen resultados.

Pregunta 15 - Muy bajas participación otorgada por la superioridad a los CG para
realizar acciones en aspectos de política empresarial que tiendan a
corregir ineficiencias



Pregunta 16- Muy baja calidad e incompleta información en aspectos políticos que permitan valorar resultados y efectos en la toma de decisiones.

Pregunta 4 - Muy alta importancia que le dan los Superiores a los aspectos políticos.

Comentarios eje-1: La AD da muy poca participación a los CG para que actúen en áreas de política empresarial, así como no hay información pertinente e incentivos para innovar que permitan detectar oportunidades, estimar el futuro y corregir ineficiencias con aceptable capacidad para generar VP.

Además, de la evolución del escenario C1 al propuesto por C2, se puede inferir que hay una alta demanda por participar en la fijación de metas en el área de acción política que permita corregir ineficiencias, y mejorar la capacidad para crear VP.

Eje-2: Programáticos

C1min.: Preg.4; Grado 6,43 (bajo); Vector 2+3 = Detectar Oport.+Estimar el Futuro
C1max.: Preg.9 y 16; Grado 12,14 (medio); Vector 4+5= Innovar + Modificar entorno buscando VP.

C2min.: Preg.2; Grado 8,57 (medio); Vector 2+3 = Detectar Oport.+Estimar Futuro.
Evolución = leve disminución

C2max.: Preg.10; Grado 11,43 (medio); Vector 4 = Innovar
Evolución = leve aumento

Media: de C1 a C2; Grado 10,25 a 10,48 (media) >irrelevante variación en esta área

Comentarios eje-2: de las valoraciones más significativas realizadas por los CG en aspectos del área de acción programática, respecto a los procedimientos y criterios utilizados por la Superioridad para evaluarlos, **no se observan** aspectos relevantes para ser mencionados.

Eje-3: Organizacionales

C1min.: Preg.4; Grado 6,43 (bajo) Vector 2+3 = Detectar Oport.+Estimar el Futuro
C1max.: Preg.13 y 15; Grado 17,14(muy alto); Vector 1+2 = Ineficic.+Detectar Oport
Preg.2; Grado 15,71(muy alto);Vector2+3=Detectar Oport.+Estimar Futuro
Preg.5; Grado 15,71(muy alto);Vector2+3=Detectar Oport.+Estimar Futuro
Preg.16; Grado 14,29(muy alto);Vector 5=Calidad de inform. suministrada.



C2min.: Preg.7; Grado 9,29 (medio); Vector = 3 = Estimar el Futuro - Planificación
Evolución = leve disminución

C2max.: Preg.9 y 11; Grado 12,14 (medio); Vector 4 = Innovar – Estimar futuro -
nuevas normativas internas.

Evolución = leve disminución

Media: de C1 a C2; Grado 14,15 a 11,24 (de alta a media) >> disminución en la acción área
organizacional, manteniendo un grado medio.

Observando las valoraciones más significativas de los CG en aspectos del área de acción organizacional, respecto a los procedimientos y criterios con los que su gestión es evaluada por la Superioridad, se tiene:

Pregunta 4 -Muy baja importancia que le dan los Superiores a las metas en aspecto organizacionales.

Pregunta 13 -Los CG perciben que la Superioridad provee un alto grado de libertad para detectar oportunidades que maximicen resultados y efectos, pero casi con exclusividad en aspectos organizacionales, pero no así en los aspectos políticos y programáticos.

Pregunta 15 -Los CG perciben tener mucha libertad para realizar acciones en aspectos organizacionales tendientes a corregir ineficiencias, pero no así en los otros dos aspectos.

Pregunta 2 -La Superioridad comunica a los CG, metas empresariales muy explícitas, pero casi con exclusividad en aspectos organizacionales, pero no así en los aspectos políticos y programáticos.

Pregunta 5-Los CG perciben que la Superioridad, salvo en los aspectos organizacionales, no suministra los medios necesarios acordes a los fines y metas exigidos.

Pregunta 16-Al estimar resultados y efectos de las decisiones a tomar, los CG perciben que salvo en aspectos organizacionales, la Superioridad no suministra la suficiente información necesaria.

Comentarios eje-3: La A.D. comunica a los CG las metas empresariales y dan muchas libertades para que la Gerencia detecte oportunidades que maximicen resultados y efectos como también corrijan ineficiencias, pero con exclusividad en aspectos organizacionales.



Es decir, dando los medios necesarios para cumplirlos, y suficiente información sobre los resultados y efectos esperados.

Cuando se analiza la evolución del escenario C1 al propuesto por C2, se observa una disminución a un nivel medio las acciones en el área organizacional, que se ve compensado por un leve incremento en la capacidad para generar VP.

b) Aspectos de la gestión y su alineamiento con las Metas y Objetivos

Alineamiento de Cuadros Gerenciales con las Metas y Objetivos transmitidos por la Alta Dirección

Para analizar qué tan desalineados se encuentra los objetivos empresariales para cada área de acción de la gestión, entre lo que la AD de la Empresa transmite, y la interpretación que hacen de ellos los CG, se utilizó la PLANILLA 14-3.

En dicha planilla, se analizaron todos aquellos valores con “ σ ”, superiores a la desviación estándar promedio (σ_p), calculado sobre la totalidad de preguntas relacionadas cuyo resultado fue $\sigma_p = 1,78$.

Finalmente, se procedió a la interpretación de los resultados “**b**”, en cada par de preguntas cuyos “ σ ” fueran superiores al promedio de $\sigma_p = 1,78$:

i) Comparación de valores de C1 y C2 en pares de preguntas con $b = >0$ en C1

Pregunta 1 y 2

CG-Grado de participación de la Gerencia en la definición de las metas empresariales en cada una de las áreas de acción

AD-Que tan explicitas son las Metas establecidas por la AD a la Gerencia en cada área de acción.

Para C1 → **b = 1,31**; La casi nula participación en la fijación de metas en áreas de acción política se corresponde con la falta de hacerlas explicitas por parte de la AD.

Para C2 → **b = -0,24 < 1,78**

Pregunta 3 y 4

CG- Importancia que la Gerencia da a las metas en cada una de las áreas de acción

AD- Importancia que la Superioridad da a las Metas en cada área de acción



Para C1 → **b = 5,85**; Este muy elevado valor, está indicando un muy diferente grado de importancia que la Gerencia da a las metas en cada una de las áreas de acción, y la importancia que la AD da a las mismas metas en idénticas áreas de acción, pero principalmente en el área política (10,71).

Para C2 → **b = -1,20 < 1,78**

Pregunta 3 y 5

CG- Importancia que la Gerencia da a las metas en cada una de las áreas de acción

AD- Si los medios suministrados por la Superioridad corresponden a las Metas exigidas por estos.

Para C1 → **b = 0,24**; Si bien este valor por sí solo no tiene la relevancia suficiente para ser analizado, se observa una coincidencia entre la importancia que da la Gerencia a cada área de acción y los medios realmente suministrados por la AD, según la percepción de la Gerencia (ver Pregunta 3 y 4).

Para C2 → **b = -0,77 < 1,78**

Pregunta 8 y 10

CG- La Gerencia tiene libertad en asignar prioridades, recursos e intervenir

AD- Libertad que la Gerencia percibe tener para innovar para asignar recursos e intervenir, y si los medios se ajustan a los fines

Para C1 → **b = 0,24**; Valor que no tiene la relevancia suficiente para ser analizado.

Para C2 → **b = -1,20 < 1,78**

Pregunta 14 y 15

CG- Importancia relativa que la Gerencia le atribuye a cada una de las áreas de acción, al momento de realizar ajustes para corregir ineficiencias

AD- Posibilidad real de realizar acciones o intervenciones, que la Gerencia percibe tener en cada una de las áreas de acción, a fin de corregir ineficiencias

Para C1 → **b = 1,86**; Este valor elevado, indica la importancia que la Gerencia da a las metas para cada una de las áreas de acción, al momento de realizar ajustes para corregir ineficiencias. Dista de lo que esa misma Gerencia percibe que le asigna la AD a las mismas.

Para C2 → **b = -1,20 < 1,78**



Pregunta 17 y 16

CG- Importancia que da la Gerencia para asignar recursos, si contara con información o estimación de resultados y efectos esperados.

AD- ¿Qué tan completa es la información o estimación de resultados y efectos previstos, que le es suministrada a la Gerencia en cada uno de los tres aspectos, para la toma de decisión en la asignación de recursos e intervenciones requeridas?

Para C1 → **b = 0,24**; Valor que no tiene la relevancia suficiente para ser analizado.

Para C2 → **b = -0,61 < 1,78**

Pregunta 18 y 16

CG- Importancia que da la Gerencia para asignar recursos si no contara con información o estimación de resultados y efectos esperados.

AD- ¿Qué tan completa es la información o estimación de resultados y efectos previstos, que le es suministrada a la Gerencia en cada uno de los tres aspectos, para la toma de decisión en la asignación de recursos e intervenciones?

Para C1 → **b = 0,89**; Si bien es un valor no relevante, se observa un incremento de “b” al compararlo con el obtenido para las preguntas 17-16, al suponer falta de información que estime resultados y efectos.

Para C2 → **b = -0,61 < 1,78**

Pregunta 19 y 16

CG- Importancia de cada área de acción en procedimientos o sistemas, con los que la Gerencia estima resultados y efectos previstos para alcanzar los objetivos

AD- ¿Qué tan completa es la información o estimación de resultados y efectos previstos, que le es suministrada a la Gerencia en cada uno de los tres aspectos, para la toma de decisión, asignación de recursos e intervenciones requeridas?

Para C1 → **b = 2,30**; Este alto valor, está indicando que la importancia que da la Gerencia a los procedimientos o sistemas con los que estima resultados y efectos, no se condice con la calidad de información suministrada por la AD, sobre todo en el área de acción política.

Para C2 → **b = -1,20 < 1,78**

Pregunta 20 y 16

CG- Importancia de cada área de acción en los procesos formales e informales, que utiliza la Gerencia para cuantificar resultados y efectos por lo ejecutado



AD- ¿Qué tan completa es la información o estimación de resultados y efectos, que le es suministrada a la Gerencia en cada uno de los tres aspectos, para la toma de decisión en la asignación de recursos e intervenciones requeridas?

Para C1 → **b = 1,31**; Este valor elevado, indica la importancia que la Gerencia da a los procesos formales e informales para cuantificar resultados y efectos de lo ejecutado. No se condice con la calidad de información realmente suministrada por la AD, sobre todo en el área de acción política y también en el organizacional.

Para C2 → **b = -1,20 < 1,78**

ii) Comparación de valores de C2 en pares de preguntas con $b \leq 0$ en C1

Pregunta 6 y 7

Para C2 → **b = -0,24 < 1,78**

Pregunta 8 y 11

Para C2 → **b = -1,20 < 1,78**

Pregunta 8 y 9

Para C2 → **b = -1,20 < 1,78**

Pregunta 12 y 13

Para C2 → **b = -0,77 < 1,78**

Interpretación de los pares de preguntas relacionadas

Las Desviaciones Estándar (σ) de las diferencias obtenidas en las tres áreas de acción de gestión para cada par de preguntas y por cada escenario supuesto en el cuestionario C2, fueron menores a la desviación estándar promedio (σ_p).

Por lo tanto, se puede inferir que a los fines de la alineación en la interpretación de los objetivos empresariales de los CG y de la AD, el planteo del escenario C2 supone un alineamiento en todas las áreas de acción de la gestión, pero fundamentalmente en el área política.

Este comportamiento, sugiere que la introducción de información desde la sociedad civil institucionalmente organizada, ayudaría a mejorar la gestión estrategia de la empresa y de esa manera se estaría generando un contexto propicio para acciones que lleven a la creación de Valor Público en forma eficiente y eficaz.

Interpretación de los Resultados: OBJETIVO-6

No existen procedimientos formales internos para el control de gestión para los CG, ni algún organismo que evalúe el desempeño empresarial.



Todo esto, dificulta el alineamiento interno a objetivos y metas empresariales no formalizadas, y mucho más difícil aún, mantenerlas en el tiempo. No obstante, los CG deben responder por algunos resultados operativos, pero no lo hacen dentro de algún sistema formal de control de gestión.

La AD, da mucha importancia a las metas en áreas de acción de política empresarial, pero que sin embargo, no les da participación a los CG en su formulación, ni les suministra información e incentivos para innovar, lo que les permitirían detectar oportunidades, estimar el futuro y corregir ineficiencias con aceptable capacidad para generar VP.

Si bien la AD da poca importancia a las metas organizacionales, esta es suficientemente precisa con dichas metas, suministrando a los CG, muchas libertades, información y medios necesarios para que detecten oportunidades y para corregir ineficiencias que les permitan maximizar resultados y efectos esperados, pero todo lo anterior siempre dentro del área de acción organizacional.

Ahora bien, cuando se analizó la evolución del escenario C1 al propuesto por C2, aparecen como muy relevantes, las demandas de los CG por participar en aspectos de acción política.

Además, se observó en estos, la tendencia a sacrificar parte de las posibilidades de acción en el área organizacional en pos de lograr un mayor protagonismo en el área de acción política. Este comportamiento frente al propuesto escenario C2, está indicando la tendencia al equilibrio en las tres áreas de acción de la gestión, y de esa manera, se estaría dando las condiciones propicias para la creación de Valor Público.

Por último, cuando se analizaron las respuestas de los CG respecto a la percepción que ellos mismos tiene de la valoración que la AD hace sobre las metas empresariales, se observó una considerable brecha entre ambas valoraciones. Esto estaría indicando una gran desalineación entre los objetivos declarados y los realmente exigidos a los CG (ver Anexos: PLANILLAS-14.3).

Esta brecha es mayor en lo referente a metas de acción política y bastante menor en acciones tendientes a corregir las ineficiencias, así como a la calidad de información suministrada a los CG, no acorde a las exigencias de la AD. Sin embargo, cuando se analizó la evolución del escenario C1 al propuesto C2, se observó una notable alineación en todas las áreas de acción de la gestión, pero fundamentalmente en el área política.



Este comportamiento, estaría sugiriendo que las demandas provenientes de la sociedad civil institucionalizada, estaría introduciendo información que ayudaría a mejorar la gestión estrategia de la empresa y de esa manera se estaría generando un contexto propicio para acciones que lleven a la creación de Valor Público en forma eficiente y eficaz.

c) Contribución de los Gerentes y Subgerentes, al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos empresariales

El análisis de resultados de los cuestionarios C1 y su evolución al escenario supuesto por el cuestionario C2, mostró una clara tendencia al alineamiento valorativo que los CG realizaron a las tres áreas de acción de la gestión.

No obstante ello, interesaba conocer cuál fue la contribución de los Gerentes, por una parte, y los Subgerentes por otra, y de esa manera valorar que tan alineadas estaban las interpretaciones que cada grupo hacía de las metas empresariales.

A tal fin, se decidió desagregar todos los resultados, separando las respuestas de los Gerentes por una parte y de los Subgerentes por otra, obteniéndose así la planilla PLANILLA-15.1 y 15.2, y la PLANILLA-16.1 y 16.2.

Para determinar las contribuciones, se utilizaron los valores de los cuadros “Promedio de Vectores en los tres ejes”, existentes tanto en la PLANILLA-15.2 como en la PLANILLA-16.2, correspondientes a los Gerentes y Subgerentes respectivamente.

Se hallaron las desviaciones Estándar “ σ ” correspondientes a las valoraciones de las funciones gerenciales en sus tres áreas de acción y para cada uno de los escenarios C1 y C2 obteniéndose los siguientes valores:

Para los Gerentes: en el escenario C1g = 3,31 y para el escenario C2g = 1,88

Para los Subgerentes: en el escenario C1sg = 3,92 y para el escenario C2sg = 0,81

Resultado: Como $\sigma C1g < \sigma C1sg$ y $\sigma C2g > \sigma C2sg \rightarrow$ la corrección en sus tres áreas de acción hacia un valor medio (μ) igual a 10, es muy superior en los Subgerentes que en los Gerentes.



Corrección hacia el valor medio ($\mu = 10$) de Gtes. y Sub.Gtes en cada área de acción Política:

Gerentes: escenario C1g = 5,33; escen. C2g = 7,42; |Dif.| = $|10-C1|-|10-C2| = 2,09$

Subgerentes: escen. C1sg = 5,47; escen. C2sg = 8,90; |Dif.| = $|10-C1|-|10-C2| = 3,43$

Programática:

Gerentes: escenario C1g = 12,61; escen. C2g = 10,74; |Dif.| = $|10-C1|-|10-C2| = 1,87$

Subgerentes: escen. C1sg = 9,50; escen. C2sg = 10,30; |Dif.| = $|10-C1|-|10-C2| = 0,20$

Organizacional:

Gerentes: escenario C1g = 12,06; escen. C2g = 11,85; |Dif.| = $|10-C1|-|10-C2| = 0,21$

Subgerentes: escen. C1sg = 15,03; escen. C2sg = 10,80; |Dif.| = $|10-C1|-|10-C2| = 4,23$

Interpretación de los resultados

La corrección para las tres áreas de acción hacia un valor medio, es muy superior en los Subgerentes que en los Gerentes. $\sigma C1g < \sigma C1sg$ y $\sigma C2g > \sigma C2sg$

Analizando cada área de acción individualmente, se observó que las correcciones más importantes de los Sub.Gtes., se produjeron en el área Política y Organizacional.

Si bien en el área Programática la corrección fue mayor en los Gerentes, los Subgerentes quedaron más cerca de $\mu = 10$ que los Gerentes.

5.4 Pruebas de Significación Estadística

Las pruebas de significación estadística, fueron realizadas con el método de la *Prueba de signos con rangos de Wilcoxon* para datos relacionados no paramétricos en sus dos versiones: para muestra menor a 25 elementos (rango < 25), y para muestras mayores a 25 elementos (rango > 25), según correspondía.

5.4.1 Prueba de significación Estadísticas para datos del OBJETIVO-5

Significación Estadística: Prueba de Signos con Rangos de Wilcoxon⁸²

a) *Aplicados a los Vectores de las Funciones Gerenciales* (ver PLANILLA-17).

Prueba-1: Existe Significación Estadística, SOLAMENTE en el Área de Acción POLÍTICA, si se consideran para la prueba, conjuntamente los Vectores de las Funciones Gerenciales de los Objetivos 5 y 6, tanto para los GERENTES, los SUBGERENTES y también sus PROMEDIOS, todos tratados individualmente.

⁸² - Ver la Sección-4.6.1: Prueba de signos con Rango de Wilcoxon.



Prueba-2: No Existe Significación Estadística para los Vectores promedios en TODAS las Áreas de Acción de la Gestión Estratégica, al considerar para el cálculo, los vectores del Obj.5 separadamente.

Interpretación de los Resultados de las Pruebas a) del Obj.5:

Existe Significación Estadística para los resultados obtenidos para los Cinco Vectores de las Funciones Gerenciales en los Obj.5 y Obj.6 tratados simultáneamente, **solo** para el Área de Acción POLÍTICA, tanto para los GERENTES, y SUBGERENTES tratados individualmente, como a sus Promedios.

b) Aplicados al total de Valores obtenidos con los cuestionarios para cada Área de Acción de la G.E.

Con esta prueba se indagó el grado de significación estadística de todas las respuestas de gerentes y subgerente por separado, y en cada área de acción de la G.E.

Área de Acción Organizacional (ver PLANILLA-18.1).

Gerentes: No se Rechaza la Hipótesis Nula Ho

Subgerentes: No se Rechaza la Hipótesis Nula Ho

Área de Acción Programática (ver PLANILLA-18.2).

Gerentes No se Rechaza la Hipótesis Nula Ho

Subgerentes **Se Rechaza la Hipótesis Nula Ho** (solo Obj.6)=Existe Signif. Estad.

Área de Acción Política (ver PLANILLA-18.3).

Gerentes: No se Rechaza la Hipótesis Nula Ho

Subgerentes: **Se Rechaza la Hipótesis Nula Ho** = Existe significación estadística para el área de acción política de la gestión estratégica.

Interpretación de los Resultados de las Pruebas b) del Obj.5:

Existe Significación Estadística, para las Valoraciones efectuadas por los Subgerentes a los cuestionarios del Obj.5, solamente para el *área de acción Política*.



5.4.2 Prueba de significación Estadísticas para datos del OBJETIVO-6

Significación Estadística: Prueba de Signos con Rangos de Wilcoxon

a) *Aplicados a los Vectores de las Funciones Gerenciales* (ver PLANILLA-17).

Prueba-1: Existe Significación Estadística, SOLAMENTE en el Área de Acción POLÍTICA, si se consideran para la prueba, conjuntamente los Vectores de las Funciones Gerenciales de los Objetivos 5 y 6, tanto para los GERENTES, los SUBGERENTES y también sus PROMEDIOS, todos tratados individualmente.

Prueba-2: No Existe Significación Estadística para los Vectores promedios en TODAS las Áreas de Acción de la Gestión Estratégica, al considerar para el cálculo, los vectores del Obj.6 separadamente.

Interpretación de los Resultados de las Pruebas a) del Obj.6:

Existe Significación Estadística para los resultados obtenidos para los Cinco Vectores de las Funciones Gerenciales en los Obj.5 y Obj.6 tratados simultáneamente, **solo** para el Área de Acción POLÍTICA, tanto para los GERENTES, y SUBGERENTES tratados individualmente, como a sus Promedios.

b) *Aplicados al total de Valores obtenidos con los cuestionarios para cada Área de Acción de la G.E.*

Área de Acción Organizacional (ver PLANILLA-18.1).

Gerentes: No se Rechaza la Hipótesis Nula H_0

Subgerentes: No se Rechaza la Hipótesis Nula H_0

Área de Acción Programática (ver PLANILLA-18.2).

Gerentes No se Rechaza la Hipótesis Nula H_0

Subgerentes: **Se Rechaza la Hipótesis Nula H_0** = Existe significación estadística para el área de acción política de la gestión estratégica.

Área de Acción Política (ver Anexos: PLANILLA-18.3).

Gerentes: **Se Rechaza la Hipótesis Nula H_0** = Existe significación estadística para el área de acción política de la gestión estratégica.

Subgerentes: **Se Rechaza la Hipótesis Nula H_0** = Existe significación estadística para el área de acción política de la gestión estratégica.



Interpretación de los Resultados de las Pruebas b) del Obj.6:

Existe Significación Estadística, para las valoraciones efectuadas únicamente por los SUBGERENTES, para el área de acción *Política* a los cuestionarios tanto para el Obj.5 como para el Obj.6 (Planilla-18.3), y solamente para el Obj.6, en el área de acción *Programática* (Planilla-18.2).

Interpretación general de Resultados de las Pruebas de Significación Estadística:

- **Existe Significación Estadística**, en las valoraciones realizadas por los Gerentes como por los Subgerentes, a los VECTORES de las funciones gerenciales, solamente para el área de acción *Política*.
- **Existe Significación Estadística**, para los VALORES obtenidos de las respuestas a los cuestionarios de los Subgerentes, tanto para el área de acción *Política*, como para el área de acción *Programática*, pero en este caso solo para las preguntas correspondientes al Obj.6.





Parte 3ra.: CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES

Capítulo-6: CONCLUSIONES

Conceptos relevantes surgidos de la investigación

De los análisis de datos y resultados realizados en el Capítulo-5, se observó un comportamiento que, por lo reiterado, se interpretó que debía ser mencionado aquí, previo al desarrollo de las conclusiones para cada uno de los objetivos:

Al suponer algún vínculo entre las demandas de la sociedad civil institucionalizada y la gestión de la ESP correntina, se observó que los CG valoran más equilibradamente a las tres áreas de acción de la gestión, que si no fue considerada la presencia de dicha vinculación.

De lo anterior, se puede inferir que, de existir dicho vínculo, se estaría creando las condiciones para el alineamiento estratégico empresarial, necesario para prestar un servicio que sea percibido como valioso por la comunidad.

Lo anterior se sustentan en las entrevistas (ver PLANILLA-20; pregunta-3 y 6 y la PLANILLA-21; pregunta-4) las normas revisadas ⁸³ y en las pruebas de significación estadística, de las valoraciones que los Gerentes realizaron en los cuestionarios para el *área de acción política* y por los Subgerentes, tanto para el *área de acción política*, como para el *área de acción programática*. ⁸⁴

Aspectos a considerar para el desarrollo de las Conclusiones

El nuevo escenario descrito en la Introducción del presente trabajo, al que se deberá adaptar la empresa distribuidora eléctrica provincial, obliga a que esta reconsidere la manera en que maximiza la creación y entrega de valor en todo el proceso.

Para lograrlo, es necesario entre otras acciones, precisar las características presentes en la gestión y su comportamiento frente a las nuevas demandas por creación de Valor Público, siendo este, justamente el propósito de la presente investigación.

Para dar cumplimiento al objetivo principal de este trabajo, se propuso seis objetivos secundarios o específicos, que con sus consecuciones permitan precisar las características presentes en la gestión.

⁸³ - Ver Sección-2.2 y la Sección 2.4

⁸⁴ - Ver Sección-5.4: *Pruebas de Significación Estadísticas*, para el Objetivo-6



Finalmente, en la Sección 6.3 se exponen las conclusiones correspondientes al análisis realizado en la Sección 5.3.6, sobre la “*Contribución de los Gerentes y Subgerentes al alineamiento a los objetivos empresariales*”, cuyo desarrollo no estuvo contemplado entre los objetivos de este trabajo.

Para una visión total y resumida de los Objetivos y Conclusiones de la investigación, ver la **PLANILLA-23**.

Por otra parte, con el **GRÁFICO-9** se pretende suministrar una visión general de la ubicación, dentro del sistema político, en donde se recopiló la información para cumplir con los objetivos de la tesis. A tal efecto, se recurrió al modelo simplificado de sistema político de David Easton (1999, p. 156). Este modelo, trata de representar muy simplificada, las relaciones dinámicas de los procesos políticos como medio para convertir en productos ciertas clases de insumos.

6.1 Conclusiones vinculadas al Objetivo Principal del trabajo de Tesis

El cumplimiento del Objetivo Principal, está condicionado al cumplimiento de los Objetivos Secundarios.

El desarrollo de las Conclusiones, se realizó respetando el mismo ordenamiento utilizado para el Capítulo-5 “Análisis de Datos y Resultados”. Es decir, cada objetivo secundario forma parte de alguna de las tres dimensiones de factores que condicionan la gestión para la creación de valor, es decir: factores normativos; factores externos; factores internos.

6.2 Conclusiones vinculadas a los Objetivos Secundarios/Específicos

Factores NORMATIVOS

Conclusiones vinculadas al OBJETIVO-2

De la revisión a las normativas tanto nacionales como provinciales ⁸⁵ vinculadas al Objetivo 2, sumado a los aportes de los funcionarios entrevistados, se puede afirmar lo siguiente: que existen factores normativos que condicionan a la gestión en su capacidad para hacer frente a las nuevas demandas sociales institucionalizadas.

⁸⁵ - Ver Sección-2.2; Sección-2.3 y la Sección-2.4



Al respecto, y tal como se vio en el Capítulo-1 y 2, al no corregirse los desajustes en el sector energético nacional, originados en la Ley 24.065, dejó latente hasta la actualidad, una serie de inequidades que afectan la gestión, principalmente a las distribuidoras estatales de energía.

Además, normas posteriores a la ley 24.065, como la Ley 25.561 o la Resolución 530/14 de la Secretaría de Energía, han llevado a un estado de mayor incertidumbre, en cuanto a política energética nacional y particularmente en la política tarifaria.

Conclusión: Numerosas normas nacionales y provinciales, han aumentado las exigencias a la ESP, acotando sus actividades a tan solo la distribución y comercialización a usuarios de bajos y medios consumos de energía.

Todo lo anterior, hace muy compleja la implementación de acciones estratégicas en empresas de las características públicas y estatales como la ESP correntina.

Conclusión: La sanción de normativas, que atiendan las urgencias del gobierno por corregir un creciente deterioro de todo el sector eléctrico nacional, ha llevado a un estado de mayor confusión e incertidumbre, que complejizan cualquier implementación de acciones estratégicas en empresas como la ESP de Corrientes

La sanción de un conjunto de normas provinciales, que acotaron las actividades de la ESP, ⁸⁶ e introdujeron un modelo de Gobernanza para la gestión del Estado, han modificado sustancialmente los procedimientos por donde canalizar las demandas sociales y el control de los organismos estatales, incluidas sus empresas públicas.

Por otra parte, la falta de “voluntad política” (ver PLANILLA-20; pregunta-3 y 6 y la PLANILLA-21; pregunta-4), para avanzar tanto en la consolidación del modelo de Gobernanza, como en volverlas operativas a las reformas en el sector eléctrico, ha demorado el proceso que lleve a un deseable alineamiento entre la gestión de la Empresa y el modelo participativo de Gobernanza.

Conclusión: La falta de voluntad política para avanzar con el modelo de gobernanza, a lo que se suma una reestructuración en curso de algunas áreas de gobierno, ha generado confusión en los actores involucrados y demorado la participación de la ESP correntina, en los procesos creadores de VP.

⁸⁶ - Ver Sección-5.3.1



Conclusiones vinculadas al OBJETIVO-3

De la revisión normativa realizada en el Capítulo-2, se pudo determinar las normas que establecen la misión y objetivos empresariales:

La *misión* empresarial se encuentra establecido en el Artículo-3 del Decreto reglamentario 6.202/84 y sus *objetivos* con el Artículo-3 de la Ley 3.588.

Posteriormente, la sanción de un conjunto de normas para el sector eléctrico provincial, han acotado las actividades de la Empresa, a tan solo la distribución y comercialización de energía.

Por otra parte, la implementación parcial de algunas de ellas, han vuelto difusos los límites de las funciones y responsabilidades empresariales. Esto afecta a la gestión tanto de los CG como de la AD, sobre todo, al pretender el alineamiento requerido para prestar un servicio que sea valioso para la comunidad.

Lo anterior surge de las declaraciones de los funcionarios entrevistados de la AD, como por los resultados del análisis de las respuestas que los CG dieron al considerar el escenario actual, relevado por el cuestionario C1.

Conclusión: Los difusos límites de funciones y responsabilidades empresariales, sumados a las bajas posibilidades para innovar y la baja participación en el área de acción política, hacen que los CG se apoyen para la gestión, fundamentalmente en acciones del área organizacional.

Sin embargo, al analizar la evolución del escenario C1 al propuesto escenario relevado por el cuestionario C2, se observó un comportamiento substancialmente diferente de los CG, aumentando la importancia atribuida a las acciones de orden político, con tendencia al equilibrio en las tres áreas. Todo ello, con una apreciable demanda por participar en proceso innovadores que generen VP.

Si a lo anterior, se lo relaciona a la declaración consensuada de “Estrategia Global” empresarial, que los mandos superiores efectuaron durante el año 2013,⁸⁷ se puede afirmar que existe una coincidencia conceptual en los CG sobre objetivos empresariales.

⁸⁷ - Ver Sección-2.1; *Plan Estratégico para la ESP - conducido desde el Ministerio de Hacienda y Finanzas*; talleres realizado en dicho Ministerio durante octubre de 2013.



Por lo tanto, se puede inferir que la formalización de las declaraciones de misión y objetivos empresariales, contribuiría al alineamiento estratégico de la gestión hacia la creación de valor público. Sin embargo, hasta que no se implementen plenamente las nuevas normativas provinciales, no se puede afirmar que ello ocurra.

Lo que sí quedo de manifiesto en la información relevada, es que la actual confusión de roles y responsabilidades de los actores involucrados, seguirá entorpeciendo cualquier proceso tendiente a generar valor público.

Conclusión: Ante el supuesto nuevo escenario, los CG, respondieron dando similar importancia a las tres áreas de acción de la gestión. Esta interpretación es coincidente con la misión y objetivos empresariales declarados en las normativas, y totalmente compatibles con las premisas de la teoría del VP.

Factores EXTERNOS

Conclusiones vinculadas al OBJETIVO-1

Algunas particularidades socioeconómicas y de prestación del servicio de distribución eléctrica en la provincia de Corrientes, descripta en el Capítulo-1, y retomadas en la Sección 5.3.3, están poniendo de manifiesto un gran esfuerzo empresarial por brindar un servicio con un alto componente de equidad social, pero con una alta probabilidad del no recupero de los recursos utilizados, a través del cobro del servicio prestado.

Conclusión: Si la ESP forma parte de políticas activas de desarrollo con equidad social, promovidas desde el Estado, este deberá prever las compensaciones que correspondan, ya que parte de la problemática del contexto socioeconómico regional tan deprimido, se trasladará indefectiblemente de alguna manera a las ESP, afectando severamente la administración de estas.



Conclusiones vinculadas al OBJETIVO-4

El actual canal que vincula a las demandas sociales institucionalizadas con las agencias capaces de resolverlas, es el Sistema Provincial de Planificación (SPP). Forma parte de este sistema, el Consejo para el Crecimiento Económico y Desarrollo Social (CCEDS) que es la organización receptora de dichas demandas.

Sin embargo, en el tema energía, estas demandas deben recorrer un largo y condicionado camino institucional con múltiples actores intervinientes antes que oficialmente la ESP tome conocimiento y disponga los recursos necesarios para resolverlos. Es decir, a la fecha, no existen canales institucionales directos por donde vincular las demandas sociales con la gestión de la ESP.

Sí, se pudo identificar nexos informales de algunas agencias receptoras de demandas sociales en el área energética, que sin estar obligados formalmente, realizan con la ESP, intercambio de información pero que no responden a la calidad y desagregación requerida para una gestión estratégica de la ESP. Están en esta situación, tanto la Secretaria de Energía, como la Dirección de Estadística y Censo.

Otro es el caso del Ente Provincial de Regulación Eléctrica (EPRE). Se trata de una agencia que todavía no está operativa, y que tampoco fue pensada para oficiar de canal para las demandas sociales.

De todas maneras, y dada la posibilidad de acceso a información pertinente, puede servir de nexo informal por donde canalizar las demandas sociales. No obstante, dado que existen muchas dudas sobre la efectividad de su funcionamiento, las expectativas ante la eventualidad de su puesta en funciones, no son buenas (ver PLANILLA-19; pregunta-3).

Si bien, el SPP es actualmente el único canal institucional capaz de vincular a las demandas sociales institucionalizadas con las agencias responsables de satisfacerlas, presentan serios inconvenientes operativos.

Conclusión: No existe canal institucional directo por donde vincular las demandas sociales con la gestión de la ESP. Además, y tal como está estructurado actualmente el SPP, no parece que los CCEDS fueran una solución eficiente y eficaz para oficiar de canal institucional para las demandas sociales, sobre todo por las numerosas instancias deliberativas que estas deben recorrer antes que la ESP tome contacto con la demanda social.



Propuesta para futuras investigaciones, de un canal directo de vinculación

Con el objetivo de dejar planteada alguna propuesta alternativa, es que se creyó oportuno retomar brevemente la Sección 1.1, donde se efectuaron algunas críticas a las premisas básicas utilizadas para analizar la relación Estado-ESP.

La eficacia en la transformación de la función de preferencia de la sociedad en objetivos operativos, depende de la eficiencia del sistema de planificación del Estado. De todas maneras, nada garantiza que los resultados sean mejores para la sociedad, que los derivados de la acción autónoma de la propia empresa pública.

Aquí cabría la pregunta: ¿No sería más conveniente para la sociedad, mejorar los sistemas y mecanismos que proveen de información a la empresa desde el Estado? Quizás, sea preferible centrar los esfuerzos en dotar a la propia empresa de capacidad para formulación de objetivos, y diseñar mecanismos que permitan interpretar e integrar a esos objetivos empresariales, ciertas preferencias sociales generales.

Sugerencia-1: Analizar la razonabilidad de algunas de las consideraciones señaladas en la Sección-1.1, respecto a si la participación directa de la ESP dentro del SPP, pero dotada de mejores herramientas para la toma de decisión, lleve a una mayor eficacia en la gestión empresarial para atender las demandas sociales, prestando un servicio percibido como valiosos por la comunidad.

Factores INTERNOS

Conclusiones vinculadas al OBJETIVO-5

Se observó que los CG, se muestran más dispuestos a priorizar acciones y asignar recursos, fundamentalmente en el área organizacional, teniendo muchas libertades para intervenir en dicha área.

Sin embargo, demandaron mayor participación en la definición de metas políticas, y para ello requieren información pertinente que contribuyan a estimar el futuro y detectar oportunidades, tratando de incorporar nuevos usuarios/clientes/ciudadano, por ejemplo, mejorando la calidad del servicio prestado.



Conclusión: Se observa una muy baja participación de los CG en la fijación de las metas y prioridades en la asignación de recursos para el área de acciones Políticas. Además, los CG, se muestran más dispuestos a priorizar acciones y asignar recursos, principalmente en el área Organizacional.

Al suponer la evolución hacia escenarios participativos, el comportamiento anterior se vio modificado, mostrándose más proclives a priorizar acciones en las otras dos áreas de la gestión (política y programática), con tendencia a realizarlas de manera equilibrada para todas las áreas de acción de la gestión.

Conclusiones vinculadas al OBJETIVO-6

No existen procedimientos formales para el control de gestión de los CG. No obstante, estos deben responder por algunos resultados operativos, pero que lo hacen por fuera de algún sistema formal de control de gestión.

Se observó que los CG perciben que la AD, les da mucha importancia a las metas en áreas de acción de política empresarial, pero que lo hace sin darles participación a los CG, en su formulación. Además, la AD es lo bastante precisa fijando metas Organizacionales, aunque los medios disponibles no suelen estar al mismo nivel de las exigencias.

Se observó una considerable brecha valorativa que los CG realizaron de los objetivos, sobre todo en aspectos políticos, respecto a lo percibido de las manifestaciones valorativas realizadas por la AD.

Esto indica un gran desalineamiento entre los objetivos declarados y los realmente exigidos a los CG.

Conclusión: No existen procedimientos formales para el control de gestión de los CG. Además, la AD da mucha importancia a las metas en áreas de acción de política, pero sin darles participación a los CG, en su formulación.

Se observó una importante brecha entre las valoraciones realizada por los CG y la AD, para las tres áreas de acción de la gestión, tanto para los objetivos empresariales como para la asignación de prioridades. Esta brecha, provocaría un “desenfoco en la visión corporativa”, debilitando la gestión para alcanzar el alineamiento estratégico necesario para crear VP.



Al suponer escenarios participativos, tanto la AD como los CG, mostraron equilibrio en las valoraciones para las tres áreas de acción de la gestión, tanto en los objetivos como en la asignación de prioridades.

De esta manera, se estaría logrando un alineamiento estratégico de la gestión empresarial, que inducirían a la realización de acciones que lleven a prestar un servicio que sea percibido como valioso por la comunidad. Es decir, se estaría creando Valor Público en forma eficiente y eficaz.

Conclusión: El suponer escenarios participativos de gobernanza, provoca una tendencia al equilibrio valorativo para las tres áreas de acción de la gestión, tanto para los objetivos empresariales como para la asignación de prioridades, induciendo al alineamiento estratégico de la ESP

Observaciones generales para las Conclusiones de los Objetivos-3, 5 y 6

De las conclusiones obtenidas para el Objetivo-3, 5 y el 6, se puede inferir que el comportamiento de los CG en ambientes de gobernanza, estarían induciendo al alineamiento estratégico de la gestión, creándose las condiciones para generar VP.

Por otra parte, las pruebas estadísticas a los VECTORES de la función gerencial, según la información que los CG suministraron en C1 y C2, arrojaron que existe significación estadística para el área de acciones Políticas de las funciones gerenciales.

Por otra parte, las pruebas estadísticas mostraron más consistentes en sus resultados cuando se utilizan VECTORES en el análisis, que cuando se recurre a VALORES

6.3 Contribución de los Gerentes y Subgerentes, al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos empresariales

- Comportamientos NO ESPERADOS de las variables, ante el supuesto escenario participativo para las demandas sociales institucionalizadas.

Al analizar los datos para el Objetivo-6 se observó que, no obstante, las respuestas de los Gerentes y los Subgerentes presentaban la misma tendencia al equilibrio en las tres áreas de acción de la gestión, surgieron indicios de comportamientos diferentes entre ambos grupos. Esto dio motivos para avanzar con el desarrollo realizado al final de la Sección-5.3.6, a pesar de no estar entre los objetivos del presente trabajo.



Teniendo presente lo anterior, interesaba conocer la contribución de los Gerentes y de los Subgerentes, al alineamiento de la gestión con los objetivos empresariales. A tal fin, se desagregaron todos los resultados, separando las respuestas de los Gerentes por una parte y de los Subgerentes por otra, obteniéndose los cuadros “*Promedio de Vectores en los tres ejes*”, de las PLANILLA´s-14.2, 15.2, y 16.2.

Los datos en estas planillas, mostraron un comportamiento, no previsto de las Gerencias, que lo distancia de las Subgerencias, en lo que a características de la gestión se refiere, sobre todo en el área de acción política de la gestión. Además, ante el supuesto del nuevo escenario, llamó la atención la poca corrección que las Gerencias realizaron a la brecha interpretativa en comparación con las Subgerencias. Esto se observó al analizar las respuestas que las Gerencias realizaron, sobre todo para el área de acción política, ya que es de suponer, que las Gerencias están más consustanciadas con este tipo de aspectos de la gestión, que las Subgerencias.

Conclusión: No se observa una brecha interpretativa considerable para los objetivos empresariales entre los Gtes y Sub.Gtes.

Ante el supuesto nuevo escenario participativo de gobernanza, las correcciones hacia valoraciones equilibradas de importancia a los tres ejes de la gestión, fue menor en los Gerentes si se la compara con las correcciones que hicieron los Subgerentes.

Sugerencia-2: Futuras investigaciones, deberían analizar las razones que llevaron al comportamiento más conservador de las Gerencias respecto a las Subgerencias, dada la interpretación que aquellas hacen de los objetivos empresariales, sobre todo en lo que al área de acción política de la gestión se refiere.



Capítulo-7: PROPUESTAS y RECOMENDACIONES

Propuestas para futuras Investigaciones

Sugerencia-1: analizar si la participación directamente dentro del SPP, de la propia empresa, pero dotada de mejores herramientas para la toma de decisión, lleve a lograr mayor eficacia en la gestión empresarial de las demandas sociales.

Sugerencia-2: analizar las razones que llevaron al comportamiento más conservador de las Gerencias frente a la interpretación que estos hacen de los objetivos empresariales, sobre todo en lo que al área de acción política de la gestión se refiere.

Propuesta de una Metodología de Investigación

La Tesis propone una metodología de investigación de base, para que en futuros estudios aplicando algunos de los enfoques teóricos, métodos y procedimientos utilizados, sirvan para identificar las relaciones o conexiones lógicas que lleven de las causas a los efectos, con el fin último de poder abordar con cierto éxito la compleja problemática de la ESP.

Recomendaciones para encarar proyectos similares

Dentro de un proyecto tan ambicioso como este, es importante que las experiencias adquiridas durante su desarrollo se lo compartan para que otros investigadores que deseen encarar proyectos similares, se beneficien tanto las dificultades asumidas como de las soluciones encontradas.

A continuación, algunas recomendaciones:

- Al realizar el cronograma de la Tesis, prever tiempos lo suficientemente generosos, ya que en la práctica concreta, además el proceso que va desde los contactos previos, lograr las autorizaciones, concertar entrevistas previas, y las reuniones para realizar la entrevista y/o la encuesta propiamente dichas, hay que prever muchos imponderables que se van dando que demanda mucho más tiempo que el supuesto, generalmente muchas de ellas, por razones de trabajo/agenda.



- La cantidad de invitaciones a los futuros informantes, deben ser al menos un 50% más de los mínimamente requeridos, ya que se presentan muchas deserciones al momento de la confirmación de las entrevistas.
- Tratar que la cantidad de informantes claves confirmados sean como mínimo de 10 personas. Esta sugerencia viene por las dificultades que se presentaron al momento de realizar las pruebas de significación estadística, ya que muchas de las diferencias de pares de datos daban “cero”, y por lo tanto quedaban al límite inferior de las tablas de “Valores críticos de T- y T+”, donde el “*n*” número mínimo de pares cuyas diferencias sean distintas de cero es de “cinco” pares.
- Asegurar la discreción de la información relevada es fundamental, ya que al tratarse de funcionarios públicos, hay bastantes reticencias a brindar cualquier tipo de información/opinión.
- Las preguntas de los cuestionarios, aunque lleven a un número mayor de ellas, es preferible desdoblarlas para facilitar su interpretación, que tener que reiterar la encuesta por errores de interpretación.
- Los distintos campos del conocimiento a los que se acudió al desarrollar esta tesis, obligó a recurrir a una profusa cantidad de bibliografía que de sustento a cada una de las propuestas, críticas, afirmaciones, etc., que se exponen a lo largo de la Tesis.
- Lo anterior, llevó a tener que manejar un gran volumen de documentación bibliográfica, ordenándolos de tal manera que facilitara su localización. Una técnica utilizada y que resultó de mucha utilidad, fue la de archivar en la PC, la misma documentación en distintas carpetas separadas por tema, institución (editor, unidad académica, sitios web de interés, etc.) y por autor.
- En la Sección-4.7, se hace una apretada síntesis de las dificultades y la manera como fueron resueltos, al momento del diseño de los cuestionarios para las encuestas.



BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, C. y Fracchia, L. (2009): *El emprendedor Schumpeteriano. Aportes a la Teoría Económica Moderna*. Asociación Argentina de Economía Política. XLIV Reunión Anual. Buenos Aires. ISBN: 978-987-99570-7-3. Recuperado de: <http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2009/alonso.pdf>
- Barcelata Chávez, H. (2010): *Gasto Público y Sector Paraestatal en México*. Grupo Eumed.net: Univ. de Málaga. España. ISBN-13: 978-84-693-4737-9. N° Registro: 10/72225. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2010c/756/>
- Barra, R. C. (1992): La Concesión de Obra y de Servicio Público en el Proceso de Privatización. En E. Mertehikjian. *La iniciativa privada en la concesión de obra y servicios públicos* (1ra. ed.). Buenos Aires: Ábaco. ISBN-10: 950-569-038-X., (en línea).
- Bator, F. M. (1962): Government and the Sovereign Consumer. En: *Private Wants and Public Needs*, Norton, Nueva York, pp. 118-136.
- Baumol, W. (1968): Entrepreneurship in Economic Theory. En: *American Economic Review*. Vol. N° 58, N°2, pp. 64-71. SSRN: 1506344. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1506344>
- Banco Interamericano para el Desarrollo. (BID), (2006): La Gerencia Social INDES; *Serie de Documentos de Trabajo I-60*. HV40.35 G44 2006. Recuperado de: [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1223/La%20Gerencia%20Social%20INDES%20\(I-60\)%C2%A0%20.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1223/La%20Gerencia%20Social%20INDES%20(I-60)%C2%A0%20.pdf?sequence=1)
- Blasco Ibáñez, J. (1992): La Equidad: Criterio auxiliar de interpretación judicial. En: *Revista de Derecho*, Universidad del Norte. Colombia-1, pp. 62-69. Recuperado de: <http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/derecho/1/7%20la%20equidad%20criterio%20auxiliar%20de%20interpretacion%20judicial>
- Blaug, M. (1983): Marx, Schumpeter y la teoría del empresario. En *Revista de Occidente*. Extra V, N° 21-22, pp. 117-132. ISSN: 0034-8635. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=20782>
- Boneo, H. (1974): *Las Empresas Públicas en América Latina: los últimos veinte años*, XVI Congreso Internacional de Ciencias Administrativas - Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, México.
- Boneo, H. y Nieto J., Mateo, M., et. al. (1978): *Gobierno y Empresa Pública en América Latina*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1ª ed. en español). Buenos Aires, Argentina: Ediciones S.I.A.P.
- Briones G. (2002): La Encuesta Social. En: *Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales*. Módulo-3. Capítulo-4, Bogotá, Colombia, pp. 52-67. ISBN: 958-9329-14-4. Obra completa: *Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, ISBN: 958-9329-09-8. Recuperado de: <http://contrasentido.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo3.pdf>



- Bryson, J. M. (1995): *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations (A guide to strengthening and sustaining organizational achievement)*. (4ta. ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, Revised Edition. ISBN: 978-1-118-05051-4 (ebk); ISBN: 978-1-118-05053-8 (ebk). Recuperado de:
http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780787976606_sample_382052.pdf
- Canto Sáenz, R. (2012): *Gobernanza y democracia. De vuelta al río turbio de la política*; Gestión y Política Pública. Centro de Investigación y Docencia Económica. Vol. XXI, N°2. A.C. Distrito Federal, México, pp. 333-374. ISSN: 1405-1079. Recuperado de:
[http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XXI_No.II/02_Rodolfo_Canto\(333-374\).pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XXI_No.II/02_Rodolfo_Canto(333-374).pdf)
- Casson, M. (1982): The entrepreneur: An economic theory. En *Barnes & Noble Books*– (2da. ed. 2003) Totowa NJ: Edward Elgar Pub. ISBN-13: 978-1845421939, ISBN-10: 1845421930.
- Cerrillo i Martínez, A. (2005) *La Gobernanza hoy: 10 Textos de Referencia* (en línea). (1ª ed.) Madrid: Coordinación, traducción y edición. Instituto Nacional de Administración Pública (Universitat Oberta de Catalunya). ISBN: 84-7351-239-1, NIPa: 329-05-020-X. Recuperado de:
<http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20GOBERNANZA%20HOY.pdf>
- Collins, J. C. y Porras, J. y I. (1996): Building Your Company`s Vision. En: *Revista Gestión*. Harvard Business Review (HBR). V2 N° 5, pp. 40-58. Recuperado de:
http://www.jvazquezysociados.com.ar/files/Vision_Revista_GESTION.doc
- Constitución de la Nación Argentina: Reforma 1994; 1º Parte, Capítulo-2º; Nuevos derechos y garantías. - Art. 42. Recuperado de:
<http://www.senado.gov.ar/Constitucion/capitulo2>
- Constitución de la Provincia de Corrientes: Reforma 2007. Recuperado de:
<http://www1.hcdn.gov.ar/dependencias/dip/congreso/constitucionesprovinciales/corrientes.htm>
- Drucker, P. (2002): *La Gerencia: Tareas responsabilidades y prácticas*, (4º ed.). Bs .As: El Ateneo. ISBN: 9789500236379
- Easton, D. (1999): *Esquema para el análisis político*. (8ª reimpresión). Bs .As: Amorrortu Editores. ISBN: 950-518-025-X. Recuperado de:
<https://revistanotaalpie.files.wordpress.com/2014/05/80379724-easton-esquema-para-el-analisis-politico-libro-completo.pdf>
- Echebarría, K. y Mendoza, X. (1999): La Especificidad de la Gestión Pública: El concepto de Management Público. En: C. Losada i Marrodán. (Ed.), *¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (pp. 15-44). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. ISBN: 1886938644. Recuperado de:
<http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/928652.pdf>



- Galbraith, J. K. (1980): *El Nuevo Estado Industrial*; Biblioteca de Ciencias Económicas; traducción de Manuel Sacristán; (7ª ed.), Colección Demos. Barcelona: Editorial ARIEL. ISBN: 84-344-2000-7.
- Guinart i Sola, J. M. (2003): *Indicadores de gestión para las entidades públicas*; Escola d'Administració Pública de Catalunya – VIII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Panamá. Recuperado de:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>
- Hancevic, P. y Navajas, F. (2013): *Consumo residencial de electricidad y eficiencia energética: un enfoque de regresión cuantílica*. Fundación Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL). Doc. de Tjo. N°120. Buenos Aires. Recuperado de:
<http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC TRAB 1368217816061.pdf>
- Hintze, J. (2001): *Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados*. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires. Recuperado de:
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE,%20Jorge%20-%20Gestion%20presupuestaria%20de%20estructuras.pdf>
- (200_): *Valor Público ¿es posible medirlo?*; TOP, Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública. Buenos Aires. Recuperado de:
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/HINTZE,%20Jorge%20-%20Es%20posible%20medir%20el%20valor%20publico.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INDEC). Recuperado de:
<http://www.censo2010.indec.gov.ar>.
- Instituto Interamericano para el Desarrollo Social NDES-BID (2005): *Gerencia Social y Gestión de Recursos No Renovable: Sector Agua Potable y Saneamiento*; Seminario Especializado del 2 al 4 marzo 2005. Programa INDES-Guatemala; Sesión 4: La Generación de Valor Público en los Proyectos de Desarrollo Social. Recuperado de:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=519092>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure. En: *Journal of Financial Economics*. N°3, pp. 305-360. Recuperado de:
http://uclafinance.typepad.com/main/files/jensen_76.pdf
- Jiménez Nieto, J. I. (1978): Relaciones del Gobierno con las Empresas Públicas: Directorio político y gerencia empresarial. En: Boneo H., Jiménez Nieto J., Martín, M., Brewer, C., et al. *Gobierno y Empresa Pública en América Latina*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (1ra ed. español 1978), (pp. 89-129). Buenos Aires: Ediciones S.I.A.,



- Kaplan, M. (1978): *Intervención del Estado y Empresa Pública en América Latina Contemporánea: Los Aspectos Políticos e Institucionales*. En: *Revista de Estudios Políticos*. – Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Ministerio de la Presidencia. (pp. 5-31). España. N° 4 Julio-Agosto 1978. Recuperado de:
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1273657.pdf>
- Farol, J. L. (2001): *Cliente mata ciudadano: en torno a la noción de ciudadanía urbana*. IV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires. Recuperado de:
<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/ceped/publicaciones/2001/cliente%20mata%202001Karol%20Clad.pdf>
- Kirzner, I. M. (1985): *Discovery and the Capitalist Process*. The University of Chicago Press. Chicago. ISBN-10: 0226437774. ISBN-13: 978 a 0226437774
- - - - - (1979): Comment: X-Inefficiency, error, and the scope for entrepreneurship. En: J. M. Rizzio, *Time Uncertainty and Disequilibrium*. (pp. 140-151). Lexington: Massachusetts. ISBN 0-699-02698-0. Recuperado de:
https://mises.org/sites/default/files/Time,%20Uncertainty,%20and%20Disequilibrium%20Exploration%20of%20Austrian%20Themes_2.pdf
- - - - - (1975): *Competencia y función empresarial*. (1973), Madrid: Unión Editorial. ISBN: 8472090329, 9788472090323
- Kliskberg, B. (2000): *América Latina: Una región en Riesgo, Pobreza, Inequidad e Institucionalidad Social*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo (INDES). *Revista: Economía y Sociedad*. Septiembre-diciembre 2000. N° 14, (pp. 5-33). ISSN: 1409-1070. Recuperado de:
<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/1539>
- Knight, F. H. (1947): *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*. Educarm. Consejería de Educación y Universidades de la Región de Murcia. Madrid: Aguilar. Recuperado de:
https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias_sobre_el_empresario_de_knigh_y_schumpeter.pdf
- Leibenstein, H. (1980): *Beyond Economic Man. A New Foundation for Microeconomics*. Cambridge, Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, and London, England: Copyright © 1976, 1980. 297 p. ISBN 0-674-06892-0.
- - - - - (1979): The general X-Efficiency paradigm and the role of the entrepreneur. En: M. J. Rizzo (ed.). *Time Uncertainty and Disequilibrium*. (pp. 127-139). Lexington: Massachusetts, ISBN 0-699-02698-0. Recuperado de:
https://mises.org/sites/default/files/Time,%20Uncertainty,%20and%20Disequilibrium%20Exploration%20of%20Austrian%20Themes_2.pdf
- - - - - (1969): Entrepreneurship and Development. En: *American Economic Review*. N°58(2), (pp. 72-83).



Leyes de la Provincia de Corrientes: N° 5880/09; 5960/10; 6061/11

Lope A. (2003): Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. En: *Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado*. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Dirección de Estudios y Formación. Buenos Aires. Doc. N° 68, (pp. 3-28). Recuperado de: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/ngpfinal.PDF

Maduri, M. (2014): Programa de convergencia de tarifas eléctricas en nuestro país: Federalismo eléctrico. En: *Revista Energía Eléctrica* (pp. 10-14). Buenos Aires. Recuperado de: http://www.editores-srl.com.ar/revistas/ie/289/maduri_programa_de_convergencia_de_tarifas_electrica

Miranda, J. A. (2007): *Modelo de Creación de Valor en el Sector Eléctrico*; Academia de Ingeniería de México: “I Coloquio de Ingreso”; Palacio de Minería. (pp. 1-21). México, D.F., Recuperado de: <http://www.ai.org.mx/ai/archivos/coloquios/1/Modelos%20de%20Creacion%20de%20Valor%20en%20el%20Sector%20Electrico.pdf>

Mokate K. M. (2001): *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), BID. (pp. 1-53). Washington D.C. Serie de Doc. de Trabajo I-24. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2220176>

Mokate, K. M. y Saavedra, J. J. (2006): *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales*, Departamento de Integración y Programas Regionales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), BID. Washington D.C. Serie de Documentos de Trabajo I-56. Recuperado de, M. H. (1998): *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el sector Público*, (1° ed. 1998), traducción Xavier Castanyer, Madrid: Edit. Paidós Ibérica, S.A. 1998. ISBN: 84-493-0584-5. 438 p.

----- (1984): *Creating Value in the Public Sector*. John E. Kennedy School of Government, Harvard University. Document intern. 1984

Munguia, J. (1979): Teorías microeconómicas sobre la empresa. En *Seminario sobre Gestión de las Empresas Públicas en la República Dominicana e Italia* - Corporación Dominicana de Empresas Estatales; República Dominicana. Oficina Nacional de Administración y Personal; CLAD; Istituto per la Ricostruzione Industriale (Italia), Santo Domingo: Centro de documentación y Análisis de información (CEDAI) CLAD N° 0043-04.

Navajas, F. (2013): “The social efficiency of energy access”, 4 ELAEE/ALADEE, Montevideo Uruguay. Recuperado de: http://www.fiel.org/publicaciones/Novedades/NEWS_1367351676343.pdf



- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006): Los Estudios de caso en la investigación sociológica. En: *Estrategias de investigación cualitativa*. Coord.: Irene Vasilachis de Gialdino. (1ra. ed. 2006). (pp. 213-237). Barcelona: Editorial Gedisa S.A. ISBN: 84-9784-173-5. Recuperado de:
<http://investigacion-social.sociales.uba.ar/files/2013/03/neiman-y-quaranta-los-estudios-de-caso-en-la-investigacion-sociologica-pp213-237.pdf>
- O'kean, J. M. (1993): Función empresarial y gestión pública. En Serie: *Seminario Permanente de Administración y Economía Pública*. (pp. 78-122). Madrid: Publicación del Instituto Universitario Ortega y Gasset. (CEDAI) CLAD: N° 16639.00.
- Oxley, H., Maher, M.; Martín, J. P., Nicoletti, G., Alonso, P. (1991): The Public Sector: Issues for the 1990s. En: *OCDE, Economics and Statistics Department. Working Papers*, N° 90. París. ISSN: 1815-1973. Recuperado de:
http://www.oecd-ilibrary.org/economics/the-public-sector_112267035862
- Pacios Lozano, A. R. (1997): La Administración de las Unidades de Información: una aproximación a su concepto y evolución. En: *Revista Científica Complutense – Dpto. de Biblioteconomía y Documentación Universidad Carlos III de Madrid*. Univ. Complutense de Madrid. (pp. 225-248). Vol 20 (1997), ISSN-e: 1988-2890. Recuperado de:
<http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/download/DCIN9797110225A/19824>
- Padua, J., et al. (1996): En: *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, (6ta. reimpresión). Fondo de Cultura Económica. México. ISBN: 968-16-02889.
- Pallares, F. P. (1988). Las políticas públicas: El sistema político en acción. En: *Revista de Estudios Políticos*. N° 62, (pp. 141-162). ISSN: 0048-7694. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=27007>
- Perales, I. A. (2003): *Poder local y democracia participativa en América Latina*. Rebelión. Recuperado de: <http://www.rebellion.org/docs/122031.PDF>
- Pistonesi, H. (2000): Sistema Eléctrico Argentino: los principales problemas regulatorios y el desempeño posterior a la reforma. División Recursos Naturales e Infraestructura. En: *Proyecto OLADE/CEPAL/GTZ "Energía y desarrollo sustentable en América Latina y el Caribe"*. Santiago de Chile... Serie 10. ISBN 92-1-321624-6. Recuperado de:
<http://archivo.cepal.org/pdfs/2000/S00070548.pdf>
- Porter, E. M. (2006): La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva. En: *Ventaja Competitiva; Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*; CECSA, México: 1ra. publicación 1987. México: Editor; Compañía Editorial Continental. 2da ed. rev. ISBN: 970-24-0203-4.
- Real Academia Española – Diccionario (2014). Edición 23°. Recuperado de:
<http://dle.rae.es/?id=JHEm6kd>



- Recalde, L. (1999): *Análisis y Tratamiento de las Pérdidas No Técnicas de Energía Eléctrica*. En Revista Electrogremio, N° 117 de septiembre de 1999.
- Rivier Abbad, J. (1999): Calidad de servicio. Regulación y optimización de inversiones – *Colección Tesis Doctorales*. Univ. Pontificia Comillas de Madrid, Esc. Tec. Sup. de Ingeniería (ICAI). N°211/1999. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35952684>
- Rodríguez F. (2004): *Equidad Distributiva y Tarifas: aspectos jurídicos, doctrinarios y sociales*. Recuperado de: <http://www.feliperodriguez.com.ar/wp-content/uploads/2013/02/E-Q-U-I-D-A-D-D-I-S-T-R-I-B-U-T-I-V-A-y-T-A-R-I-F-A.pdf>
- Rojas Soriano, R. (2006): *Guía para la investigación Social*; Edit. Plaza y Valdés (PYV); (33° ed.). México. ISBN: 968-856-262-5. Recuperado de: <http://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/guia-realizar-investigaciones-sociales-rojas-soriano.pdf>
- Sánchez Gonzales, J. J. (2002): *Gestión Pública y Gobernance*; Instituto de Administración Pública Estado de México, A.e.; Toluca, México. ISBN: 968-6452-50-8. Recuperado de: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/GESTION%20PUBLICA%20Y%20GOVERNANCE.pdf>
- Sautu Ruth (2005): *Todo es Teoría; Objetivos y métodos de investigación*. (1ª ed.) Bs. As.: Lumiere. ISBN 950-9603-57-0.
- Schumpeter, J. A. (1983): *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. 1950. Orbis. Barcelona.
- - - - - (1968): La respuesta creadora en la historia económica. 1947. En: *Schumpeter, J. A.: Ensayos*, pp. 221-232.
- - - - - (1976): *Teoría del desenvolvimiento económico*. 1912. Fondo de Cultura Económica. México, 1976.
- Sen, Amartya (1995): *Inequality Reexamined*. New York: Cambridge, Massachusetts: Russell Sage Foundation, 2da. Ed. 224 p. ISBN 0191521299
- Simon, Herbert (1955): A behavioral Model of Rational Choice. En: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1. Recuperado de: <http://www.math.mcgill.ca/vetta/CS764.dir/bounded.pdf>
- Tafari, R. y Tafani, M. (2010): *Gestión y Gerencia Pública*, Revista de Salud Pública. XIV 2. (pp. 15-31). ISSN 1853-1180. Recuperado de: <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/RSD/article/view/7080/8153>
- Tarántola, A. O. (2010): *La ley N° 24065. Consideraciones preliminares para discusión*. Grupo de Trabajo de Elaboración Programática; Instituto Argentino de la Energía “General Mosconi”. Buenos Aires. Recuperado de: [http://sitio.iae.org.ar/minisites/GTEP/Archivos/MARCOS_REGULATORIOS_Y_TARIFAS/TARANTOLA Ley N°C2%BA 24065.pdf](http://sitio.iae.org.ar/minisites/GTEP/Archivos/MARCOS_REGULATORIOS_Y_TARIFAS/TARANTOLA Ley N%C2%BA 24065.pdf)



- Torre de Babel Ediciones (s.f): *Diccionario de Psicología Científica y Filosofía: Vocabulario*. (en línea). Recuperado de:
<http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Observacion.htm>
- Vega, N. (en prensa 2009): La entrevista como fuente de información: orientaciones para su utilización. En L. Alonso y A. Falchini (Eds.). *Memoria e Historia del Pasado Reciente. Problemas didácticos y disciplinares*, Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe. Recuperado de:
http://www.fhuc.unl.edu.ar/olimpistoria/paginas/manual_2009/docentes/modulo3/c-La%20entrevista%20como%20fuente%20de%20informaci%F3n.pdf
- Villareal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010): *El Estudio de Casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad del País Vasco ⁸⁸ Recibido: 9 de marzo de 2010 - Aceptado: 27 de mayo de 2010 (fecha de consulta 9 octubre 2015). Vol. 16, Nº 3, pp. 31-52. ISSN: 1135-2523. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/2741/274119490001.pdf>
- Waldo, D. (1974): Organizaciones para el Futuro. En *Revista de Documentación Administrativa*. (pp. 7-24). Madrid. (1958-2005). DA-Estudio Nº 157. 301.19:65.01. Recuperado de:
<http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=DA&page=article&op=view&path%5B%5D=3707&path%5B%5D=3762>
- Wiedenhofer, H. S. (2013): *Pruebas no paramétricas para las ciencias agropecuarias. Muestras pequeñas*. (2º ed.) Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas. INIA, Maracay, Venezuela. ISBN: 978-980-318-284-7. Recuperado de:
<http://www.sian.inia.gob.ve/repositorio/noperiodicas/pdf/Pruebas%20no%20parametricas.pdf>
- Yacuzzi, E. (2005): *El Estudio del Caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Univ. del CEMA. JEL: M19, B41, B49. Recuperado de:
<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>
- Yin, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks. ISSN 1925-7147; ISBN 0761925538, 9780761925538. Recuperado de:
<http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>
<http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
<http://www.polipub.org/articulo/index/id/24/page/2>

⁸⁸ - Una presentación preliminar en el XXI Congreso Nacional y XVII Congreso Hispano-Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (Madrid del 6 al 8/Junio/2007), recibió el 1er premio de metodología en Economía de la Empresa (FESIDE Investigador 2007).



ANEXOS

Teorías y Modelos de Gestión Empresarial

Teoría de la Agencia

Si bien la Teoría de la Agencia no se ajusta al caso desarrollado en esta Tesis, (múltiples objetivos provenientes de múltiples superiores jerárquicos) algunos conceptos serán de utilidad para describir ciertas situaciones y comportamientos que habitualmente se dan en las relaciones entre los gerentes, la conducción de la empresa y/o el Estado. De hecho, que algunos de los planteos realizados anteriormente ⁸⁹, bien podrían ser descriptos desde los postulados de esta teoría.

La “Teoría de la Agencia” -formulada inicialmente como tal por Jensen y Meckling (Jensen y Meckling, 1976, pp. 305-360), toma al conflicto de intereses entre los gerentes directivos y/o propietarios de las grandes empresas, y trata de ofrecer un modelo explicativo de las relaciones y demás elementos que caracterizan precisamente aquellas situaciones en las que se da una separación entre la gestión y la propiedad-titularidad de una unidad económica, o en las que una persona delega una tarea o la gestión de determinados intereses a otra.

Se trata, por lo tanto, de una parte de la Economía de la Empresa, directamente relacionada con el tema del Control de la Gestión.

La relación de agencia (Principal <---> Agente)

Se habla de *situación o contrato de agencia* siempre que existe un *contrato de ocupación* en el que una persona (Principal) encarga a otra (Agente) la gestión de una actividad o de una unidad económica, dejándole autonomía en la toma de decisiones, y aceptando el agente actuar defendiendo los intereses del principal.

En esta relación es característico que el Principal no supervise detalladamente las acciones del agente, a diferencia de lo que haría si se tratase de un empleado “normal”, dado que le otorga cierta autonomía de decisiones.

En consecuencia, el Principal no conoce normalmente el grado de esfuerzo real ni el acierto o eficacia de la gestión del Agente, sino que solamente el resultado final que se deriva de esta.

A su vez, el Agente tenderá a justificar un mal resultado aduciendo a circunstancias exógenas desfavorables, sin que el Principal pueda discernir si la explicación del Agente es cierta o no, confiriéndole al Agente una gran discreción para perseguir objetivos propios que no siempre redundan en el mayor beneficio para el Principal.

Son elementos básicos, que exista una relación jerárquica clara entre el Principal y el Agente, a la vez que una delegación de responsabilidades o descentralización de decisiones del primero respecto al segundo, pudiendo ser más o menos elevada la delegación o autonomía de gestión dada al Agente, que puede ir desde una libertad de acción total hasta una supervisión detallada y continua por parte del Principal.

⁸⁹ -Ver la Sección-1.1: *Criticas a las premisas reduccionistas en el análisis de la relación, Estado-ESP.*



Según la formulación básica del problema de agencia, el volumen de producto/servicio dependerá, por un lado, del grado de esfuerzo que el Agente desarrolle en su gestión; de variables que el Agente no controla, que son aquellas que dependen de la coyuntura económica y del estado de la naturaleza; del volumen de *factores productivos* que el Principal ponga a su disposición (plantilla de personal, gastos autorizados, inversión de capital en la Unidad Superior...etc.); y de las *características profesionales* del propio Agente.

Para una definición más completa de una situación de agencia, se le debe incorporar a los elementos enunciados anteriormente, los siguientes aspectos:

- Existe una *asimetría* entre la *información* que dispone el Principal y la que dispone el Agente, sobre las variables clave que condicionan el producto neto que puede alcanzarse en la Unidad Superior en cuestión.
- Existe un *conflicto o no concordancia de intereses* entre Principal y el Agente.

Estos dos elementos son, para muchos autores, los aspectos más característicos para analizar cualquier situación de agencia.

Los “costos de agencia”

Por “costes de agencia” se entienden los costes reales o de oportunidad que soporta el Principal y que están asociados al hecho de delegar funciones directivas. Se acostumbra a distinguir cuatro tipos:

1-Costos de agencia “de eficiencia”: se produce una pérdida de eficiencia cuando el Principal delega la gestión en el Agente, debido principalmente, a la no concordancia de intereses, así como a la existencia de la asimetría de información que caracteriza toda situación de agencia.

2-Costos de control: El Principal tiende, lógicamente, a establecer algún tipo de Control de Gestión sobre el Agente, con la finalidad precisamente de hacerle aumentar el nivel de esfuerzo y de minimizar así los otros costos de agencia.

3-Costos de incentivo económico: son los costos surgidos de los incentivos por resultados que se establecen como una manera de conseguir que al delegar la gestión de una Unidad Superior en un Agente este tiende a actuar más estrechamente en función de los intereses del Principal (de la empresa), incrementando su esfuerzo y reduciéndose así los posibles costos de agencia de eficiencia.

4-Costos de agencia “de fianza”: es el costo que se genera cuando el Principal limita en alguna medida la autonomía del Agente; es decir, que no le da una libertad total en la toma de decisiones, sino que el Principal se reserva determinados tipos de decisiones relativas a la Unidad Superior cuya gestión le encomienda al Agente.

Este hecho, común a cualquier situación de agencia, puede provocar efectos negativos sobre el grado de eficiencia de la Unidad Superior en cuestión.

Teoría Microeconómica sobre la Empresa

El modelo neoclásico, es tal vez, la única teoría microeconómica sobre la empresa coherente y bastante aceptada actualmente. No obstante, NO abarca todos los diferentes tipos de empresas (Mungia, 1979, pp.1-5).

El análisis de la competencia imperfecta, actualizó el modelo neoclásico, pero dejó intactos muchos de los problemas que ya existían con el modelo de competencia perfecta.



En la década de los años 50, *Herbert Simon*, introduce una modificación: en vez de utilizar como función objeto la maximización de beneficios utiliza la de beneficios satisfactorios.

Más tarde, *Galbraith* (1980), en su libro *El Nuevo Estado Industrial*, analiza y critica cada uno de los 4 supuestos y conclusiones del modelo neoclásico:

- Analiza el impacto en el modelo cuando opera separadamente la propiedad y la administración de la empresa
- Las empresas gigantes buscan principalmente el crecimiento y el poder
- Cuestiona seriamente la efectividad del mercado como mecanismo de control impersonal de las grandes empresas. La *mano invisible del mercado* se transforma en los muy bien visibles sindicatos, tecnoestructuras, etc.
- Las grandes empresas tienden a pasar los costos de sus ineficiencias a los accionistas, a los consumidores y/o al gobierno

Si bien los cuestionamientos de *Galbraith*, pueden verse razonables, son muy literarios, y dejan sin resolver cuestiones que para esta Tesis son importantes, tales como:

- El supuesto en donde el dueño y el administrador de la empresa son la misma persona no abarca a las empresas de servicios públicos en mercados monopólicos. En las grandes empresas privadas, el administrador y los dueños son distintas personas. En el caso de grandes empresas públicas se le debe incorporar la participación del Estado.
- La función objetivo en el modelo neoclásico del dueño-administrador está muy claro, y es lo que permite el uso de técnicas de optimización, y parece muy razonable desde la economía positiva. Sin embargo ¿cuál es la función objetivo del gobierno?, ¿existe realmente?, ¿en caso de haberlo, es una sola o se tiene objetivos múltiples?
- La teoría neoclásica asume que no existe intervención del Estado, y si hubiere, lo considera dañino. El mercado premia a las empresas eficientes, y castiga a las ineficientes por medio de las ganancias y pérdidas. Suponiendo que el gobierno tiene una función objetivo fijada claramente en el modelo neoclásico en ausencia del mercado ¿cómo se ejerce ese control en el caso de empresas de servicios públicos monopólicos?, ¿cuáles son los límites, como para que el exceso de control a la administración no paralice la actividad de esas empresas?
- La eficiencia era el mejor resultado del modelo neoclásico. ¿Cómo evitar en las empresas de servicios públicos, un grado mayor o menor de “Ineficiencia X” como lo definiera *Harvey Leibenstein*?

En 1976, *Harvey Leibenstein*, publica el libro *Beyond Economic Man*, que fuera precedido por varios artículos, en su intento de construir una teoría coherente.

Para *Leibenstein* el modelo neoclásico, es solo un caso especial. Utiliza para ello, como concepto central el de grado de “Ineficiencias X”, es decir, el exceso de los costos actuales sobre el costo mínimo para una producción dada.

Introduce un nuevo vocabulario, y una serie de nuevas variables a la teoría como ser la de racionalidad selectiva, áreas de interés, el esfuerzo de los integrantes de la empresa, los intereses de los agentes y del principal, entre los más importantes.



La Nueva Gestión Pública (NGP)

La Nueva Gestión Pública (NGP) constituye una de las tendencias internacionales más notables en la administración pública, convirtiéndose en "la denominación común del conjunto de doctrinas muy similares a las que se recurrieron para encarar la reforma burocrática en numerosos países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) desde finales de los años setenta" (López, 2003, p. 9).

La gestión en el sector público desde el management público,⁹⁰ tiene características propias y diferenciadas, dado el contexto de los distintos procesos, como ser:

- la sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos;
- el hecho de que las administraciones públicas tienen el carácter de poder público;
- la particular naturaleza de los procesos de creación de valor por parte del sector público;
- y la dificultad para medir el valor público creado;

Por otra parte, la transformación del modelo del Estado de Bienestar,⁹¹ y las políticas que requerían legitimación basada en la racionalidad gerencial, explican la demanda a la administración pública para que aplique los conceptos del *management*,⁹² mediante la transferencia de numerosas técnicas como el presupuesto por programas o la dirección por objetivos, casi todas ellas concebidas y ensayadas previamente en el mundo empresarial no estatal (ver PLANILLA-6).

Para una empresa privada, el marco de responsabilidad externa se ejerce por las fuerzas de mercado, mientras que, en la administración pública, se ejerce principalmente a través de los mecanismos de control político de acuerdo con el principio democrático. Si bien su aplicación es esencial para asegurar la legitimidad del comportamiento de los poderes públicos, resulta insuficiente para garantizar la eficacia y la eficiencia de la gestión, eficiencia que resultará de incrementar los resultados empleando los mismos recursos, de disminuir los recursos para obtener los mismos resultados o de ambas cosas a la vez (ver PLANILLA-7).

Sin embargo, la aplicación de un concepto aparentemente tan sencillo como este de la eficiencia en el contexto de la administración pública presenta dificultades notables.

La decisión para incrementar la eficiencia no puede basarse en criterios puramente técnicos, pues puede verse afectada por consideraciones políticas. Por otro lado, es necesario considerar la dificultad, no ya de cuantificar, sino simplemente de definir los resultados de numerosas actividades públicas. En tal sentido, Moore Mark (1998, pp. 63-64), advirtió sobre los riesgos de menospreciar el valor creado por las organizaciones públicas desde la interpretación más común de la eficiencia (Echevarría y Mendoza, 2009, pp. 22-23).

En un estudio, la OCDE (Oxley, 1991, pp. 24-29), expresa también una valoración negativa de la orientación eficientista dominante en la modernización administrativa de los Estados. En su opinión, estas medidas, a pesar de ser inicialmente necesarias, pueden producir efectos perjudiciales en el largo plazo, al exacerbar la rigidez de los sistemas de gestión.

⁹¹ - Ver Anexos: Glosario; *Estado de Bienestar*.

⁹² - Ver Anexos: Definiciones; *Management, Administración y Gestión*.



La limitación fundamental del paradigma institucional del management, tal como se ha construido en el sector privado e importado por el sector público, es su lógica de racionalidad económica individual, la que no coincide con la lógica del sector público, dada la necesidad de observar valores colectivos y de colaboración interinstitucional, imprescindible en la gestión de numerosas políticas públicas (Echevarría y Mendoza, 1999, pp. 40- 41).

Por último, la especificidad de la gestión pública implica que, si bien es cierto que los aportes que esta doctrina del gerenciamiento empresarial difícilmente constituirán una respuesta válida para todos los problemas que la Gerencia Pública conlleva, no es menos cierto que contribuye de alguna manera a la resolución de algunos de ellos, en la medida que se establezca las áreas donde tendrá sentido aprovechar la experiencia acumulada del sector privado, ya sea a través de la aplicación directa de las técnicas empresariales, mediante su adaptación o, dada la especificidad del sector público, su reinención.





Definiciones y Conceptos

Eficacia, Eficiencia y Efectividad:

Un enfoque gerencial: Modelo de Kilian Zambrano D. “Planificación y Control de la Producción Pública”, Lito Formas, Bogota, 2004

Se considera que el modelo más completo desde el enfoque gerencial, y uno de los más mencionados en la bibliografía, es el del profesor Kilian Zambrano D., expuesto en su libro "Planificación y Control de la Producción Pública".

Las lógicas del modelo, se encuentran vinculadas al entorno del origen de los insumos y hacia dónde van los productos, y es un aporte del autor, realizado desde la planificación estratégica y de la teoría general de sistemas, por lo que se considera procedente reproducir dichos conceptos que son de interés y, además, adoptados para la Tesis:

Eficiencia: Es la relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (ídem), durante el proceso de conversión de insumos en productos.

Eficacia: Es la relación existente entre el vector-producto y el vector-resultados, durante el proceso de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la *calidad* del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados, reduciendo así, los re-procesos, re-trabajo y desperdicios, dentro de la viabilidad prevista.

Efectividad: Es el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera el producto durante su uso o consumo, propendiendo a dar una respuesta reactiva a las consecuencias del producto, a través de la retroalimentación del sistema.

Empresa

El concepto de empresa tiene dos significados, uno vulgar y otro técnico. El primero está identificado con todo emprendimiento tendiente a obtener beneficios. Mientras que el concepto técnico, es de reciente introducción en nuestro sistema jurídico positivo

El Código Civil italiano, que es el paradigma de precisión jurídica, dice en su Artículo 2.082, refiriéndose a la actividad empresarial: “...el ejercicio profesional de una actividad económica organizada”.

La empresa, según nuestra legislación positiva, es una organización que reúne el capital, y el trabajo, mediante una dirección. Este elemento diferenciador es la dirección que vamos a tratar de distinguir en la legislación.

Ley 19.550 Art. 2: “Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas, en forma organizada, conforme a uno de los dos tipos previstos en esta ley, se obligue a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando en los beneficios y soportando las pérdidas”

A su vez, la Ley 20.744 de Contrato y trabajo en su Artículo 5, define a la empresa y al empresario: “...empresa, la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o beneficios”



Empresa Pública

Resulta relativamente sencillo distinguir a la empresa privada o pública por la propiedad de su capital.

En el caso de estar el capital en total control del Estado, se la denominará, *Empresa Estatal*. (Gordillo, 2013, p. xiv 13-xiv 19). Es algo más difícil hacerlo en términos del responsable de su gestión, pero ello también es posible. Sin embargo, la distinción publico/privado no resulta práctica para el análisis de las relaciones entre el Estado y la empresa.⁹³

En el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública no es tanto por el porcentaje de acciones detentado por el sector privado, sino más bien por el control efectivo que el Estado realice sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía, con objetivos que pueden ser muy diversos e inclusive contradictorios, tal como se sostiene en la Tesis, pero lo que tal vez es lo más importante, los frecuentes cambios en los procesos políticos.

Este es un tema no resuelto por las ciencias sociales, existiendo distintas posiciones que dependen de la disciplina del conocimiento del que es originario.⁹⁴

Equidad

La importancia que tiene para esta Tesis el concepto de Valor Público, y la estrecha relación con otro concepto como el de Equidad, y su relación con la desigualdad, es que se creyó necesario incorporar al término *equidad* entre las definiciones que se exponen en este Anexo, aunque más no sea abordándolo al solo fin de dejar en claro los alcances, pero sobre todo, las importantes limitaciones de tales conceptos al momento de mencionarlos a lo largo de la Tesis.

La palabra equidad viene del latín *aequitas* y la Real Academia Española le asigna algunas definiciones como ser: “Igualdad de ánimo. Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley. Justicia natural, por oposición a la letra de la ley positiva”.⁹⁵

⁹³ - Boneo, et al. (1978): El carácter público de una empresa. En: *Las relaciones entre el gobierno central y las empresas públicas: planteamiento del problema* (p. 69)

⁹⁴ - Jiménez Nieto (1978, p. 91) al analizar las relaciones entre el Estado y la Empresa, recurre a un trabajo de Bator (1962, pp. 118-136), citándolo textualmente: “...el economista llama pública la producción de actividades cuyo costo adicional de uso es cero. Un bien o servicio se define como público si el consumo que de él hace un consumidor, no sustrae nada de lo que ese bien queda disponible para otros consumidores. Según este criterio, por ejemplo, el costo de gobernar un ciudadano más, sería cero, igual que un programa de radio, o un faro marítimo. Con lo que se presenta otra incongruencia como que la acción de gobernar es tan pública como un programa de radio, y no podrían serlo jamás, siguiendo la misma línea argumental, un programa de viviendas, servicios educativos, atención sanitaria...”.

⁹⁵ - RAE: Diccionario de la Real Academia Española – Edición 22



De estas definiciones, se puede deducir que el concepto de *equidad* depende de una interpretación del derecho natural, de las leyes y del concepto que se tenga de “*justicia*” (Mokate, 2001, pp. 21-24).

Al respecto, es oportuno mencionar aquí, el aporte de Blasco Ibáñez, (1992), cuando dice textualmente:

La equidad tiene en cuenta las circunstancias particulares de cada caso, y esta era la labor del derecho pretoriano, de allí que Aristóteles en su obra *Moral a Nicómaco*, libro V, capítulo X (citado por Eduardo García Maynes, *Introducción al Derecho*, p. 49) dijera:

Lo equitativo y lo justo son una misma cosa; y siendo buenos ambos, la única diferencia que hay entre ellos es que lo equitativo es mejor aún. La dificultad está en que lo equitativo, siendo justo, no es lo justo legal, sino una rectificación de la Justicia rigurosamente legal. La causa de esta diferencia es que la Ley necesariamente es siempre general, y es absolutamente inevitable decidir de una manera puramente general, sin que sea posible hacerla bien, la ley se limita a los casos más ordinarios, sin que disimule los vacíos que deja. (p. 65)

A pesar que habitualmente, los términos *equidad* e *igualdad* se los utiliza indistintamente, son conceptualmente muy diferentes. *Igualdad* es un término descriptivo y *equidad* es un concepto normativo, no obstante, son términos estrechamente relacionados.

Amartya Sen (1995), afirma que todas las concepciones de equidad se caracterizan por la búsqueda de la igualdad en algún factor. Los enfoques difieren en la identificación de la variable que consideran valioso igualar para alcanzar una situación equitativa.

Se puede distinguir dos grandes corrientes conceptuales: la primera considera a la equidad como *igualdad de resultados*, y la segunda como *igualdad de oportunidades*, siendo esta última, la que es de interés y adoptada para la Tesis.

Igualdad de Oportunidades

Existen diversos enfoques conceptuales sobre la idea de igualdad de oportunidades. Una de las más extendidas subraya la importancia de dividir a los factores que determinan un resultado en factores que el individuo elige (esfuerzo) y factores que no elige (circunstancias). Pero la división entre variables de *esfuerzo* y *circunstancias* no es obvia.

Si bien el concepto de igualdad de oportunidades está aceptado públicamente, su implementación empírica es muy complicada. Ni el concepto de “oportunidad” tiene una clara correlación empírica, ni la comparación de un conjunto de oportunidades (en lugar de números como en el caso del ingreso), permite un ordenamiento completo y por lo tanto son cuestionables. Esta es la principal razón por la cual la mayoría de los estudios sobre equidad se concentra en la distribución del ingreso u otra variable de resultado, en lugar de focalizarse en conceptos más interesantes, como el de oportunidades.

Otras interpretaciones de la “equidad” o de la “igualdad de oportunidad” en las políticas y programas sociales puede asociarse con los siguientes conceptos:

- a) Igualdad de acceso;
- b) Igualdad de insumos;
- c) Igualdad de efectos o impactos;
- d) Igualdad de capacidades.

Si bien, estos cuatro conceptos se encuentran muy relacionados entre ellos, para la Tesis el que más interesa es el de Igualdad de Acceso:



Igualdad de acceso

Representa un avance sobre el concepto de igualdad de oferta, pues no se limita a una visión de igualdad basada en la *oferta*, sino también se asocia con aspectos de la demanda. Garantizar la igualdad de acceso nos obliga a reconocer que los demandantes se caracterizan por condiciones muy diversas que afectan su capacidad y condición para responder o reaccionar a una oferta o una oportunidad y a hacer ajustes para igualar las condiciones en que diversos demandantes puedan acudir a la oportunidad que se ofrece.

La coexistencia de sistemas públicos de entrega de servicios y sistemas privados de mejor calidad a mayor precio para el usuario indica que nuestra sociedad no está pretendiendo generar igualdad absoluta. La coexistencia de los dos sistemas refleja una tolerancia de desigualdades, siempre y cuando los ciudadanos logren un nivel garantizable y “socialmente aceptable” del derecho u oportunidades, insumos, acceso, capacidad de uso y/o resultados.

La igualdad absoluta tiene sus límites. En determinado momento, la sociedad se ve obligada a delimitar lo que está capacitado para garantizar. Por lo tanto, la equidad deja de asociarse tan estrechamente con “igualdad” y empieza a prevalecer el concepto de “justicia”.

Fallas del Mercado

La teoría neoclásica considera innecesaria la intervención del Estado en la economía, pues supone que la acción de los agentes económicos se da bajo condiciones de competencia perfecta, es decir, en un mundo en donde todo se ajusta automáticamente y encuentra siempre su mejor lugar. Ante la falta de coincidencia entre la teoría y la práctica, han surgido, dentro de esa misma corriente de pensamiento económico, posiciones que consideran la existencia de las llamadas fallas del mercado (Barcelata Chávez, 2010, pp. 31-34). Es decir, situaciones en las que no existe una o más de las condiciones necesarias para el funcionamiento óptimo del mercado y que caracterizan a la competencia perfecta. Más específicamente, una falla del mercado, de acuerdo con la teoría económica denominada Nueva Economía del Bienestar es el resultado de la trasgresión de los supuestos o condiciones sobre los que funciona el modelo de una economía competitiva, los cuales son: competencia perfecta, rivalidad, exclusión, información perfecta y mercados completos. De modo que la ausencia de alguno de estos supuestos, impide una asignación eficiente de los recursos, es decir, en cualquier mercado, con ausencia de estas condiciones, el sistema de precios competitivos estará generando asignaciones ineficientes de recursos. Y cuando hay ausencia de estas condiciones se dice que se está frente a una falla del mercado.

Las fallas del mercado son: i) competencia imperfecta, ii) monopolio natural iii) provisión de bienes públicos para los que los precios del mercado son inapropiados, iv) la existencia de externalidades no internalizadas: v) recursos de propiedad común, vi) información imperfecta y costosa, vii) mercados incompletos.

Función de Preferencia

Denominamos Función de Preferencia (Boneo, 1978, pp. 64-65), a la acción de evaluación y asignación de *valor* o *utilidad* diferente a cada uno de los estados futuros posibles, a los que puede acceder el organismo, y que en consecuencia, permita optar entre los comportamientos que a ellos conducen.



Es en este sentido, que se dice, por ejemplo, que el criterio de decisión de la empresa privada es la maximización de los beneficios, o que “en esta empresa se hace lo que decide el jefe”.

Ambos constituyen ejemplos de funciones de preferencias. Una, la maximización de beneficios, es relativamente impersonal y susceptible de expresarse en términos matemáticos. La otra, mucho más simple, pero a la vez, mucho más difícil de formular, se limita a hacer coincidir los criterios de decisión de los organismos con las preferencias de quien los dirige. Pero en ambos casos, cumplen la función de permitir al organismo optar entre acciones diferentes.

Interés Público

Es el resultado de un conjunto de intereses individuales compartidos y coincidentes de un grupo mayoritario de individuos que se asigna a toda la comunidad como consecuencia de esa mayoría, que aparece con un contenido concreto, determinable, actual, eventual o potencial, personal y directo de ellos, que pueden reconocer en él, su propio querer y su propia valoración, prevaleciendo sobre los intereses individuales que se le opongan o lo afecten, a los que desplaza sin aniquilarlos (Jiménez Nieto, 1978. pp. 89-91).

Toda actividad social que se halle institucionalizada, en donde la actividad empresarial es solo un segmento de ella, se encuentra estratificada, por razones de interés público, es decir existe un continuo de interés público desde los extremos teóricos de; acciones de interés exclusivamente individual sin ningún tipo de valor social, y la que es íntegramente social o público, sin que pueda identificarse algún valor individual.

En la teoría del Derecho Administrativo, solo es de interés público, lo expresamente declarado como tal por el poder soberano. Es decir, la determinación del grado de interés público es atributo esencial de la función de gobierno. Por lo tanto, toda empresa, como sistema social, interactúa con el medio intercambiando los mismos elementos que cualquier otra institución administrativa, es decir: insumos, producción, servicios, etc. Cualquiera de estos elementos, o sus derivados, pueden ser ubicados, por el poder soberano, en el continuo del interés público.

La sumatoria de todos esos lugares relativos, valorados según como los detecte el poder soberano, es lo que determinará si, por ejemplo, que una empresa educativa es de mayor o menor interés público que un casino. Y esa detección de los valores relativos de interés público, por parte del poder central, es móvil y coyuntural.

Por lo anterior, si el interés público de la acción empresarial, es definible como una suma relativa de continuos, *cualquier intento de categorizar a las estructuras organizacionales en público y privada, carece de sentido.*

Management, Administración y Gestión

El término management, desde el punto de vista empresarial, no posee una traducción literal correspondiente en nuestro idioma, lo que acarrea no pocas confusiones al momento de su utilización y posterior interpretación (Pacios Lozano, 1997, pp. 226-231).

Peter Drucker, considerado el padre del Management moderno, definió este concepto de la siguiente manera: "Management es definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla.....definir la misión de la empresa es parte entrepreneurial y gestionar, motivar y organizar las energías humanas es la parte relacionada con el liderazgo. Ambas, componen el management" (Drucker, 1981, p. 31).



Dice Drucker "La tarea fundamental del management sigue siendo la misma: hacer que las personas puedan ser capaces de desarrollar una acción conjunta al darles objetivos comunes, la estructura correcta y el continuo adiestramiento y desarrollo que precisan para alcanzar resultados y enfrentar el cambio".

Otros autores definen al Management como la función encargada de la ejecución de las políticas, dentro de los límites fijados por la administración, y de la utilización de la organización para los fines determinados que se le especifiquen. Esta visión del management, incluye la organización y la administración, visualizando a la empresa en su conjunto, tornándose su misión, claramente estratégica.

El otro término asimilable a Management, de uso muy generalizado y considerado en nuestro idioma como sinónimo de Administración es el de *Gestión*.

El concepto Administración se refiere a los instrumentos, que utiliza la dirección de una organización para llevar a cabo sus objetivos, mientras que el concepto Gestión es más concreto y operativo, materializa lo previsto por la administración en tareas, actividades, funciones a realizar para llevar a cabo la actividad que se ha propuesto la organización: producir o prestar un servicio - como objetivo más genérico -. Según esta interpretación la Gestión haría referencia, a las decisiones tácticas y operativas, es decir, las que pondrían en marcha lo establecido previamente por la Dirección.

El término de Gestión se debe utilizar para referirse al conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el funcionamiento de una organización. Se trata de un concepto sensiblemente diferente al de Administración, por lo que parece injustificado el empleo del término "Gestión" en el sentido de proceso *directivo*.

Quienes diferencian Administración y Gestión, aluden al sentido más amplio del primero como proceso o marco general en el que inscriben unas funciones relacionadas directamente con la toma de decisiones estratégicas: planificación, organización y control son las consideradas como clásicas. En consecuencia, la gestión sería un aspecto concreto, desarrollo o acción lógica de la administración, relacionada con aquellas operaciones y técnicas específicas que se aplican a cada recurso de la organización para conseguir su optimización. En este orden de ideas, la gestión haría referencia a las decisiones tácticas y operativas que ejecutan lo que ha establecido previamente la dirección.

Organismos Decisores

Denominamos *Organismo Decisor* (Simon, 1955, pp. 100-102), siempre y cuando consideremos a la organización como Sistema Abierto, a aquella estructura organizacional que posea las siguientes características esenciales:

- Existencia un número más o menos reducido de opciones de comportamiento que el organismo decisor considera o percibe, puede realizar. Es decir, puede aumentar o disminuir la producción de un determinado producto y aumentar o disminuir sus precios, etc.
- Posibilidad de predecir cuáles serán los estados futuros del mismo, como consecuencia de la opción de comportamiento elegida.
- Debe tener una *Función de Preferencia*.⁹⁶
- Debe existir un contexto con el cual interactuar. Pero a los fines de la tesis a desarrollar, conviene reducirlo, solamente a todos aquellos elementos del contexto que son relevantes, para la definición o el logro de los objetivos del organismo.

⁹⁶ - Ver Anexos: Definiciones y Conceptos; *Función de Preferencia*, p. 62



Relaciones de Poder

La existencia del Estado, definido en el sentido usual de un subsistema social que ejerce el monopolio del poder de coacción legítimo, implica la existencia de, al menos, un organismo del contexto con el cual las transacciones de la empresa son, característicamente, a nivel de *relaciones de poder* (Waldo, 1974, p. 15).

En este caso, tenemos que la empresa (como organismo decisor), ya no opera autónomamente, sino que existe otro organismo (el gobierno), que puede modificar su comportamiento a través del ejercicio del poder. En este caso, no resulta suficiente considerar la *función de preferencia* de la empresa solamente, sino que también se deberá considerar la del organismo que puede eventualmente ejercer poder sobre aquella.

Para esta tesis, interesa particularmente, estudiar el caso en que estas funciones de preferencias son diferentes y por lo tanto se generan relaciones de poder asimétricas.

Rol del Estado

La Constitución de la Nación Argentina de 1994, estableció la categoría constitucional para el derecho de los usuarios, y asignó un *rol activo* del Estado al protegerlo. En tal sentido el **Artículo 42** define textualmente:

“Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno.

Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, controlando los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios...”

Valor Público

Es la medida en que una sociedad, no solo genera, sino que además garantiza el derecho al acceso a las oportunidades para satisfacer las necesidades humanas presentes y además es preciso que exista –ya en el presente- la posibilidad de satisfacer necesidades futuras. La medida de la efectividad de las sociedades es su capacidad para producir valor público y que, por lo tanto, es -o debiera ser- este el objeto principal de las políticas públicas, considerándola como procesos decisionales para la asignación de recursos sociales” (Hintze, 200_, p. 3).





Glosario y Siglas

Glosario

Antiperístasis: interacción de dos calidades opuestas, una de las cuales, por su oposición excita y aumenta la fuerza de la otra.

Beneficiarios directos: son los usuarios consumidores del valor de uso de los productos, y también gracias a ellos, satisfacen sus necesidades.

Beneficiarios inmediatos: son aquellos que ven satisfecha alguna necesidad gracias a la satisfacción de la necesidad primaria de los *usuarios de productos*. Reciben alguna transferencia de valor, consecuencia de las transacciones producto-usuario (p. ej.: los familiares de los usuarios, porque reciben cierto valor derivado de la transacción).

Beneficiarios mediatos, son quienes reciben alguna transferencia de valor a través de los beneficiarios inmediatos (Ej.: los empleadores son beneficiarios mediatos del mejor rendimiento de sus empleados, dada las mejoras en la calidad de vida de estos, por el uso y consumo de mejores productos y servicios públicos).

Calidad: grado de satisfacción del cliente/consumidor o usuario/ciudadano (según el caso), resultante de la brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de este, para lograr variaciones o invariaciones en la situación o estado del sistema.

Clientes: son los consumidores del valor de uso de los productos, que poseen el derecho de optar libremente entre proveedores independientes, y que además poseen el derecho a tener proveedores de soluciones alternativas en condiciones equivalentes.

Derechohabiente: Personas cuyos derechos derivan de otra.

Doctrina: es un conjunto coherente de enseñanzas o instrucciones basadas en un sistema de creencias sobre un campo de la ciencia:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Doctrina>

Efectividad: efectos logrados como consecuencia final de la asignación de los recursos y que los mismos puedan mantenerse en el tiempo una vez finalizada dicha asignación.

Efectividad no sostenible: se refiere a efectos logrados de impactos (corto plazo) y que desaparecerán cuando se dejen de realizar los esfuerzos que los produjeron, es decir, cuando cese la asignación de recursos con ese fin.

Efectos: son las consecuencias esperadas de los resultados, que dan satisfacción a necesidades de los beneficiarios mediatos (p. ej.: la mejora de las capacidades y condiciones para un desarrollo socioeconómico con equidad).

Equidad: distribución justa de la riqueza entre los miembros de una sociedad e igualdad de oportunidad de acceso a los bienes y servicios públicos básicos tendientes al logro de una calidad de vida digna de una sociedad.



Estado: se estará refiriendo al subsistema social que ejerce el monopolio del poder de coacción legítimo, y que pertenece a su jurisdicción la empresa de servicios. Las posibilidades de acción no son absolutas, sino que están limitadas por la existencia de un orden jurídico, que acota ese accionar en el campo de las regulaciones.

Estado de Bienestar es un concepto de las ciencias políticas y económicas con el que se designa a una propuesta política de un modelo general del Estado y de la organización social, según la cual el Estado provee ciertos servicios o garantías sociales a la totalidad de los habitantes de un país.

Factor de Nodo: representa la variación (positiva o negativa) de las pérdidas atribuibles a un incremento de demanda en un nodo determinado. El Factor de Nodo intenta manifestar en el precio de la energía en un nodo, si el consumo de energía en su área de influencia colabora a descargar el sistema de transmisión o este será sometido a un uso más intenso. El Factor de Nodo inferior a 1, representa a un generador, cuyos saldos fluyen al centro de cargas (Ezeiza):

<http://www.iae.org.ar/archivos/educ5.pdf>

Gobernanza: "...actualmente se utiliza este término para indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas. La gobernanza se caracteriza por adoptar una perspectiva más cooperativa y consensual que la que se había dado en los modelos tradicionales de gobernar..." (Cerillo i Martínez, 2005, p. 262).⁹⁷

Gobernabilidad: Cualidad de lo gobernable; Real Academia Española:

<http://lema.rae.es/drae/?val=gobernabilidad>

Impacto: efectos inmediatos o logrados en plazos muy cortos, como consecuencia de la aplicación de un producto.

Usuarios: son los consumidores del valor de uso de los productos, cuyo derecho al consumo está fundado y amparado por su carácter de ciudadano, por lo tanto, no está fundado sobre su relación contractual (o de adhesión).

Outputs: Los productos físicos que se logran mediante el uso de recursos.

Outcomes: son las consecuencias que se producen a partir de los outputs (resultados y efectos).

Pérdidas No Técnicas se las define como la diferencia entre las pérdidas totales de un sistema eléctrico, y las pérdidas técnicas, considerando a estas como las que se producen en el proceso de transmisión, transformación y distribución del fluido eléctrico. Una de las formas de clasificar a las pérdidas No Técnicas es según sus causas: a) Fraude; b) Hurto; c) Robo; d) Administración (Recalde, 1999, pp. 85-88).

Productos: son aquellos agregados de valor (bienes y servicios) obtenidos de un proceso o actividad que le agregó valor (social, industrial, etc.), que resultan del uso de los recursos, y que es entregado para su uso y/o consumo

⁹⁷ - Ver: *El Nuevo Escenario* y la *Gobernanza* como práctica participativa en la gestión del Estado correntino. (Secc. v.1:Antecedentes de la investigación)



Resultados: consecuencias esperadas del consumo de los productos por parte de los usuarios. Los resultados, son estados deseados a los que se espera que los productos contribuyan lograr (Ej.: cubrir en calidad y cantidad, la demanda energética).

Productividad Energética: relación entre la demanda energética de un espacio geográfico determinado y su crecimiento económico, utilizando como indicador de este último, el PBI o bien el PBG, según corresponda a un país o a una provincia.

Serendipíticos: (serendípico): es la cualidad, o don, de encontrar cosas valiosas o agradables sin buscarlas.

Usuarios, son los actores sociales individuales o colectivos que usan y consumen los productos (bienes y servicios).

Valor Agregado de Distribución (VAD): Es el aporte del Distribuidor a la cadena de valor de la energía eléctrica y es el requerimiento de recursos económicos anuales para su operación y funcionamiento. Surge de la suma de los costos de capital, del costo de explotación de la red real operada por el distribuidor y de la gestión integral eficiente que este realice de los sistemas comerciales y de administración que resultan imprescindibles para su funcionamiento, es decir: costo y base de capital; costo de operación y mantenimiento de red; costo de gestión comercial y de administración





Siglas

AD: Alta Dirección de la Empresa
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
CAMMESA: Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S.A.
CCEDS: Consejo para el Crecimiento Económico y Desarrollo Social
CEPAL: Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
CFEE: Consejo Federal de la Energía Eléctrica.
CG: Cuadros Gerenciales; incluye a Gerentes y Subgerentes
DPEC: Dirección Provincial de Energía de Corrientes
DTP: Disposiciones Transitorias Primera (Constitución provincial)
EDENOR: Empresa Distribuidora de Energía del Norte
EDESUR: Empresa Distribuidora de Energía del Sur
ENCORSA: Energía Correntina Sociedad Anónima.
ENS: Energía No Suministrada.
ENRE: Ente Nacional Regulador de la Electricidad
EPRE: Ente Provincial Regulador Eléctrico.
ESP: Empresas Estatales de Servicios Públicos en Mercados con Monopolio Natural.
EPESF: Empresa Provincial de Energía de Santa Fe.
GLP: Gas Licuado de Petróleo.
IAE Gral. Mosconi: Instituto Argentino de Electricidad, Gral. Mosconi.
INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos
INDES: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social
MEM: Mercado Eléctrico Mayorista
NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas
NEA: Nordeste Argentino
NGP: Nueva Gestión Pública
NPM: New Public Management; (la Nueva Gestión Pública)
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OE: Órgano Ejecutivo.
OED: Organismo Encargado de Despacho
OAC: Órgano Asesor Colegiado.
PBG: Producto Bruto Geográfico
PBI: Producto Bruto Interno
PBG: Producto Bruto Geográfico
PEP: Plan Estratégico Participativo
SPP: Sistema de Planificación Provincial
SE: Secretaría de Energía
SECHEEP: Servicios Chaqueños de Energía Eléctrica Provincial
UN: Naciones Unidas
VAD: Valor Agregado de Distribución
VADRR: Valor Agregado de Distribución de Referencia Regional.
VP: Valor Público



**PLANILLAS****PLANILLA-1****Coyuntura Económica Regional- Informe 3er. Trimestre 2011.**
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación**Nivel de los indicadores - III Trim. 2011**

	Tasa de Empleo (en %)*	Tasa de Desocupación (en %)*	Empleo Registrado (puestos de trabajo)	Remuneración Neta (pesos)	Nivel de Pobreza (% Personas I Sem. 2011)*	Nivel de Indigencia (% Personas I Sem. 2011)*
Buenos Aires	42,7	8,3	1.934.428	4.394	9,5	3,0
C.A.B.A.	51,9	5,2	1.586.606	5.229	2,1	0,6
Córdoba	42,4	7,7	510.069	3.841	6,1	1,4
Entre Ríos	40,8	7,8	137.035	3.410	10,7	3,2
Santa Fe	41,8	8,3	505.646	4.070	8,6	3,6
Total Regional	44,4	7,9	4.673.784	4.553	8,0	2,5
La Rioja	41,4	3,9	29.418	3.370	12,0	2,1
Mendoza	43,7	4,1	194.994	3.663	3,6	1,0
San Juan	35,8	8,1	85.231	3.754	12,8	2,5
San Luis	38,2	1,9	56.769	4.162	7,8	1,3
Total Regional	40,8	4,9	366.412	3.738	7,4	1,6
Chubut	44,2	5,4	95.743	8.073	3,8	0,9
La Pampa	44,3	1,7	37.476	3.725	7,2	3,3
Neuquén	40,1	5,0	90.871	7.391	9,3	2,9
Río Negro	42,6	2,0	99.431	4.264	9,2	2,1
Santa Cruz	47,1	2,3	58.051	9.353	1,7	0,7
T. del Fuego	44,5	4,3	36.383	7.973	2,0	1,5
Total Regional	43,3	4,1	417.955	6.798	5,8	1,9
Catamarca	39,3	10,4	30.547	3.798	12,8	2,7
Jujuy	40,9	3,9	51.036	3.663	8,1	0,4
Salta	40,4	9,7	85.766	3.412	9,2	0,8
S. del Estero	37,4	9,2	49.921	3.098	11,3	1,1
Tucumán	42,1	3,3	171.050	3.191	8,3	1,6
Total Regional	40,5	6,6	388.320	3.338	9,4	1,3
Chaco	37,5	3,4	67.168	3.447	18,0	4,8
Corrientes	39,0	4,5	70.755	3.229	16,2	3,3
Formosa	33,6	2,3	26.495	3.244	10,5	1,7
Misiones	38,8	3,0	99.811	3.180	10,9	1,9
Total Regional	37,5	3,4	264.229	3.267	14,4	3,1
Total Nacional	43,4	7,2	6.191.565	4.516	8,3	2,4

* Los datos regionales y provinciales se calculan ponderando las tasa de los diferentes aglomerados que considera el INDEC en la EPH.

Fuente: INDEC, EPH y Distribución Funcional del Ingreso en base a SIPA (MTSS).





PLANILLA-2

Hogares bajo la Línea de Pobreza, N.B.I. y Usuarios de la DPEC 98

Departamentos		Población TOTAL	Superficie (Km ²)	Densidad hab/km ²	Población		Cantidad de Hogares Totales y en situación socioeconómica comprometida por Dpto.				Usuarios de la DPEC		Relación: Hogares -NBI-Lde P-Elctricidad Elaboración propia				
					%NBI por Dpto. 2010	Poblab. con NBI = Tot. Prov.16,2 % 2010	Población debajo de Línea de Pobreza 2010= 25,8%	Totales Hogares por Dpto.	Hogares con NBI = 9,5% 2011	Hogares bajo Línea de Pobreza 18,3%-2010	Categ. Residencial al 2011	Hogares sin electric	Hogares con NBI y con Electricidad	Hogares bajo Línea de Pobreza y con Electricidad			
Orden	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC	INDEC
Total	992.595	88.199	11,25	160.800	256.090	292.644	27.802	39.507	240.372	11.201	16.601	28.306					
1	Bella Vista	37181	1695	21,94	7.674	12.222	10.478	1607	1.415	4.752	647	959	767				
2	Berón de Astrada	2461	810	3,04	627	999	884	124	119	274	50	74	69				
3	Capital	358223	500	716,45	35.314	56.241	100.816	12.418	13.610	48.341	5.003	7.415	8.607				
4	Concepción	21113	5.008	4,22	8.681	13.825	5.858	646	791	1.407	260	386	531				
5	Curuzú Cuatiá	44384	8.311	4,98	6.440	10.256	13.796	1.522	1.862	7.787	613	909	1.249				
6	Empedrado	15109	1.937	7,80	29,56	7.114	4.757	509	642	2.141	205	304	437				
7	Esquina	30802	3.723	8,27	7.710	12.279	9.071	930	1.225	3.521	375	555	850				
8	General Alvear	7926	1.954	4,06	698	1.112	2.895	281	389	1.635	113	168	276				
9	General Paz	14836	4.995	2,97	3.447	5.490	4.706	447	635	1.709	180	267	455				
10	Goya	89959	4.678	19,23	17.393	27.701	25.802	2.408	3.483	13.744	970	1.438	2.513				
11	Itatí	9171	870	10,54	1.852	2.949	2.865	248	387	1.510	100	148	287				
12	Ituzaingo	31150	8.613	3,62	5.060	8.058	10.319	888	1.393	4.847	358	530	1.035				
13	Lavalle	28759	1.480	19,43	9.500	15.129	8.113	672	1.095	2.418	271	401	825				
14	Mburucujá	9252	957	9,67	2.136	3.402	3.167	244	428	1.095	98	146	329				
15	Mercedes	40667	9.588	4,24	6.921	11.022	12.684	955	1.712	6.568	385	570	1.328				
16	Monte Caseros	36338	2.287	16,89	1.918	3.054	11.495	829	1.552	4.873	334	495	1.218				
17	Paso de los Libres	48642	4.700	10,35	5.898	9.393	13.632	865	1.940	6.658	349	517	1.492				
18	Saladas	22244	1.907	11,66	6.115	9.738	6.371	397	860	2.854	160	237	700				
19	San Cosme	14381	591	24,33	3.754	5.979	6.589	399	890	4.283	161	238	729				
20	San Luis del Palm.	17590	2.385	7,38	5.051	8.045	4.936	267	666	2.089	108	159	559				
21	San Martín	13140	6.385	2,06	2.198	3.500	4.343	173	586	1.527	70	103	517				
22	San Miguel	10572	2.863	3,69	3.976	6.332	2.893	131	391	890	53	78	338				
23	San Roque	18366	2.243	8,19	5.432	8.652	5.278	194	713	2.120	78	116	634				
24	Santo Tomé	61297	7.359	8,33	6.533	10.404	17.917	589	2.419	8.022	237	352	2.182				
25	Sauce	9032	1.760	5,13	2.005	3.194	2.989	59	404	1.348	24	35	380				





PLANILLA-3

Costos por Pérdidas NO Técnicas en la ESP de la Pcia. De Corrientes ⁹⁹

Fuentes	Conceptos	Año 2010	Año 2000	Año 1991
Secret. Energía Nación	Compra y Generación MWh / año (A)	1.915.282	1.094.626	630.894
	Energía facturada Total MWh / año (B)	1.277.689	810.054	500.877
	Energía facturada Residencial MWh / año	559.464	364.231	212.608
	Perdidas Totales (MWh / año) (A-B)=C	637.593	284.572	130.017
Estimado	Perdidas TECNICAS (MWh/año) max. aceptable =13% (A)=D	248.987	142.301	82.016
	Perdidas NO TECNICAS (MWh/año) (C-D)=E	388.606	142.271	48.001
Minist. Econom. INDEC	Cantidad de Hogares (F)	292.644	225957	179041
	USUARIOS Residenciales DPEC (G)	240.000	165.229	132.348
	USUARIOS Residenciales de Cooperativas y Otros (H)	372	426	510
	Hogares que NO son Usuarios de alguna Distribuidora (F-G-E)=I	52.272	60.302	46.183
Censo 2010	Hogares SIN Electricidad (J)	11201	10000	9000
	Hogares CON Electricidad y no registrados (I-J)=K	41.071	50.302	37.183
Minist. Econom. INDEC	Usuarios con NBI (L)	27.802		
	Usuarios BAJO la LINEA de POBREZA (M)	38.507		

DPEC	\$ Facturados - Tarifa 1R1=6,6\$/mes + 0,000196\$/MWh (hasta500KWh/mes)		
	\$ Perdidos por energía consumida por Hogares NO registrados como Usuarios (Tarifa1R1) x (K) ; K= 41.071	\$ 3.340.551	
	\$Fact. a Usuarios con NBI (muy alto riesgo de no pago) = (Tarifa 1R1) x (L) ; L= 27.802		\$ 2.234.614
	\$Fact. a Usuarios bajo la Linea de Pobreza (alto riesgo de no pago)=(Tarifa1R1)x(M) ; M= 38.507	\$ 3.095.039	\$ 3.095.039
	\$ Pérdidas anuales con muy alta probabilidad de ocurrencia		\$ 5.329.652
	\$ Pérdidas anuales con mediana probabilidad de ocurrencia		\$ 6.435.589

⁹⁹ - Planilla de elaboración propia





PLANILLA-4

Impacto en el PBG suponiendo una mejora del 1% en la asignación de la Energía Entregada ¹⁰⁰

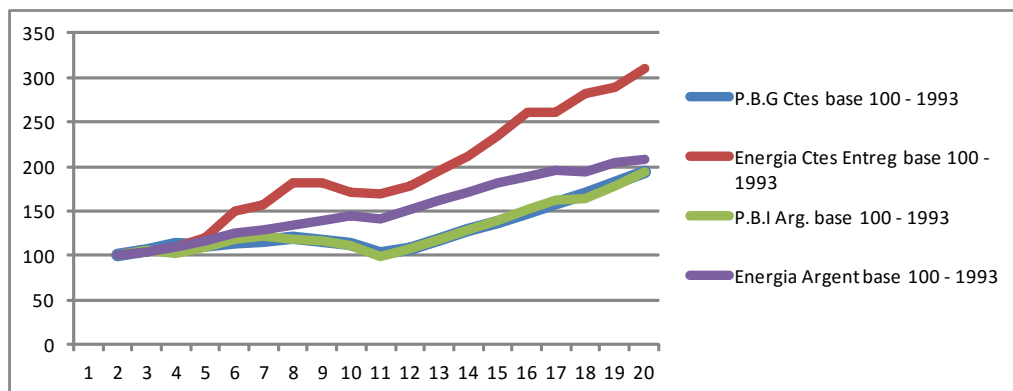
Año	CORRIENTES		PAIS		CTES.		PAIS	
	P.B.G Ctes base 100-1993	Energía Entreg. Ctes base 100-	P.B.I Arg. base 100 - 1993	Energía Argent base 100 - 1993	% de incremento anual			
					PGB	Energ	PBI	Energ
1993	100	100	100,0	100,0				
1994	106	104	105,8	104,8	6,2	4,3	5,8	4,8
1995	112	109	102,8	109,8	5,6	4,9	-2,8	4,7
1996	110	119	108,5	116,1	-1,6	8,9	5,5	5,8
1997	115	150	117,3	124,5	3,8	25,6	8,1	7,2
1998	116	158	121,8	129,5	1,1	5,3	3,9	4,0
1999	120	182	117,7	133,4	3,9	15,4	-3,4	3,0
2000	116	181	116,8	140,0	-3,3	-0,6	-0,8	5,0
2001	112	171	111,6	144,3	-3,5	-5,4	-4,4	3,0
2002	102	170	99,5	141,2	-8,9	-0,9	-10,9	-2,2
2003	108	177	108,3	151,6	5,1	4,6	8,8	7,4
2004	117	196	118,0	162,2	9,1	10,6	9,0	6,9
2005	128	211	128,9	171,5	9,4	7,8	9,2	5,8
2006	138	235	139,8	181,3	7,4	11,1	8,5	5,7
2007	149	260	151,9	189,2	7,8	10,8	8,7	4,4
2008	159	261	162,1	195,0	6,9	0,1	6,8	3,1
2009	170	282	163,5	194,3	6,9	8,3	0,9	-0,3
2010	181	289	178,5	204,0	6,9	2,5	9,2	5,0
2011	194	311	194,3	208,8	6,9	7,4	8,9	2,4

Promedio %	3,9	6,7	3,9	4,2
------------	-----	-----	-----	-----

Ctes.	Arg.
%Incr Energ / %incr.PBG	%Incr Energ / %incr,PBI
6,7 / 3,9	4,2 / 3,9
1,74	1,07

Corrientes	Por cada 1% PBG la oferta energia se incrementa 1,7% Energia
Argentina	Por cada 1% PBI la oferta energia se incrementa 1,07% Energia

Impacto en PBG por 1% mejorar asignacion energia		
PBG x mill. a precios ctes	1% PBG /1,7% Energ	Impacto en PBG mill\$/1% Energ
16038,08	0,57620	92,41



Fuente* Indicadores Económicos - Direcc. Estadística y Censos de la Provincia de Corrientes

* Inf. Quinquenal del Sector Eléctrico - Dirección de Prospectiva - Secret. Energía Nación

* Direccion Nacional de Cuentas Nacionales - INDEC

¹⁰⁰ - Planilla de elaboración propia





PLANILLA-5.1

Densidad de Usuarios y Consumo de las Distribuidoras ¹⁰¹

Empresa	Provincia	Área (km ²)	Total Usuarios	Energía GWh	Usuarios / Km ²	kWh / Usuarios	Km.red / MVA	Km LB+M+A / Km ²
EDENOR	CABA-GBA	3000	2.777.589	16264,59	925,86	5855,65		
EDESUR	CABA-GBA	3.309	2.416.638	17.647,59	730,32	7302,54	2,1129	7,412
EDET	TUCUMAN	22.524	449.833	2,057	19,97	4572,36	15,3028	0,587
EMSA	MISIONES	16.206	199.457	1,001	12,31	5016,27		0,760
EPESF	STA.FE	133.696	1.199.949	6,117	8,98	5098,08	9,9380	0,377
EJESA	JUJUY	22.060	175.697	661,5	7,96	3765,24	14,8173	0,309
EPEC (datos 2010)=2012	CORDOBA	165.321	949.457	4,736	5,74	4988,15	5,7133	0,158
ENERSA	ENTRE RIOS	56.287	315.470	1,727	5,60	5473,15	12,6200	0,397
EDEMSA	MENDOZA	109.908	391.568	3,029,7	3,56	7737,36	5,0038	0,143
SECHEEP (datos 2011)	CHACO	99.633	349.342	1,812,8	3,51	5189,06	11,0323	0,134
DPEC (datos 2006) = 2012	CORRIENTES	88.199	280.000	1.333	3,17	4760,77	20,3874	0,202
ESJ SA (datos 2011)	SAN JUAN	85.226	197.110	1,295	2,31	6572,04		0,102
EPEN (datos 2009)=2012+coop	NEUQUEN	93.683	197.666	1,203,1	2,11	6086,34		0,060
EDESAL	SAN LUIS	76.748	151.319	958,9	1,97	6336,94	13,2737	0,146
EDESA	SALTA	154.775	293.428	1,429,2	1,90	4870,77	15,7658	0,071
REFSA (datos 2005) = 2012	FORMOSA	72.000	127.746	646,7	1,77	5062,70	9,0364	0,062
APELP +Coop.	LA PAMPA	85.231	147.559	620,4	1,73	4204,32	9,1756	0,038
EDESE	SANTIAGO	150.536	229.969	986,8	1,53	4291,20	25,8482	0,096
EDELAR	LA RIOJA	89.680	116.553	953	1,30	8178,77		0,086
EDESTESA	MENDOZA	36.668	41.480	252,6	1,13	6089,20	11,0348	0,121
Energía Catamarca SAPEM	CATAMARCA	102.602	110.495	603	1,08	5455,34	11,1313	0,050
DPE (T. del Fuego)	T.FUEGO	21.571	20.808	207,5	1,04	9971,65	1,3596	0,006
EDERSA	RIO NEGRO	203.000	190.564	975	0,94	5114,97	12,7351	0,049

¹⁰¹ - Planilla de elaboración propia en base a datos de INDEC, ADEERA y CAMMESA



PLANILLA-5.2**Programa de Convergencia de Tarifas Eléctricas y Reafirmación del Federalismo Eléctrico (Maduri, 2014).**

ANEXO: PROVINCIAS QUE FIRMARON ACUERDO DE CONVERGENCIA TARIFARIA AL 04 – 06 - 14				
	FECHA DE LA FIRMA	PROVINCIA	IMPORTE EN OBRAS	DEMANDA
1	28-03-14	Catamarca	\$ 670	0,90%
2	28-03-14	La Rioja	\$ 170	1,23%
3	30-03-14	Córdoba	\$ 160	8,10%
4	30-03-14	Formosa	\$ 160	1,00%
5	03-04-14	San Juan	\$ 125	1,68%
6	03-04-14	Jujuy	\$ 125	0,83%
7	07-04-14	Chaco	\$ 180	2,11%
8	07-04-14	Río Negro	\$ 200	1,53%
9	08-04-14	Tucumán	\$ 200	2,47%
10	08-04-14	Santa Cruz	S/D	0,22%
11	10-04-14	Entre Ríos	\$ 180	2,99%
12	15-04-14	Corrientes	\$ 182	2,18%
13	15-04-14	Misiones	\$ 200	1,61%
14	16-04-14	Neuquén	\$ 180	1,40%
15	21-04-14	Santiago del Estero	S/D	1,16%
16	21-04-14	Tierra del Fuego	\$ 200	0,16%
17	21-04-14	Buenos Aires	\$ 400	12,16%
18	21-04-14	Mendoza	\$ 200	4,66%
19	21-04-14	La Pampa	S/D	0,76%
20	25-04-14	Chubut	S/D	S/D
21	07-05-14	Salta	\$ 1.000	1,69%
22	27-05-14	San Luis	\$ 200	1,39%
23	04 - 06 -14	Santa Fe	\$ 200	S/D
	TOTAL		\$ 4.732	50,23%
24		Edenor y Edesur	\$ 740	40,00%





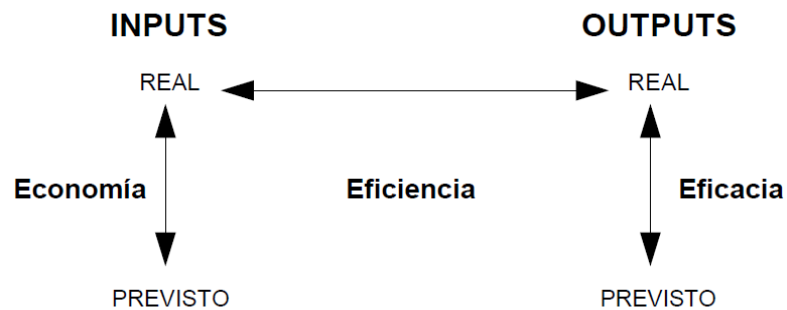
PLANILLA-6

Adecuación de Técnicas de Gestión Empresarial a la Administración Pública
(Echevarría y Mendoza, 1999, p. 31)

TECNICA DE GESTIÓN CONSIDERADA	Aplicación Directa	Adaptación creativa	Reconceptualización
Planificación estratégica		■	■
Gestión del cambio organizativo		■	■
Dirección por objetivos		■	■
Dirección de proyectos	■		
Gestión Servicios	■	■	
Marketing	■	■	
Dirección de operaciones	■		
Diseño organizativo	■	■	
Dirección de Recursos Humanos		■	■
Gestión Financiera	■		
Sistemas de Información	■		
Control de gestión		■	■

PLANILLA-7

Función de racionalidad económica: la eficiencia y la eficacia
(Echevarría y Mendoza, 1999, p. 38)







PLANILLA-8

Universidad Tecnológica Nacional: Facultad Regional Resistencia

Título de la Tesis **La Gestión Energética Pública en contextos socioeconómicos deprimidos; El caso de una empresa estatal de distribución eléctrica en el NEA, frente al desafío de transformar objetivos múltiples en valor público.** ¹⁰²

Tesista: MANUEL HUMBERTO CÁCERES - Plan de Tesis aprobado por Res. N° 919/13 del Consejo Superior de la UTN

Procedimiento

Lo que se expone a continuación, tiene como objetivo fijar un marco conceptual para la valoración que hará la Gerencia a las preguntas del “Cuestionario Auto-administrado” que forma parte de este documento.

Conceptos a tener presentes al momento de la valoración

Áreas de acción en la gestión de una empresa estatal de distribución eléctrica en el NEA.

A los fines de completar el formulario siguiente, se establece como marco conceptual, el de *áreas de acción*. En dichas áreas se encuadran las distintas actividades, que lleven una propuesta de creación de valor y que se encuentran alineadas con el mandato, enunciado en una misión y visión empresarial.

Este modelo de gestión, divide las áreas de acción en tres ejes: gestión organizacional, gestión programática y gestión política, cuyos conceptos y alcances se resumen a continuación.

Gestión Organizacional

La gerencia efectiva depende de una organización comprometida con la propuesta empresarial de creación de valor, para lo cual debe contar con la capacidad organizacional necesaria para poder llevar adelante una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética, sustentable y sostenible. También está relacionado con la organización, diseño, capacitación e implementación de procesos, sistemas y estructuras para desarrollar relaciones, rutinas y capacidades organizacionales que facilitarán la implementación, y el logro de los resultados ¹⁰³ y efectos ¹⁰⁴ esperados.

La capacidad organizacional es un aspecto fundamental de la Gerencia, puesto que son los miembros de las organizaciones los que finalmente implementaran los

¹⁰² - En la medida que, entre los objetivos principales de las políticas públicas, entendiéndola como procesos decisionales para la asignación de recursos sociales, esté la satisfacción de necesidades colectivas, preservando, y promocionando la *equidad*, el valor social creado por las empresas de servicios públicos se tornará en **Valor Público**. Pero no solo se deberá generar valor, sino que además se deberá garantizar el *derecho de acceso a las oportunidades* (equidad) para satisfacer las necesidades humanas presentes, y ya en el presente, la posibilidad de satisfacerlas en el futuro.

¹⁰³ - Se interpretará por **resultado**, a las consecuencias directas, esperadas del consumo de los productos

¹⁰⁴ - Se interpretará por **efecto** a las consecuencias esperadas de los resultados.



procesos, desarrollo y entrega de los productos ¹⁰⁵ (**bienes y servicios**) de la organización a la comunidad.

Aspectos Organizacionales a evaluar: Se refiere al grado de importancia que el gerente le asigna al diseño e implementación de procesos, sistemas y estructuras para desarrollar relaciones, rutinas y capacidades organizacionales que faciliten el logro de los resultados deseados, llevando adelante una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible que creen valor.

Gestión Programática

Consiste en cumplir con la misión y visión organizacional y en crear valor a través de un conjunto de políticas, programas y proyectos pertinentes. La gestión de estas intervenciones debe seguir la lógica aportada por la cadena de valor que vincula los medios con los fines de la generación de valor, generan desarrollo socioeconómico progreso sustentable y sostenible.

Para garantizar la pertinencia de las propuestas y para fortalecer la inclusión social, estos programas deben ser realizados e implementados en base a información pertinente suministrado por las agencias que la obtienen de procesos participativos con los múltiples involucrados. En síntesis, la gestión programática se constituye en la interfaz entre la organización y sus múltiples tipos de usuarios ¹⁰⁶ y beneficiarios ¹⁰⁷, siendo el “punto de entrega” de los **bienes y servicios** de la organización.

Aspectos Programáticos a evaluar: Se refiere al grado de importancia que el gerente le asigna a la pertinencia de un conjunto de políticas, programas y proyectos tendientes a cumplir con la misión y visión organizacional. La gerencia valorará su participación en el desarrollo, construcción e implementación de las propuestas y programas, que tengan su origen, en la cadena de valor por la entrega de productos (bienes o servicios), los resultados y efectos inmediatos y mediatos sobre usuarios y beneficiarios.

Gestión Política

Tiene por objetivo lograr las autorizaciones, recursos, apoyo y legitimidad para implementar la misión organizacional. Consiste en acciones que, al trascender los límites de la empresa, movilicen el apoyo de actores cuya participación y/o autorización es necesaria para lograr la misión y los objetivos. Implica entender y trabajar (gestionar) con la Superioridad para lograr autoridad y/o recursos de los diferentes mandantes de la organización.

Se refiere a los procedimientos formales e informales utilizados para relacionarse con actores clave y sus múltiples intereses con el fin de entenderlos, comunicar ideas y escucharlos, como una acción imprescindible en el proceso de generación de políticas empresariales tendientes a la creación de valor.

Aspectos Políticos a evaluar: Se refiere al grado de importancia que la Gerencia les asigna a los aspectos políticos tales como el logro de apoyo de actores claves cuya participación y/o autorización y/o compromiso, y/o responsabilidad, y/o legitimidad

¹⁰⁵ - Se interpretará por ***producto***, exclusivamente aquellos agregados de valor que resultan inmediatamente del uso de los recursos.

¹⁰⁶ - Se interpretará por ***usuario***, a los consumidores de los productos de la organización.

¹⁰⁷ - Se interpretará por ***beneficiarios***, a quienes reciben alguna transferencia de valor como consecuencia de las transacciones producto-usuario.



de uso de recursos, son necesarios creando un ámbito propicio para el logro de la misión y los objetivos empresariales.

En tal sentido, se valorará la participación de la Gerencia en los procesos que vinculen a la empresa con los usuarios, clientes, ciudadanos, autoridades políticas o gubernamentales, legisladores, organizaciones de la sociedad civil, gremios, movimientos sociales, ONGs, medios de comunicación, empresas privadas y la ciudadanía en general. También deberán contemplarse las gestiones con burócratas y otros actores que tienen poder de supervisión sobre la organización.

Ejemplos de cómo operan las áreas de acción en los tres ejes de gestión propuesto.

Problemas en la gestión política

• 1-La organización tiene una excelente idea de cómo crear valor público, diseña políticas y programas de gran calidad y cuenta con un equipo operativo altamente comprometido, *pero no tiene ningún apoyo público o político*. La organización no goza de legitimidad y no tiene los recursos adecuados para implementar sus programas. Resultado: Un gran informe de consultaría sobre lo que se debería hacer, en la práctica no se crea valor público porque no se consiguió los recursos necesarios, ni el apoyo de los involucrados ni de sus autorizantes para desarrollar e implementar las ideas.

Problemas en la gestión organizacional

• 2-La organización tiene una excelente idea de cómo crear valor público, diseña políticas y programas de gran calidad, cuenta con una gran legitimidad, tiene un enorme apoyo público o político que le permite contar con amplios recursos públicos, *pero su equipo operativo carece de la coordinación, información, compromisos y/o motivación para poder actuar efectivamente*. Así, la organización no tiene la capacidad interna para entregar los servicios y llegar a la población objetivo con sus programas. Resultado: Un desperdicio de recursos por falta de capacidad operativa, en la práctica no se crea valor público porque no se consiguió entregar los servicios a la población de una forma efectiva y eficiente.

Problemas en la gestión organizacional

• 3-La organización tiene una excelente idea de cómo crear valor público, cuenta con una gran legitimidad y enorme apoyo político lo que le permite contar con amplios recursos públicos, cuenta con un equipo operativo altamente comprometido, *pero no tiene el equipo técnico que diseñe políticas y programas pertinentes de gran calidad*. La organización no tiene la capacidad interna para entregar los servicios y llegar a la población objetivo con sus programas. Resultado: Un desperdicio de recursos públicos y de capacidad operativa en programas mal diseñados y poco pertinentes, en la práctica no se crea valor público porque no se consiguió desarrollar políticas, programas y proyectos pertinentes para los problemas de la sociedad.

Problemas en la gestión programática

• 4-La organización cuenta con legitimidad y apoyo político, tiene un equipo técnico calificado y comprometido, y cuenta con una excelente capacidad operativa, *pero limita a la organización al cumplimiento del mandato formal antiguo y poco pertinente*. La organización se limita a cumplir con lo que tiene mandado por ley, no trabaja buscando propuestas que respondan a las necesidades reales de la población. Resultado: Un desperdicio de recursos y capacidades en la entrega sub-óptima de respuestas a los problemas de la ciudadanía, en la práctica no crea valor público porque entrega servicios que la gente ni quiere, ni valora.



Cuestionario Auto-administrado ¹⁰⁸

Encuesta a Gerentes de una empresa pública de energía en el NEA

Procedimiento

Se seleccionarán como informantes claves a Gerentes y Subgerentes cuyas funciones se encuentran relacionadas con los objetivos de la tesis. A los mismos, se les distribuirá la presente Encuesta para que sean completadas de acuerdo a lo indicado a continuación.

Se adicionaron algunos contenidos conceptuales que ayudarán a interpretar la manera de valorizar cada uno de los tres aspectos de las preguntas.

A los Gerentes y Subgerentes encuestados, se les asegura la total confidencialidad de lo relevado, asumiendo el compromiso de publicar solamente los datos ya procesados, sin individualizar a los que los suministraron. Además, si las personas encuestadas lo solicitaran, se les proveerá de un ejemplar del relevamiento con los resultados obtenidos, una vez que la tesis sea aprobada.

Los Gerentes completarán **dos** cuestionarios, valorando de 0 (cero) a 30 (treinta) cada uno de los aspectos de la Gestión Estratégica (organizacional, programático y político), según su peso relativo en cada una de las preguntas, debiendo además totalizar 30 (treinta) puntos, la suma de los tres aspectos valorados.

Para ambos cuestionarios se utilizarán iguales criterios valorativos, pero con la diferencia que en el “**Cuestionario-1**”, se valorará considerando el escenario actual, mientras que en el “**Cuestionario-2**”, los Gerentes deberán valorar, como creen que sería lo deseable, y/o realizable, si se considerara como objetivo de la empresa el nuevo escenario que plantea la declaración de política energética del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y Desarrollo Social (Ley 5.960 y 6.061) y todo ello en el marco de las normativas vigentes que rigen el accionar de la empresa pública de energía, objeto de estudio de la tesis.

Posteriormente se realizará una breve entrevista a los respondientes, a los fines de confirmar que las respuestas al cuestionario es consecuencia de la correcta interpretación de las preguntas.

Por último, se le entregará a cada respondiente, el borrador final de sus respuestas, a los efectos de su revisión.

Como orientación conceptual en la valoración del Cuestionario-2, se realiza a continuación una apretada síntesis del compromiso declarado en el Pacto Correntino, y del mandato proveniente de la Ley 3.588 (02/12/80) y el Decreto 6.202 (30/11/84):

La empresa deberá prestar un servicio de distribución de energía eléctrica, con eficiencia y capacidad suficiente, de modo que asegure la robustez, disponibilidad y una calidad de servicio adecuada y acorde a los estándares aceptados en la actualidad para un suministro de energía eléctrica.

Además, no solo acompañará a la demanda, sino que deberá desempeñar un rol activo en la estructuración de las relaciones socioeconómicas en el proceso de crecimiento económico y desarrollo social con equidad, entregando no solo valor económico, sino también *valor público*. Y en ese sentido, la producción de resultados y efectos con equidad, es lo que justifica la existencia de las Empresas Estatales de Servicios Públicos.

Observaciones:

- 1- Al estar algunas preguntas ordenadas con una cierta lógica, se sugiere leerlas a todas antes de dar inicio a la asignación de valores a cada uno de los aspectos de las preguntas.
- 2- La utilización del término “intervenir”, se refiere a los *aspectos políticos de gestión* que realiza la Superioridad, o bien, que esta delega su ejecución, de alguna manera, en la Gerencia.
- 3- En el nuevo escenario, que plantea el Pacto Económico y Social a la gestión de la empresa pública de energía, el *aspecto político* que a la Gerencia se le asigne gestionar (relevado con el Cuestionario-2), debería tener una relevancia mayor que la requerida en el actual escenario (relevado con el Cuestionario-1).

¹⁰⁸ - Elaboración propia



Orden	<u>Cuestionario - 1</u>	Valorar cada Aspecto de 0 a 30 debiendo ser el total para cada pregunta= 30			
		Valorar de acuerdo a como ocurre en la actualidad	Organizacionales	Programáticos	Pólíticos
1	¿Cual es el grado de participación de la Gerencia en la definición de las metas empresariales en cada uno de los tres aspectos?				30
2	¿Que tan explicitas son las metas empresariales que los Superiores comunican o exigen alcanzar a la Gerencia, en cada uno de los tres aspectos?				30
3	¿Cual es la importancia relativa que la Gerencia da a las metas en cada uno de los tres aspectos?				30
4	¿Cual es la percepción de la Gerencia respecto a la importancia relativa que le dan los Superiores a las metas en cada uno de los tres aspectos?				30
5	¿Cuál es la percepción de la Gerencia respecto a si los medios suministrados por la Superioridad, en cada uno de los tres aspectos, se corresponden a los fines exigidos por esta?				30
6	¿Cual es la importancia relativa que le da la Gerencia a cada uno de los tres aspectos, al momento de la planificación de su propia área?				30
7	¿Cual es la percepción de la Gerencia, respecto a la importancia dada por la Superioridad a su planificación, en cada uno de los tres aspectos?				30
8	¿Cual es el grado de libertad que la Gerencia percibe tener, en cada uno de los tres aspectos, para establecer prioridades en la asignación de recursos e intervenir?				30
9	¿Cuánto grado de libertad percibe tener la Gerencia, en cada uno de los tres aspectos, para innovar y/o adecuar comportamientos de las unidades que gestiona, con el objeto de estimar el futuro, anticiparse y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno?				30
10	¿Cual es el grado de libertad que la Gerencia percibe tener, en cada uno de los tres aspectos, para innovar en la asignación de recursos e intervenir, si los medios disponibles no se ajusten a los fines exigidos?				30
11	Cual es el grado de libertad que percibe tener la Gerencia en cada uno de los tres aspectos, cuando plantea a sus Superiores iniciativas que modifican normativas internas de la empresa, para mejorar su capacidad de gestión				30
12	¿Cual es la importancia relativa de cada uno de los tres aspectos, en los canales y/o procedimientos formales y/o informales de información, a los que la Gerencia accede para detectar oportunidades que lleven a acciones que satisfagan las necesidades de usuarios clientes y/o actores claves?				30
13	¿Cuál es el grado de libertad que percibe tener la Gerencia, en cada uno de los tres aspectos, para implementar acciones y/o adecuar comportamientos de las unidades gestionadas, para captar oportunidades de maximicen resultados y efectos, satisfaciendo necesidades de usuarios-clientes y/o actores claves				30
14	¿Cuál es la importancia relativa que la Gerencia le atribuye a cada uno de los tres aspectos, al momento de realizar ajustes para corregir ineficiencias?				30
15	¿Cuál es la posibilidad real de realizar acciones o intervenciones, que la Gerencia percibe tener en cada uno de los tres aspectos, a fin de corregir ineficiencias?				30
16	¿Qué tan completa es la información o estimación de resultados y efectos previstos, que le es suministrada a la Gerencia en cada uno de los tres aspectos, para la toma de decisión en la asignación de recursos e intervenciones requeridas?				30
17	¿Cuál es la importancia relativa que la Gerencia da a cada uno de los tres aspectos, para cuando asigne recursos e intervenga, si cuenta con alguna información o estimación de resultados y efectos previstos?				30
18	¿Cuánta prioridad le daría la Gerencia a cada uno de los tres aspectos, para la asignación de recursos e intervención si no contara con información o estimación de resultados y efectos previstos?				30
19	¿Qué peso relativo tienen cada uno de los tres aspectos en los procedimientos o sistemas formales e informales, con los que la Gerencia hace las estimaciones de los resultados y efectos previstos de las acciones que tomará para alcanzar los objetivos?				30
20	¿Qué peso relativo tienen cada uno de los tres aspectos en los procesos formales e informales, con los que la Gerencia cuantifica los resultados y efectos por lo ejecutado?				30
	Totales	0	0	0	600





Orden	<u>Cuestionario - 2</u>	<u>Valorar cada Aspecto de 0 a 30 debiendo ser el total para cada pregunta= 30</u>			
		<u>Organizacionales</u>	<u>Programáticos</u>	<u>Políticos</u>	<u>Total</u>
	<u>Valorar considerando el nuevo escenario que plantea el Pacto Correntino para el C. E. D. S.</u>				
1	¿Cual debería ser el grado de participación de la Gerencia en la definición de las metas empresariales en cada uno de los tres aspectos?				30
2	¿Que tan explicitas deberían ser las metas empresariales que los Superiores comunican o exigen alcanzar a la Gerencia, en cada uno de los tres aspectos?				30
3	¿Cual es la importancia relativa que la Gerencia le daría a las metas en cada uno de los tres aspectos?				30
4	En opinión de la Gerencia, ¿cual debería ser la importancia relativa que le den los Superiores a las metas en cada uno de los tres aspectos?				30
5	En el futuro nuevo escenario, ¿cuál debería ser la percepción de la Gerencia respecto a la correspondencia de los fines exigidos y los medios suministrados por la Superioridad, en cada uno de los tres aspectos?				30
6	¿Cual debería ser la importancia relativa que le de la Gerencia a cada uno de los tres aspectos, al momento de la planificación de su propia área?				30
7	¿Cual debería ser la percepción de la Gerencia, respecto a la importancia dada por la Superioridad a su planificación, en cada uno de los tres aspectos?				30
8	¿Cual es el grado de libertad que la Gerencia debería poseer, en cada uno de los tres aspectos, para establecer prioridades en la asignación de recursos e intervenir?				30
9	¿Cuánto grado de libertad debería poseer la Gerencia, en cada uno de los tres aspectos, para innovar y/o adecuar comportamientos de las unidades que gestiona, con el objeto de estimar el futuro, anticiparse y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno?				30
10	¿Cual es el grado de libertad que la Gerencia debería poseer, en cada uno de los tres aspectos, para innovar en la asignación de recursos e intervenir, si los medios disponibles no se ajusten a los fines exigidos?				30
11	Cual es el grado de libertad que la Gerencia debería tener en cada uno de los tres aspectos, cuando plantee a sus Superiores iniciativas que modifiquen normativas internas de la empresa, para mejorar su capacidad de gestión				30
12	¿Cuál debería ser la importancia relativa de cada uno de los tres aspectos, en los canales y/o procedimientos formales y/o informales de información, a los que la Gerencia accede para detectar oportunidades que lleven a acciones que satisficieren las necesidades de usuarios clientes y/o actores claves?				30
13	¿Cuál es el grado de libertad, que la Gerencia debería tener en cada uno de los tres aspectos, para implementar acciones y/o adecuar comportamientos de las unidades gestionadas, para captar oportunidades de maximizar resultados y efectos, satisficciendo necesidades de usuarios-clientes y/o actores claves				30
14	¿Cuál debería ser la importancia relativa que la Gerencia le dé a cada uno de los tres aspectos, al momento de realizar ajustes para corregir ineficiencias?				30
15	¿Cuál es la posibilidad real de realizar acciones o intervenciones, que la Gerencia debería tener en cada uno de los tres aspectos, a fin de corregir ineficiencias?				30
16	¿Qué tan completa debería ser la información o estimación de resultados y efectos previstos, que le es suministrada a la Gerencia en cada uno de los tres aspectos, para la toma de decisión en la asignación de recursos e intervenciones requeridas?				30
17	¿Cuál es la importancia relativa que la Gerencia le debería dar a cada uno de los tres aspectos, para cuando asigne recursos e intervenga, si cuenta con alguna información o estimación de resultados y efectos previstos?				30
18	¿Cuánta prioridad le daría la Gerencia a cada uno de los tres aspectos, para la asignación de recursos e intervención si no contara con información o estimación de resultados y efectos previstos?				30
19	¿Qué peso relativo debería tener cada uno de los tres aspectos en los procedimientos o sistemas formales e informales, con los que la Gerencia hace las estimaciones de los resultados y efectos previstos de las acciones que tomará para alcanzar los objetivos?				30
20	¿Qué peso relativo debería tener cada uno de los tres aspectos en los procesos formales e informales, con los que la Gerencia cuantifica resultados y efectos por lo ejecutado?				30
	Totales	0	0	0	600





PLANILLA-9

9-1 Cuestionario Guía para SECRETARÍA de ENERGÍA

Universidad Tecnológica Nacional: Facultad Regional Resistencia

Título de la Tesis **La gestión Energética Pública en contextos socioeconómicos deprimidos; El caso de una empresa estatal de distribución eléctrica en el NEA, frente al desafío de transformar objetivos múltiples en valor público.**¹⁰⁹

Tesista: MANUEL HUMBERTO C ACERES

Plan de Tesis aprobado por Res. N  919/13 del Consejo Superior de la UTN

Técnica de relevamiento de información: “Entrevista Semi-Estructurada”

La Entrevista Semi-Estructurada, supone una conversación entre dos personas, registrada y dirigida por el entrevistador, en base a una guía de conversación en forma de preguntas, con los t picos fundamentales de temas a tener en cuenta.

Se tiene la posibilidad de modificar el tratamiento de alguno de los t picos a desarrollar si ello puede contribuir a esclarecer aspectos importantes de la temática en estudio.

Considerar dos escenarios, el actual y el deseable teniendo como marco, el Pacto Correntino 2013

El abordaje de la guía se realizará considerando dos escenarios; el actual, y el que crea el entrevistado será el deseable, y/o realizable, considerando el nuevo escenario que plantea la declaración de política energética del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y Desarrollo Social. A tal efecto se hace a continuación una apretada síntesis del compromiso declarado en el Pacto Correntino, firmado el 05/12/13:

La empresa deberá prestar un servicio de distribución de energía eléctrica, con eficiencia y capacidad suficiente, de modo que asegure la robustez, disponibilidad y una calidad de servicio adecuada y acorde a los estándares aceptados en la actualidad para un suministro de energía eléctrica. Además, no solo acompañará a la demanda, sino que deberá desempeñar un rol activo en la estructuración de las relaciones socioeconómicas en el proceso de crecimiento económico y desarrollo social con equidad, entregando no solo valor económico, sino también valor público. Y en ese sentido, la producción de resultados y efectos con equidad, es lo que justifica la existencia de las Empresas Estatales de Servicios Públicos.

Confidencialidad

A los funcionarios a entrevistar, se les asegura la total confidencialidad de lo relevado, asumiendo el compromiso de publicar solamente los datos ya procesados, sin individualizar a los que los suministraron. Además, si las personas encuestadas lo solicitaren, se les proveerá de un ejemplar del relevamiento con los resultados obtenidos, una vez que la tesis sea aprobada.

Cuestionario guía para “Entrevista Semi-Estructurada

Cuestionarios guía a utilizar con funcionarios de la **Secretaría de Energía (SE)**

-  Cu al es la misión (declarada o implícita) de la Secretaría de Energía (SE)?
-  Qu  características tiene la relación entre la SE y la Empresa de Servicios Públicos de Distribución Eléctrica (ESP), y cu ales son los instrumentos administrativos, legales, etc. que los vinculan?
-  Si existe y de qué manera interviene el nuevo Ministerio de Coordinación y Planificación en la relación SE, ESP, y las agencias del gobierno, en lo que a política energética se refiere?
-  La SE participa, junto a la ESP y otras agencias del Gobierno, en la compatibilización de metas en política energética, y como resuelven el trade-off¹¹⁰ entre eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad?
-  Qu  tan operativizados est n los objetivos que se les plantea alcanzar a la ESP?
-  Si la SE participa en algún procedimiento que haga el seguimiento y ajustes en la gestión de la ESP, de manera que los resultados y efectos del servicio entregado, coincidan con la política energética?

¹⁰⁹ - Siempre que, entre los objetivos principales de las políticas públicas, entendiéndola como procesos decisionales para la asignación de recursos sociales, está la satisfacción de necesidades colectivas, preservando, y promocionando la *equidad*, el valor social creado por las empresas de servicios públicos se tornará en **Valor Público**. Pero no solo se deberá generar valor, sino que además se deberá garantizar el *derecho de acceso a las oportunidades* (equidad) para satisfacer las necesidades humanas presentes, y ya en el presente, la posibilidad de satisfacerlas en el futuro.

¹¹⁰ - Trade-off: Es una situación que involucra la pérdida de una cualidad o aspecto de algo, a cambio de ganar la cualidad o aspecto de otra. Wikipedia; The Free Encyclopedia. www.wikipedia.org/wiki/Trade-off



9-2 Cuestionario Guía para SECRETARÍA de PLANEAMIENTO

Universidad Tecnológica Nacional: Facultad Regional Resistencia

Título de la Tesis: *La Gestión Energética Pública en contextos socioeconómicos deprimidos; El caso de una empresa estatal de distribución eléctrica en el NEA, frente al desafío de transformar objetivos múltiples en valor público.*¹¹¹

Tesista: MANUEL HUMBERTO CÁCERES

Plan de Tesis aprobado por Res. N° 919/13 del Consejo Superior de la UTN

Técnica de relevamiento de información: “Entrevista Semi-Estructurada”

La Entrevista Semi-Estructurada, supone una conversación entre dos personas, registrada y dirigida por el entrevistador, en base a una guía de conversación en forma de preguntas, con los tópicos fundamentales de temas a tener en cuenta.

Se tiene la posibilidad de modificar el tratamiento de alguno de los tópicos a desarrollar si ello puede contribuir a esclarecer aspectos importantes de la temática en estudio.

Considerar dos escenarios, el actual y el deseable teniendo como marco, el Pacto Correntino 2013

El abordaje de la guía se realizará considerando dos escenarios; el actual, y el que crea el entrevistado sería el deseable, y/o realizable, considerando el nuevo escenario que plantea la declaración de política energética del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y Desarrollo Social. A tal efecto se hace a continuación una apretada síntesis del compromiso declarado en el Pacto Correntino, firmado el 05/12/13:

La empresa deberá prestar un servicio de distribución de energía eléctrica, con eficiencia y capacidad suficiente, de modo que asegure la robustez, disponibilidad y una calidad de servicio adecuada y acorde a los estándares aceptados en la actualidad para un suministro de energía eléctrica.

Además, no solo acompañará a la demanda, sino que deberá desempeñar un rol activo en la estructuración de las relaciones socioeconómicas en el proceso de crecimiento económico y desarrollo social con equidad, entregando no solo valor económico, sino también valor público. Y en ese sentido, la producción de resultados y efectos con equidad, es lo que justifica la existencia de las Empresas Estatales de Servicios Públicos.

Confidencialidad

A los funcionarios a entrevistar, se les asegura la total confidencialidad de lo relevado, asumiendo el compromiso de publicar solamente los datos ya procesados, sin individualizar a los que los suministraron. Además, si las personas encuestadas lo solicitaran, se les proveerá de un ejemplar del relevamiento con los resultados obtenidos, una vez que la tesis sea aprobada.

Cuestionario guía para “Entrevista Semi-Estructurada”

Cuestionarios guía a utilizar con funcionarios de la **Secretaría de Planeamiento (SP)**

- ¿Cuál es la misión (declarada o implícita) de la Secretaría de Planeamiento (SP)?
- ¿Qué características tiene la relación entre la SP y la Empresa de Servicios Públicos de Distribución Eléctrica (ESP), y cuáles son los instrumentos administrativos, legales, etc. que los vinculan?
- ¿Si existe y de qué manera interviene el nuevo Ministerio de Coordinación y Planificación en la relación SP, ESP, y las agencias del gobierno, en lo que a política energética se refiere?
- ¿La SP participa, junto a la ESP y otras agencias del Gobierno, en la compatibilización de metas en política energética, y como resuelven el trade-off¹¹² entre eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad?
- ¿Qué tan operativizados están las metas u objetivos que se les plantea alcanzar a la ESP?
- ¿La SP participa en algún procedimiento que haga el seguimiento y ajustes en la gestión de la ESP, de manera que los resultados y efectos del servicio entregado, coincidan con la política energética?

¹¹¹ - Siempre que, entre los objetivos principales de las políticas públicas, entendiéndola como procesos decisionales para la asignación de recursos sociales, esté la satisfacción de necesidades colectivas, preservando, y promocionando la *equidad*, el valor social creado por las empresas de servicios públicos se tornará en **Valor Público**. Pero no solo se deberá generar valor, sino que además se deberá garantizar el *derecho de acceso a las oportunidades* (equidad) para satisfacer las necesidades humanas presentes, y ya en el presente, la posibilidad de satisfacerlas en el futuro.

¹¹² - Trade-off: Es una situación que involucra la pérdida de una cualidad o aspecto de algo, a cambio de ganar la cualidad o aspecto de otra. Wikipedia; The Free Encyclopedia. www.wikipedia.org/wiki/Trade-off



9-3 Cuestionario Guía para la ALTA DIRECCIÓN de la EMPRESA

Universidad Tecnológica Nacional: Facultad Regional Resistencia

Título de la Tesis *La Gestión Energética Pública en contextos socioeconómicos deprimidos; El caso de una empresa estatal de distribución eléctrica en el NEA, frente al desafío de transformar objetivos múltiples en valor público.*¹¹³

Tesista: MANUEL HUMBERTO CÁCERES - Plan de Tesis aprobado - Res. N° 919/13 Cons. Sup. de la UTN

Técnica de relevamiento de información: “Entrevista Semi-Estructurada”

La Entrevista Semi-Estructurada, supone una conversación entre dos personas, registrada y dirigida por el entrevistador, en base a una guía de conversación en forma de preguntas, con los tópicos fundamentales de temas a tener en cuenta.

Se tiene la posibilidad de modificar el tratamiento de alguno de los tópicos a desarrollar si ello puede contribuir a esclarecer aspectos importantes de la temática en estudio.

Considerar dos escenarios, el actual y el deseable teniendo como marco, el Pacto Correntino 2013

El abordaje de la guía se realizará considerando dos escenarios; el actual, y el que crea el entrevistado sería el deseable, y/o realizable, considerando el nuevo escenario que plantea la declaración de política energética del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y Desarrollo Social. A tal efecto se hace a continuación una apretada síntesis del compromiso declarado en el Pacto Correntino, firmado el 05/12/13:

La empresa deberá prestar un servicio de distribución de energía eléctrica, con eficiencia y capacidad suficiente, de modo que asegure la robustez, disponibilidad y una calidad de servicio adecuada y acorde a los estándares aceptados en la actualidad para un suministro de energía eléctrica.

Además, no solo acompañará a la demanda, sino que deberá desempeñar un rol activo en la estructuración de las relaciones socioeconómicas en el proceso de crecimiento económico y desarrollo social con equidad, entregando no solo valor económico, sino también valor público. Y en ese sentido, la producción de resultados y efectos con equidad, es lo que justifica la existencia de las Empresas Estatales de Servicios Públicos.

Confidencialidad

A los funcionarios a entrevistar, se les asegura la total confidencialidad de lo relevado, asumiendo el compromiso de publicar solamente los datos ya procesados, sin individualizar a los que los suministraron. Además, si las personas encuestadas lo solicitaren, se les proveerá de un ejemplar del relevamiento con los resultados obtenidos, una vez que la tesis sea aprobada.

Cuestionario guía para “Entrevista Semi-Estructurada

Cuestionarios guía a utilizar con funcionarios de la **Alta Dirección** de la Empresa de Servicios Públicos (ESP)

- ¿Cuál es la misión (declarada o implícita) de la ESP?
- ¿Cuáles son las agencias del gobierno y que características tienen las relaciones de estas con la ESP en lo que a política energética se refiere?
- ¿Cuánto del trade-off entre eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad es definido en otras agencias del gobierno, y cuanto en la propia ESP?
- ¿Cuáles son los instrumentos administrativos y/o procedimientos formales e informales que relaciona a la ESP con las agencias del gobierno, en lo que atañe al ajuste de la gestión empresarial a la política energética?
- ¿Cuáles son los instrumentos administrativos y que tan operativizadas están las metas que las distintas agencias del gobierno le requieren alcanzar a la ESP?
- ¿Si el nuevo Ministerio de Coordinación y Planificación, está relacionado o interviene de alguna manera en la fijación de metas y/o en la gestión de la ESP, en lo que a política energética se refiere?
- ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo en cuanto a los aspectos *programáticos organizativos y políticos*,¹¹⁴ con el fin de lograr que la Gerencia en su accionar tenga la capacidad de generar valor social?
- ¿Qué grado de libertad y cuál la importancia conferida a los aspectos programáticos, organizativos y políticos de la gestión, cuando a la Gerencia se le fijan objetivos y evalúan resultados de su accionar?

¹¹³ - Siempre que, entre los objetivos principales de las políticas públicas, entendiéndola como procesos decisionales para la asignación de recursos sociales, esté la satisfacción de necesidades colectivas, preservando, y promocionando la *equidad*, el valor social creado por las empresas de servicios públicos se tornará en **Valor Público**. Pero no solo se deberá generar valor, sino que además se deberá garantizar el *derecho de acceso a las oportunidades* (equidad) para satisfacer las necesidades humanas presentes, y ya en el presente, la posibilidad de satisfacerlas en el futuro.

¹¹⁴ - Aspectos: **Organizacionales**: Se refiere al diseño e implementación de procesos, sistemas y estructuras para desarrollar relaciones, rutinas y capacidades organizacionales que faciliten el logro de los resultados deseados; **Programáticos**: Se refiere a la pertinencia de un conjunto de políticas, programas y proyectos tendientes a cumplir con la misión y visión organizacional; **Políticos**: Se refiere al apoyo de actores claves cuya participación y/o autorización y/o compromiso, y/o responsabilidad, y/o legitimidad de uso de recursos, son necesarios para el logro de la misión y los objetivos empresariales.





PLANILLA-10

Guía para el relevamiento de aspectos deseables en la gestión, desde el concepto de creación de Valor Público (o Social) ¹¹⁵

Esta guía será utilizada en todas las Entrevistas Semi-estructuradas y Observaciones Participativas. ¹¹⁶

Gestión Organizacional

¿Qué actividades se llevó a cabo para fortalecer las capacidades organizacionales con el objeto de llevar adelante una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible que creen valor público (o social)?

¿Existen programa de capacitación en temas de organización, procesos y sistemas para la entrega de servicios capaces de crear valor social?

Gestión Programática

¿Las políticas, programas y proyectos con los que se crean valor público (generan progreso resolviendo problemas de desarrollo socioeconómico) son desarrollados e implementados con participación activa, compromiso y trabajo con los beneficiarios y los múltiples involucrados?

Gestión Política

¿Se tienen estrategias para consultar, escuchar, proponer, deliberar, movilizar, comunicar y promover con comunidades, ciudadanos, contribuyentes, autoridades políticas o gubernamentales, legisladores, organizaciones de la sociedad civil, gremios, movimientos sociales, ONGs, medios de comunicación, empresas privadas y la ciudadanía en general?

¿Cuales son los procedimientos formales e informales utilizados para relacionarse con actores clave y sus múltiples intereses con el fin de entenderlos, comunicar ideas y escucharlos, como paso fundamental en la formación de políticas públicas?

¿De que manera se gestiona, con cada uno de los diferentes mandantes de las organizaciones, el logro de autoridad y recursos?

¹¹⁵ - Elaboración Propia.

¹¹⁶ - Los aspectos a relevar corresponden a conceptos desarrollados en la Sección-3.4 “Gestión Estratégica en las organizaciones públicas”, pp. 75 a 77



PLANILLA-11

Valores críticos de T- y T+ en la prueba de Wilcoxon
(Wiedenhofer, 2013, p. 227)

N	Pruebas de una cola			
	0,05	0,025	0,01	0,005
	Pruebas de dos colas			
	0,10	0,05	0,02	0,01
1				
2				
3				
4				
5	0,15			
6	2,19	0,21		
7	3,25	2,26	0,28	
8	5,31	3,33	1,35	0,36
9	8,37	5,40	3,42	1,44
10	10,45	8,47	5,50	3,52
11	13,53	10,56	7,59	5,61
12	17,61	13,65	9,69	7,71
13	21,70	17,74	12,79	9,82
14	25,80	21,84	15,90	12,93
15	30,90	25,95	19,101	15,105
16	35,101	29,107	23,113	19,117
17	41,112	34,119	28,125	23,130
18	47,124	40,131	32,139	27,144
19	53,137	46,144	37,153	33,158
20	60,150	52,158	43,167	37,173
21	67,164	58,173	49,182	42,189
22	75,178	66,187	55,198	48,205
23	83,193	73,203	62,214	54,222
24	91,209	81,210	69,231	61,239
25	100,225	89,236	76,249	68,257





PLANILLA-12

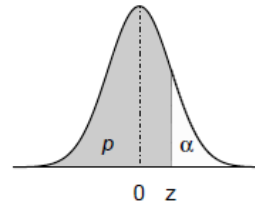
3. Distribución Normal Estándar

$$Z \sim N(0, 1)$$

$$p = P(Z \leq z) = \int_{-\infty}^z \phi_Z(u) du = 1 - \alpha$$

donde

$$\phi_Z(u) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}u^2}$$



Nota: Si $X \sim N(\mu, \sigma^2)$, entonces $Z = (X - \mu)/\sigma \sim N(0, 1)$. Luego,

$$P(X \leq x) = P\left(Z \leq \frac{x - \mu}{\sigma}\right)$$

Tabla 3A. Probabilidades acumuladas p de la distribución normal estándar.

z	0.09	0.08	0.07	0.06	0.05	0.04	0.03	0.02	0.01	0.00
-3.4	0.0002	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003
-3.3	0.0003	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0005	0.0005	0.0005
-3.2	0.0005	0.0005	0.0005	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0007	0.0007
-3.1	0.0007	0.0007	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0.0010
-3.0	0.0010	0.0010	0.0011	0.0011	0.0011	0.0012	0.0012	0.0013	0.0013	0.0013
-2.9	0.0014	0.0014	0.0015	0.0015	0.0016	0.0016	0.0017	0.0018	0.0018	0.0019
-2.8	0.0019	0.0020	0.0021	0.0021	0.0022	0.0023	0.0023	0.0024	0.0025	0.0026
-2.7	0.0026	0.0027	0.0028	0.0029	0.0030	0.0031	0.0032	0.0033	0.0034	0.0035
-2.6	0.0036	0.0037	0.0038	0.0039	0.0040	0.0041	0.0043	0.0044	0.0045	0.0047
-2.5	0.0048	0.0049	0.0051	0.0052	0.0054	0.0055	0.0057	0.0059	0.0060	0.0062
-2.4	0.0064	0.0066	0.0068	0.0069	0.0071	0.0073	0.0075	0.0078	0.0080	0.0082
-2.3	0.0084	0.0087	0.0089	0.0091	0.0094	0.0096	0.0099	0.0102	0.0104	0.0107
-2.2	0.0110	0.0113	0.0116	0.0119	0.0122	0.0125	0.0129	0.0132	0.0136	0.0139
-2.1	0.0143	0.0146	0.0150	0.0154	0.0158	0.0162	0.0166	0.0170	0.0174	0.0179
-2.0	0.0183	0.0188	0.0192	0.0197	0.0202	0.0207	0.0212	0.0217	0.0222	0.0228
-1.9	0.0233	0.0239	0.0244	0.0250	0.0256	0.0262	0.0268	0.0274	0.0281	0.0287
-1.8	0.0294	0.0301	0.0307	0.0314	0.0322	0.0329	0.0336	0.0344	0.0351	0.0359
-1.7	0.0367	0.0375	0.0384	0.0392	0.0401	0.0409	0.0418	0.0427	0.0436	0.0446
-1.6	0.0455	0.0465	0.0475	0.0485	0.0495	0.0505	0.0516	0.0526	0.0537	0.0548
-1.5	0.0559	0.0571	0.0582	0.0594	0.0606	0.0618	0.0630	0.0643	0.0655	0.0668
-1.4	0.0681	0.0694	0.0708	0.0721	0.0735	0.0749	0.0764	0.0778	0.0793	0.0808
-1.3	0.0823	0.0838	0.0853	0.0869	0.0885	0.0901	0.0918	0.0934	0.0951	0.0968
-1.2	0.0985	0.1003	0.1020	0.1038	0.1056	0.1075	0.1093	0.1112	0.1131	0.1151
-1.1	0.1170	0.1190	0.1210	0.1230	0.1251	0.1271	0.1292	0.1314	0.1335	0.1357
-1.0	0.1379	0.1401	0.1423	0.1446	0.1469	0.1492	0.1515	0.1539	0.1562	0.1587
-0.9	0.1611	0.1635	0.1660	0.1685	0.1711	0.1736	0.1762	0.1788	0.1814	0.1841
-0.8	0.1867	0.1894	0.1922	0.1949	0.1977	0.2005	0.2033	0.2061	0.2090	0.2119
-0.7	0.2148	0.2177	0.2206	0.2236	0.2266	0.2296	0.2327	0.2358	0.2389	0.2420
-0.6	0.2451	0.2483	0.2514	0.2546	0.2578	0.2611	0.2643	0.2676	0.2709	0.2743
-0.5	0.2776	0.2810	0.2843	0.2877	0.2912	0.2946	0.2981	0.3015	0.3050	0.3085
-0.4	0.3121	0.3156	0.3192	0.3228	0.3264	0.3300	0.3336	0.3372	0.3409	0.3446
-0.3	0.3483	0.3520	0.3557	0.3594	0.3632	0.3669	0.3707	0.3745	0.3783	0.3821
-0.2	0.3859	0.3897	0.3936	0.3974	0.4013	0.4052	0.4090	0.4129	0.4168	0.4207
-0.1	0.4247	0.4286	0.4325	0.4364	0.4404	0.4443	0.4483	0.4522	0.4562	0.4602
-0.0	0.4641	0.4681	0.4721	0.4761	0.4801	0.4840	0.4880	0.4920	0.4960	0.5000

Tabla 3B. Probabilidades acumuladas p de la distribución normal estándar.

z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.5040	0.5080	0.5120	0.5160	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.1	0.5398	0.5438	0.5478	0.5517	0.5557	0.5596	0.5636	0.5675	0.5714	0.5753
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948	0.5987	0.6026	0.6064	0.6103	0.6141
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331	0.6368	0.6406	0.6443	0.6480	0.6517
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700	0.6736	0.6772	0.6808	0.6844	0.6879
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054	0.7088	0.7123	0.7157	0.7190	0.7224
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389	0.7422	0.7454	0.7486	0.7517	0.7549
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704	0.7734	0.7764	0.7794	0.7823	0.7852
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995	0.8023	0.8051	0.8078	0.8106	0.8133
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264	0.8289	0.8315	0.8340	0.8365	0.8389
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508	0.8531	0.8554	0.8577	0.8599	0.8621
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729	0.8749	0.8770	0.8790	0.8810	0.8830
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925	0.8944	0.8962	0.8980	0.8997	0.9015
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099	0.9115	0.9131	0.9147	0.9162	0.9177
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251	0.9265	0.9279	0.9292	0.9306	0.9319
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382	0.9394	0.9406	0.9418	0.9429	0.9441
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495	0.9505	0.9515	0.9525	0.9535	0.9545
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591	0.9599	0.9608	0.9616	0.9625	0.9633
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671	0.9678	0.9686	0.9693	0.9699	0.9706
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738	0.9744	0.9750	0.9756	0.9761	0.9767
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793	0.9798	0.9803	0.9808	0.9812	0.9817
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838	0.9842	0.9846	0.9850	0.9854	0.9857
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875	0.9878	0.9881	0.9884	0.9887	0.9890
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904	0.9906	0.9909	0.9911	0.9913	0.9916
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927	0.9929	0.9931	0.9932	0.9934	0.9936
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945	0.9946	0.9948	0.9949	0.9951	0.9952
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959	0.9960	0.9961	0.9962	0.9963	0.9964
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969	0.9970	0.9971	0.9972	0.9973	0.9974
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977	0.9978	0.9979	0.9979	0.9980	0.9981
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984	0.9984	0.9985	0.9985	0.9986	0.9986
3.0	0.9987	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988	0.9989	0.9989	0.9989	0.9990	0.9990
3.1	0.9990	0.9991	0.9991	0.9991	0.9992	0.9992	0.9992	0.9992	0.9993	0.9993
3.2	0.9993	0.9993	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9994	0.9995	0.9995	0.9995
3.3	0.9995	0.9995	0.9995	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9996	0.9997
3.4	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9997	0.9998



PLANILLA-13.1

Questionario C1: Gerentes y Subgerentes – Escenario Actual

	Cuestionario: C-1												Promedios TOTAL			Promedios GERENCIA			Promedios SUBGERENCIA																							
	Gerente 1		Gerente 2		Gerente 3		SubGte 1		SubGte 2		SubGte 3		SubGte 4		Og.	Pro.	Polif.	Og.	Pro.	Polif.	Og.	Pro.	Polif.																			
1	10	20	0	10	20	0	10	20	0	10	20	0	10	20	0	10	18,25	11,25	2,50	18,25	11,25	2,50																				
2	10	15	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11,67	11,67	6,67	11,67	11,67	6,67																				
3	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12,50	11,25	6,25	12,50	11,25	6,25																				
4	5	15	10	0	30	15	10	5	15	10	5	0	5	25	0	30	6,43	6,43	17,14	6,43	6,43	17,14																				
5	15	15	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15,71	9,29	5,00	15,71	9,29	5,00																				
6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12,14	11,43	6,43	12,14	11,43	6,43																				
7	15	15	0	5	20	15	15	0	20	10	0	15	10	5	10	10	12,14	10,71	7,14	12,14	10,71	7,14																				
8	5	25	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	14,29	12,14	3,57	14,29	12,14	3,57																				
9	10	10	10	15	15	0	15	10	5	20	10	0	5	20	5	10	12,86	12,14	5,00	12,86	12,14	5,00																				
10	10	10	10	15	15	0	15	10	5	20	10	0	15	10	5	10	12,86	10,71	6,43	12,86	10,71	6,43																				
11	10	20	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	13,57	11,43	5,00	13,57	11,43	5,00																				
12	20	10	0	15	15	0	15	10	5	15	10	5	15	15	0	15	15,00	12,14	2,86	15,00	12,14	2,86																				
13	10	15	5	15	15	0	15	10	5	20	10	0	15	10	5	30	17,14	10,00	2,86	17,14	10,00	2,86																				
14	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12,14	11,43	6,43	12,14	11,43	6,43																				
15	15	15	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	17,14	10,00	2,86	17,14	10,00	2,86																				
16	10	15	5	15	15	0	15	10	5	20	10	0	15	10	5	10	14,29	12,14	3,57	14,29	12,14	3,57																				
17	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	12,86	10,71	6,43	12,86	10,71	6,43																				
18	5	5	20	15	15	0	15	10	5	15	10	5	15	10	5	20	13,57	11,67	6,67	13,57	11,67	6,67																				
19	5	5	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00																				
20	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11,67	11,67	6,67	11,67	11,67	6,67																				
Promedios Totales																						14,69	9,38	5,94	12,08	12,17	5,75	13,57	10,57	5,86	12,08	12,17	5,75	14,69	9,38	5,94						
Sumas Totales																						205	280	135	215	225	160	305	245	50	350	195	55	250	235	115	310	140	150	265	180	165





PLANILLA-13.2

Cuestionario C2: Gerentes y Subgerentes – Escenario Futuro Propuesto

Table with 29 rows of questions and 20 columns of Likert scale responses (Org., Pro., Poli.). Includes sub-sections for Gerente 1-4, Promedios GERENCIA, Promedios SUBGERENCIA, and Promedios TOTAL. Ends with a 'Promedios Totales' row and a 'Sumas Totales' row.





PLANILLA-14.1

Ordenamiento – Empírico-Teórico – TOTAL – hoja 1

TOTAL

Objetivo Principal:

“Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas por creación de valor público”.

Las características presentes en la gestión de las ESP, fundamentalmente le está dada por el contexto en donde tienen lugar los procesos de gestión, confirmando una marcada especificidad, destacándose las siguientes: la sustitución del mercado como mecanismo de asignación de recursos; la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor; la dificultad de medida del valor creado; y el carácter de poder público de la administración, entre otras. Por otra parte, siempre que de la interpretación de las nuevas demandas por valor social, que haga el Estado, traducidas a objetivos políticos, este la preservación y promoción de la equidad, el valor creado por la ESP se toma valor público.

TOTAL

Objetivos Secundarios o específicos:

Table with columns for Normativo, Externo, and Interno, and rows for various organizational units like Entrevistas, Semiestructuras, and CCEES. It includes a grid of data points for each unit across various criteria.

Table titled 'Vectores de la Función Empresarial' with columns for 'Vectores de la Función Empresarial' and 'Política'. It lists various organizational units and their corresponding policy values.

Summary table with columns 'O.E.', 'Teo.', 'O.1.', 'O.2.', 'P.1.', 'P.2.', 'P.1.', 'P.2.', 'P.1.', 'P.2.'. It provides aggregated data for the 'Organización Programática' and 'Política' sections.





PLANILLA-14.2

Ordenamiento Empírico-Teórico, TOTAL –hoja 2

TOTAL

Objetivo Principal:

“Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas por creación de valor público”.

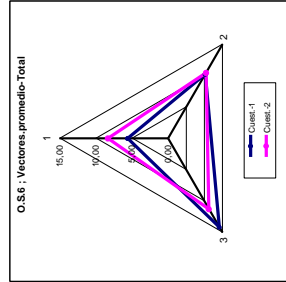
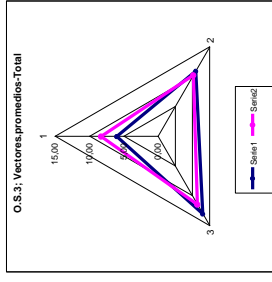
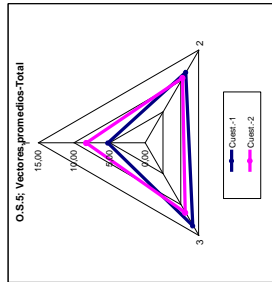
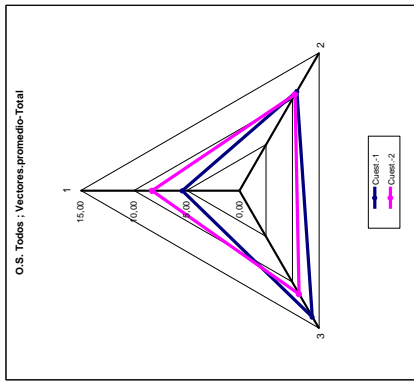
Las características presentes en la gestión de las ESP, fundamentalmente le está dada por el contexto en donde tienen lugar los procesos de gestión, contritiéndole una marcada especificidad, destacándose las siguientes: la sustitución del mercado como mecanismo de asignación de recursos; la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor; la dificultad de medida del valor creado; y el carácter de poder público de la administración, entre otras. Por otra parte, siempre que de la interpretación de las nuevas demandas por valor social, traducidos a objetivos públicos, esté la preservación y promoción de la equidad, el valor creado por la ESP se toma valor público.

TOTAL

Objetivos Secundarios o específicos:

	Vector-1			Vector-2			Vector-3			Vector-4			Vector-5		
	C.1	C.2	C.3	C.1	C.2	C.3	C.1	C.2	C.3	C.1	C.2	C.3	C.1	C.2	C.3
2 Revisar las normas y estatutos de los organismos estatales nacionales, provinciales y/o municipales, que concierne a la gestión de la empresa, para hacer frente a las nuevas demandas sociales.	643	786	643	629	643	629	643	629	643	629	643	629	643	629	643
3 Indagar en las normas y estatutos, la declaración explícita e implícita de la misión de la empresa.	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929
1 Describir las particularidades socioeconómicas de la región, para precisar de la importancia de la actividad económica en la gestión empresarial y consiguiente impacto en la prestación del servicio eléctrico.	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929
4 Identificar los canales institucionales por donde se vinculan las nuevas demandas sociales con la gestión de la ESP, en cuanto a energía para la producción de valor social se refiere.	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929
5 Indagar con qué criterios los gerentes, asignan las prioridades en la distribución de recursos, entre los diferentes objetivos de orden político social y medio económicos.	643	786	643	629	643	629	643	629	643	629	643	629	643	629	643
6 Describir cuáles son los sistemas y/o procedimientos utilizados para el monitoreo y que criterios son valorizados los resultados de la gestión de los gerentes, al existir relaciones con los objetivos empresariales, regionales, y su coherencia con la misión de la empresa.	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929	1000	1071	929

	Politic	Progri	Organi	Cuestionario 1	Cuestionario 2	Desviación Standard
eje-1	5,41	8,26	0,42			
eje-2	10,83	10,48	-0,03			
eje-3	13,76	11,25	-0,20			



Ver. Funcion Genere:	Cuest 1	Cuest 2	Dif. I.I.C
1	5,41	8,26	2,85
2	10,83	10,48	-0,35
3	13,76	11,25	2,51
Dev. Std.	3,46	1,27	2,19







PLANILLA-15.1

Ordenamiento Empírico-Teórico, GERENTES – hoja 1

GERENTES Objetivo Principal. "Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas por creación de valor público".

Las características presentes en la gestión de la ESP, fundamentalmente le está dada por el contexto en donde tienen lugar los procesos de gestión, confirmando una marcada especificidad, desatándose las siguientes: la sustitución del mercado como mecanismo de asignación de recursos; la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor; la dificultad de medida del valor creado; y el carácter de poder público de la administración, entre otras. Por otra parte, siempre que de la interpenetración de las nuevas demandas por valor social, que haga el Estado, traducidos a objetivos políticos, esté la preservación y promoción de la equidad, el valor creado por la ESP se torna valor público.

GERENCIAS Objetivos Secundarios o específicos:

Table with columns for gerencias (Normativa, Externo, Interno) and rows for specific objectives (1-6). Each cell contains numerical values across 20 stages (pags. 1-20).

Table titled 'Vectores de la Función Empresarial' with columns for 'Teorías Empresariales' and 'Vectores de la Función Empresarial'.

Summary tables for 'Operacional Programática' and 'Prácticas' across different stages and metrics.





PLANILLA-15.2

Ordenamiento Empírico-Teórico, GERENTES – hoja 2

GERENTES

Objetivo Principal:

“Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas por creación de valor público”.

Las características presentes en la gestión de las ESP, fundamentalmente le está dada por el contexto en donde tienen lugar los procesos de gestión, confiándole una marcada especificidad, desatacándose las siguientes: la sustitución del mercado como mecanismo de asignación de recursos; la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor; la dificultad de medida del valor creado; y el carácter de poder público de la administración, entre otras. Por otra parte, siempre que de la interpenetración de las nuevas demandas por valor social, que haga el Estado, traducidos a objetivos políticos, esté la preservación y promoción de la equidad, el valor creado por la ESP se toma valor público.

GERENTES

Objetivos Secundarios o específicos:

Table with 10 rows and 15 columns. Columns include C.1, C.2, C.1, C.2, C.1, C.2, C.1, C.2, C.1, C.2, C.1, C.2, C.1, C.2, C.1, C.2. Rows contain numerical data for various criteria.

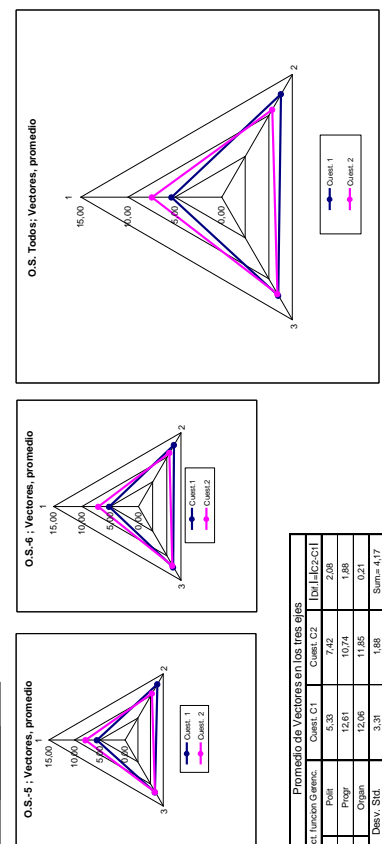
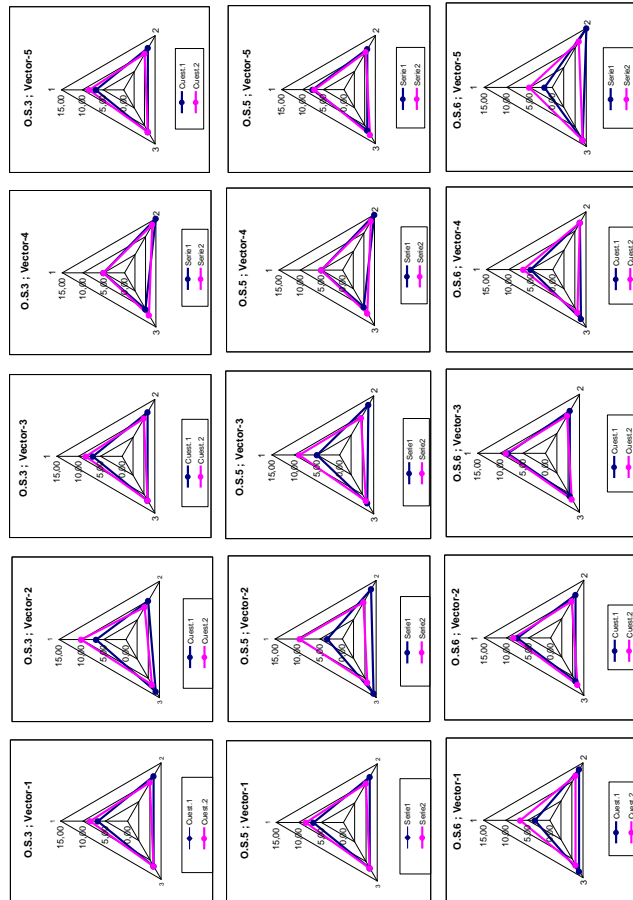


Table with 4 columns: Vect. Funcion. a. enc., Cuart. C.1, Cuart. C.2, Diff. L. C.1/ C.2. Rows show data for Polit., Progr., Organ., and Dist. y. Std. with a total Sum=4.17.

Table with 5 columns: 1- Leberherr, 2- Kitzner, 3- Knight, 4- Schumpeter, 5- Mark Moore. Rows describe various concepts like 'Corregir Ineficiencia X', 'Detectar Oportunidades', 'Estimar el Futuro', 'Inovar', 'Valor Público: Medir Efectos Reales y Efectos'.

Table with 5 columns: 1- Leberherr, 2- Kitzner, 3- Knight, 4- Schumpeter, 5- Mark Moore. Rows describe various concepts like 'Especulaciones Incompletas', 'Medios y Medios', 'Participación y Medios', 'Innovar', 'Valor Público: Medir Efectos Reales y Efectos'.





PLANILLA-16.1

Ordenamiento Empírico-Teórico, SUBGERENTES – hoja 1

SUBGERENTES Objetivo Principal:

"Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas por creación de valor público".

Las características presentes en la gestión de la ESP, fundamentalmente le está dada por el contexto en donde tienen lugar los procesos de gestión, confróndate una marcada especificidad, destacándose las siguientes: la sustitución del mercado como mecanismo de asignación de recursos; la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor; la dificultad de medición del valor creado; y el carácter de poder público de la administración, entre otras. Por otra parte, siempre que de la interpretación de las nuevas demandas por valor social, que haga el Estado, traducidos a objetivos políticos, esté la preservación y promoción de la equidad, el valor creado por la ESP se toma valor público.

SUBGERENTES Objetivos Secundarios o específicos:

Table with 4 columns (Normativo, Externo, Interno) and 20 rows (1-4) detailing specific objectives and their components across 20 program stages.

Table mapping 'Teorías Empresariales' (Lebanstein, Kitzner, Kitzner, Rominger, Mintzberg) to 'Visiones de la Función Empresarial' across program stages.

Summary table with 3 main sections (Teoría, Información, Política) showing OE, Téo, Oe1, Oe2, Pr1, Pr2, Po1, Po2 values.





PLANILLA-16.2

Ordenamiento Empírico-Teórico, SUBGERENTES – hoja 2

SUBGERENTES

Objetivo Principal:

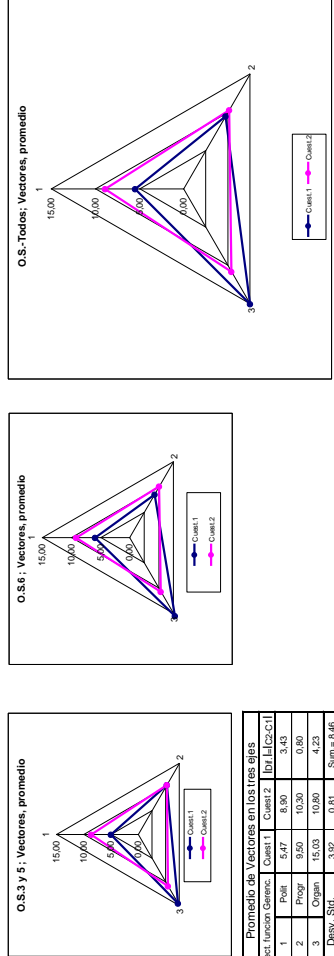
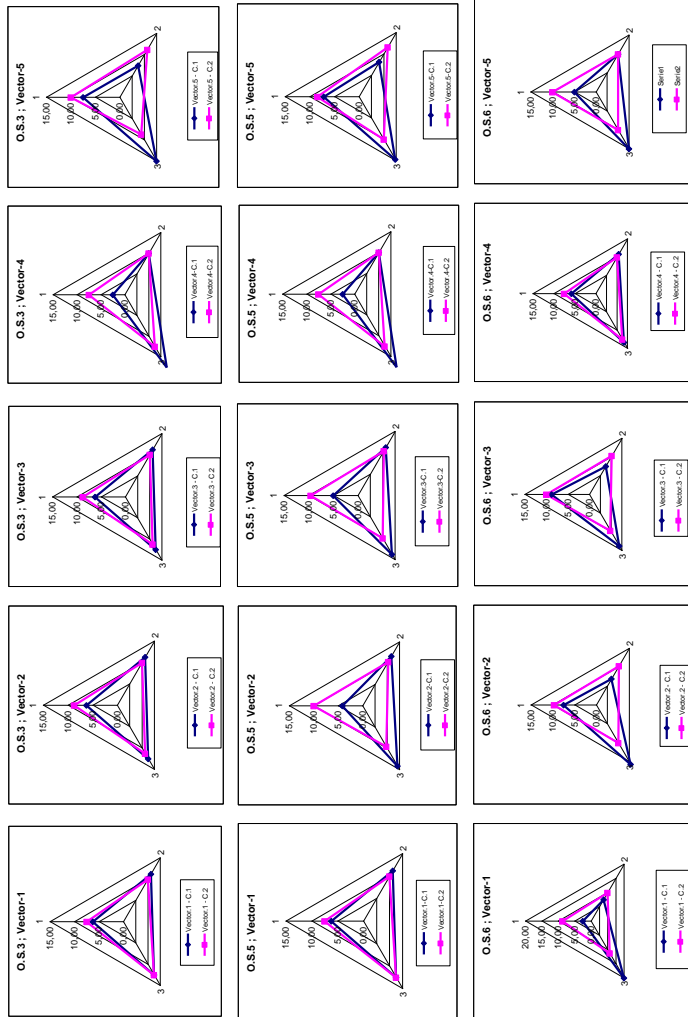
"Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, frente a las nuevas demandas por creación de valor público".

Las características presentes en la gestión de la ESP, fundamentalmente le está dada por el contexto en donde tienen lugar los procesos de gestión, contritiéndole una marcada especificidad, destacándose las siguientes: la sustitución del mercado como mecanismo de asignación de recursos; la diferente naturaleza de los procesos de creación de valor; la dificultad de medida del valor creado; y el carácter de poder público de la administración, entre otras. Por otra parte, siempre que de la interpretación de las nuevas demandas por valor social, que haga el Estado, traducidos a objetivos políticos, esté la preservación y promoción de la equidad, el valor creado por la ESP se toma valor público.

SUBGERENTES

Objetivos Secundarios o específicos:

Table with 6 rows (Normativo, Externo, Interno) and 10 columns (Vector-1 to Vector-5). Each cell contains numerical data for C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2.



Promedio de Vectores en los tres ejes. Table with 4 columns: Vect. Todos, Cuant. 1, Cuant. 2, Suma. Rows for Pobl., Progr., Opin., Desv. Std.

Table with 5 columns: Vector-1 to Vector-5. Rows for C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2.

Table with 5 columns: Vector-1 to Vector-5. Rows for C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2, C-1, C-2.





PLANILLA-17

Significación Estadística a Vectores de la Función Gerencial
Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON

Significación Estadística - Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON para muestras apareadas no paramétricas
Aplicados a los VECTORES de las FUNCIONES GERENCIALES

PRUEBA-1
Significación Estadística para los Vectores en los Objetivos 3(5) y 6 de la Gestión Estratégica, y para cada Área de Acción de la Gtes. y la Sub.Gtes

Table with 2 columns: Objetivos Secundarios o específicos; Objetivos 3 y 5. Content describes the objectives and the company's mission.

Main data table for PRUEBA-1, showing statistical results for Gerencia, Subgerencia, and Totales across various objectives and areas.

PRUEBA-2
a) Significación Estadística para todos los Vectores en los Objetivos 3(5) de la Gestión Estratégica, y todas las Áreas de Acción; Gtes. más los Subgerentes

Table for PRUEBA-2 (a), showing statistical results for all vectors in objectives 3(5) and areas of action.

b) Significación Estadística para todos los Vectores en los Objetivos 6 de la Gestión Estratégica, y todas las Áreas de Acción; Gtes. más los Subgerentes

Table for PRUEBA-2 (b), showing statistical results for all vectors in objectives 6 and areas of action.





PLANILLA-18.1

Significación Estadística a Valores del Área de Acción Organizacional
Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON

Significación Estadística - Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON para muestras apareadas no paramétricas - Area de Acción ORGANIZACION

Table with 16 columns (Subje. 1-4, Gerente 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Each cell contains a value from 0 to 5. Summary statistics at the bottom: T=30, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-5, de los Gerentes para el Area de Acción ORGANIZACIONAL

Table with 16 columns (Subje. 1-4, Gerente 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Each cell contains a value from 0 to 5. Summary statistics at the bottom: T=30, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-6, de los Gerentes para el Area de Acción ORGANIZACIONAL

Table with 16 columns (Subje. 1-4, Gerente 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Each cell contains a value from 0 to 5. Summary statistics at the bottom: T=30, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-5, de los Subgerentes para el Area de Acción ORGANIZACIONAL

Table with 16 columns (Subje. 1-4, Gerente 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Each cell contains a value from 0 to 5. Summary statistics at the bottom: T=30, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-6, de los Subgerentes para el Area de Acción ORGANIZACIONAL

Table with 16 columns (Subje. 1-4, Gerente 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Each cell contains a value from 0 to 5. Summary statistics at the bottom: T=30, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 2 columns (T, Tcr) and 2 rows (T=25, Tcr=10). Summary statistics: T=25, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 2 columns (T, Tcr) and 2 rows (T=25, Tcr=10). Summary statistics: T=25, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 2 columns (T, Tcr) and 2 rows (T=25, Tcr=10). Summary statistics: T=25, Tcr=10, Tcr(a Soles 0.05)=10, Tcr(a Soles 0.10)=10, Tcr(a Soles 0.20)=10, Tcr(a Soles 0.50)=10, Tcr(a Soles 1.00)=10, Tcr(a Soles 2.00)=10, Tcr(a Soles 5.00)=10.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras grandes - n ≥ 25

Table with 2 columns (T, Tcr) and 2 rows (T=119.5, Tcr=34). Summary statistics: T=119.5, Tcr=34, Tcr(a Soles 0.05)=34, Tcr(a Soles 0.10)=34, Tcr(a Soles 0.20)=34, Tcr(a Soles 0.50)=34, Tcr(a Soles 1.00)=34, Tcr(a Soles 2.00)=34, Tcr(a Soles 5.00)=34.

Se utiliza la Tabla de Probabilidades acumuladas p en la PLANILLA XX para hallar el estadístico de prueba "z".
p=0.05, z=1.645, p=0.01, z=2.33, p=0.001, z=3.09.
No se Estadísticamente Significativa las respuestas realizadas bajo el supuesto de un nuevo escenario de demandas sociales institucionales.





PLANILLA-18.2

Significación Estadística a Valores del Área de Acción Programática
Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON

Significación Estadística - Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON para muestras apareadas no paramétricas - Área de Acción PROGRAMÁTICA

Table with 40 columns (Gerente 1 to Subte 4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Includes statistical results like T=24, Tcrit=24, and decision 'No Rechazar Ho'.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-5, de los Gerentes para el Área de Acción PROGRAMÁTICA

Table for Objetivo-5 with 4 columns (Gerente 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=96, Tcrit=96, Decision: No Rechazar Ho.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-6, de los Gerentes para el Área de Acción PROGRAMÁTICA

Table for Objetivo-6 with 4 columns (Gerente 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=60, Tcrit=60, Decision: No Rechazar Ho.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-5, de los Gerentes para el Área de Acción PROGRAMÁTICA

Table for Objetivo-5 with 4 columns (Subte 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=63, Tcrit=63, Decision: No Rechazar Ho.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-6, de los Gerentes para el Área de Acción PROGRAMÁTICA

Table for Objetivo-6 with 4 columns (Subte 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=50, Tcrit=50, Decision: Rechazar Ho.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 4 columns (Gerente 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=96, Tcrit=96, Decision: No Rechazar Ho.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 4 columns (Gerente 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=60, Tcrit=60, Decision: No Rechazar Ho.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 4 columns (Subte 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=63, Tcrit=63, Decision: No Rechazar Ho.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras grandes - n ≥ 25

Table with 4 columns (Subte 1-4) and 4 rows (C1, C2, dC2-C1, dC2-C2). Results: T=50, Tcrit=50, Decision: Rechazar Ho.

Statistical formulas and critical values: mu = (n+1)/4, Z = (T - mu) / sqrt(mu/4), and Zcrit values for alpha = 0.05 and alpha = 0.027.





PLANILLA-18.3

Significación Estadística a Valores del Área de Acción Política
Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON

Significación Estadística - Prueba de Signos con Rangos de WILCOXON para muestras apareadas no paramétricas - Área de Acción POLITICA

Table with 16 columns (Gerente 1-4, Subdele. 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Includes statistical data and decision outcomes.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-5, de los Gerentes para el Área de Acción POLITICA

Table for Objetivo-5 with 16 columns (Gerente 1-4, Subdele. 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Includes statistical data and decision outcomes.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-6, de los Gerentes para el Área de Acción POLITICA

Table for Objetivo-6 with 16 columns (Gerente 1-4, Subdele. 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Includes statistical data and decision outcomes.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-5, de los Gerentes para el Área de Acción POLITICA

Table for Objetivo-5 with 16 columns (Gerente 1-4, Subdele. 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Includes statistical data and decision outcomes.

Significación Estadística a las respuestas para el Objetivo-6, de los Gerentes para el Área de Acción POLITICA

Table for Objetivo-6 with 16 columns (Gerente 1-4, Subdele. 1-4) and 16 rows (Prog. 1-16). Includes statistical data and decision outcomes.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 2 columns (T=56, T=144) and 2 rows (T=56, T=144). Includes statistical data and decision outcomes.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 2 columns (T=80, T=173) and 2 rows (T=80, T=173). Includes statistical data and decision outcomes.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras pequeñas - n ≤ 25

Table with 2 columns (T=43, T=282) and 2 rows (T=43, T=282). Includes statistical data and decision outcomes.

Prueba de Significación Estadística de Wilcoxon para muestras grandes - n ≥ 25

Table with 2 columns (T=128, T=406) and 2 rows (T=128, T=406). Includes statistical data and decision outcomes.

mu=(n+1)/4, sigma=(n+1)(2n+1)/24(n+2), Z=(T-1/2)/sigma, nivel de significación para dos colas "alpha" = 0.05/2=0.025

Se ofrecen Tablas de Probabilidades acumuladas para la distribución normal estándar de los rangos de Wilcoxon...





ENTREVISTAS

Alta Dirección de la Empresa de Servicios Públicos (ESP)

1. ¿Cuál es la misión (declarada o implícita) de la ESP?

La creación de la DPEC y el *objeto* empresarial original, se la puede obtener de la Ley 3.588 (02/12/80) en los Artículos 1 y 3 respectivamente.

Respecto a *la misión* es posible obtenerla del Artículo 3 del Decreto N° 6.202 (30/11/84), reglamentario de la Ley 3.588:

Sin embargo, distintas normas posteriores avanzaron sobre la misión y objetivos empresariales de la DPEC. Entre ellas está el Decreto 127/2006 (03/02/06) que estableció el organigrama y objetivos de la Subsecretaría de Energía (creada por Ley 5.549; 04/03/04), y que la Ley 6.073/11 la transformara en la actual Secretaría de Energía. También los recursos han sido re-direccionados a otras agencias por la Ley 6.073 y por el Dec. 127/06.

2. ¿Cuáles son las agencias del gobierno y que características tienen las relaciones de estas con la ESP en lo que a política energética se refiere?

Con la SE la relación es funcional y con el Ministerio de Obras y Servicios Públicos (MOSP) es jerárquica directa.

Las acciones de políticas energéticas, deberían surgir de los Ministerios con intervención de la SE, luego la DPEC, recibiría las directivas desde el MOSP dada su dependencia jerárquica, y la conformidad política del Gobernador

Los fondos que manejaba la DPEC fueron trasladados su disposición a la órbita de la S.E.

El EPRE depende funcionalmente de la SE y jerárquicamente del Gobernador. Ver la Ley 6.073.

3. ¿Cuánto del Trade-Off entre eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad es definido en otras agencias del gobierno, y cuanto en la propia ESP?

Actualmente, los Trade Off se resuelven en la Alta Dirección con información escasa y la conformidad política del Gobernador.

En el nuevo esquema, el EPRE deberá cumplir la función de contralor del servicio prestado y si se encuentra dentro de parámetros normales y los recursos utilizados. Sin embargo, manifiesta algunas dudas con la futura puesta en funciones del EPRE, ya que en la Argentina las experiencias de los resultados obtenidos han sido de regulares a malo. Opina que estos organismos fueron pensados para regular empresas privadas interactuando con el mercado desde un enfoque neoliberal, y donde lo social queda relegado frente a lo económico. La coexistencia de ambos paradigmas, seguramente repercutirá negativamente en la gestión de la ESP, por lo que no ve con mucho optimismo que la entrada en funcionamiento del EPRE satisfaga las expectativas que su puesta en funcionamiento supone.

4. ¿Cuáles son los instrumentos administrativos y/o procedimientos formales e informales que relaciona a la ESP con las agencias del gobierno, en lo que atañe al ajuste de la gestión empresarial a la política energética?

La DPEC ha presentado numerosos proyectos de Distribución, que luego la SE evalúa su factibilidad y gestiona los recursos, pero estos nunca aparecen. Se desconoce las razones por lo que ocurre esto.

Existe mucha improvisación en la planificación por parte del Estado, lo que genera contradicciones con marchas y contramarchas. Por ejemplo, ignorar las demandas ambientales en la planificación por parte del Estado, han generado numerosos amparos de parte de los usuarios, paralizando obras fundamentales que han precarizado el servicio en vastas zonas urbanas

Es muy difícil planificar en estas condiciones ya que obliga a la DPEC, ir siempre detrás del problema. En el nuevo esquema orgánico, esto no debería ocurrir.

Otras limitaciones surgen de normativas nacionales como ser la Ley del consumidor que entendemos está incorrectamente aplicada a la DPEC, dada la condición de cliente-ciudadano de nuestros usuarios.

Desde la empresa se suministra muchísima información a todo tipo de agencias, tanto provinciales como nacionales. Sin embargo, es muy difícil obtener información e indicadores socioeconómicos de mayor elaboración donde esté considerada el destino que se le dio al consumo de la energía suministrada, como así también, los resultados efectos e impactos de su utilización. De contar con esta clase de información, sería posible evaluar, no solo la conveniencia o no de algunas decisiones en lo que a política energética se refiere, sino también, su impacto en la económica de la Empresa, y si mereciera algún resarcimiento por dichas acciones.



5. ¿Cuáles son los instrumentos administrativos y que tan operativizadas están las metas que las distintas agencias del gobierno le requieren alcanzar a la ESP?

Hasta que no se organice el EPRE, no va a haber operativización de metas, ya que este definiría eficiencia, calidad de servicio, etc. La ESP lleva un control interno, pero no tiene quien lo sancione si se desvía de lo que debería ser.

Las multas que el ENRE aplica por las pérdidas eléctricas quedaron suspendidas, ya que por la crisis socioeconómica y la política nacional de subsidios, llevo a que la problemática de las pérdidas se generalizó a todas las distribuidoras.

La Res. 120 de la Sec. Energía Nac., autoriza a retener las Regalías para calzar deudas de las Distribuidoras. Se genera así, un círculo vicioso que niega fondos que podrían re-direccionarse para corregir justamente la cuestión de las pérdidas.

Si a lo anterior le agregamos las pérdidas de clientes importantes que por resoluciones del ENRE fueron transferidos paulatinamente al Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), y el congelamiento tarifario a las que fueron sometidas las distribuidoras, han provocado enormes quebrantos económicos al resagnar recursos.

Siempre hay que tener presente que la estructura del mercado eléctrico creado por la Ley Nacional 24.065/91, fue pensado para regular a las empresas privatizadas, en pleno auge de las políticas económicas neoliberales, lo que provocó serias inequidades en su relación con las empresas públicas, y que se sigue manteniendo sin cambios mayores hasta la fecha.

6. ¿Si el nuevo Ministerio de Coordinación y Planificación, está relacionado o interviene de alguna manera en la fijación de metas y/o en la gestión de la ESP, en lo que a política energética se refiere?

Es el Ministerio de Coordinación el que debería definir las políticas, pero hoy no lo está realizando. Luego, es el MOSP es el que establecería las obras a realizar y los recursos a emplear. La DPEC sólo deberá estar preparada para cuando esas Obras entre en funcionamiento. Deberá comprar y medir la Energía entregada, cuidar la eficiencia, calidad del servicio, lograr eficacia, etc.

7. ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo en cuanto a los aspectos *programáticos organizativos y políticos*, con el fin de lograr que la Gerencia en su accionar tenga la capacidad de generar valor social?

Se está trabajando bastante para que el usuario tenga mejorar la imagen de la empresa; Sistematizando reclamos en Call Center, mejoras en las áreas de atención al público, más medios de pago, etc. No se prevén capacitaciones tendientes a mejorar el desempeño de la Gerencia para generar valor social.

El EPRE, que es el organismo que debería evaluar entre otras cosas, el desempeño empresarial y consecuentemente el gerencial, al no estar funcionando no se realizan evaluaciones externas. Además, y como consecuencia de esto, se hace difícil el alineamiento interno a objetivos y metas empresariales que son inexistentes o difusas, y mucho más difícil que estas se mantengan en el tiempo al no estar formalizadas.

8. ¿Qué grado de libertad y cuál es la importancia conferida a los aspectos *programáticos, organizativos y políticos* de la gestión, cuando a la Gerencia se le fijan objetivos y evalúan resultados de su accionar?

Si bien la ESP tiene una Subgerencia de Control de Gestión y Auditoría, su actividad se circunscribe casi con exclusividad a la Auditoría.

Por otra parte, la ESP hace algunos años adquirió un software para la implementación de un Sistema de Información Gerencial (SIG), pero a la fecha solo se implementó una muy pequeña parte de dicho software y para alguna de las áreas contables

En el escenario actual, los Gerentes tienen un muy limitado margen para la toma de decisión. Los sistemas Gerencialistas, empoderan a los Gerentes lo que ocasiona mucha resistencia de parte de los gobernantes, compitiendo con estos en algunos aspectos. Cree que es justamente por estas cuestiones que sería de muy difícil aplicación en nuestro medio. Habría que modificar algunas normativas y luego capacitar a los Gerentes en la toma de decisión que involucre la generación de valor social.



ENTREVISTAS

SECRETARÍA DE ENERGÍA

1. ¿Cuál es la misión (declarada o implícita) de la Secretaría de ENERGÍA?

Secretaría de Energía (S.E.)

Hay que buscarlo en la Ley y Decretos reglamentarios.

La Secret. de Energía es creada por la Ley llamada de Regul. Energética; Ley 6073 (21/09/11), Capítulo II, Art. 4. Siendo sus atribuciones, funciones y objetivos fijados por el Artículo 6 de dicha Ley:

Es necesario recurrir al “*Anexo II, punto 5, del Decreto N° 127/2006*” (señalado en el Art. 6 de la Ley 6.073), para ver los objetivos, que las normas le asignan a la Secretaría, el que se lo transcribe a continuación:

Y para ver, cuales son los fondos que dispone la Secretaria para cumplir con sus Funciones y objetivos, hay que recurrir a la lectura del Artículo 50 de la Ley 6.073:

Las precisiones sobre los fondos a los que accede la Secretaría, se recurre al Artículo 70 de la Ley 24.065, el que nos remite a la **Ley 15.336**, donde se detallan cuales son los Fondos que dispone la provincia y que la Ley Nacional prevé en su Artículo 30 “*Fondos Eléctricos*”, y en su Art. 34 – “*Fondo Nacional de la Energía Eléctrico*”.

2. ¿Qué características tiene la relación entre la Secretaría de ENERGÍA y la Empresa de Servicios Públicos de Distribución Eléctrica (ESP), y cuáles son los instrumentos administrativos, legales, etc. que los vinculan?

- No existe relación jerárquica entre la DPEC y la Secretaria de Energía. Solamente existe una relación funcional.
- El superior jerárquico de la S.E. es el Gobernador, y el de la ESP, el Ministerio de Obras y Servicios Público.
- Todos los recursos y/o fondos nacionales y/o provinciales a los que accede la Secretaria de Energía son totalmente independientes de los de la DPEC y por lo tanto no compartidos.
- Ni la Gerencia de Ingeniería, ni la Subgerencia de Asuntos Regulatorios, tienen con la Secretaría Energía ni siquiera una relación funcional. Sin embargo, en algunas cuestiones puntuales se recurre a la intervención de la DPEC, por ejemplo, en la compra de 100 transformadores y algunas redes menores.
- Cuando se termina una obra determinada se la entrega a la DPEC con todos los planos y demás documentos, y nada más.
- La Secretaría Energía no recibe ningún tipo de información de la orientación que tienen las inversiones que está por hacer o realizará la DPEC que de alguna manera den una idea de la dirección que le está dando la conducción a la DPEC.

3. ¿Si existe y de qué manera interviene el nuevo Ministerio de Coordinación y Planificación en la relación Secretaría ENERGÍA y ESP, y las agencias del gobierno, en lo que a política energética se refiere?

- No hay ningún procedimiento ni siquiera intervención sobre tema tales como de indicadores. Por ejemplo, no se tiene estadísticas de fallas, lo que provoca gran incertidumbre al momento de direccionar las inversiones y cuáles serían los resultados a obtener.
- La Secretaría de Energía se maneja con una información basada en su propio relevamiento y efectuadas por iniciativa propia.
- El Ministerio de Coordinación es de creación muy reciente, y faltaría que se completen sus cuadros orgánicos para que, basándose en políticas de estado y planificaciones se pueda obtener resultados de su gestión.
- El rol del Consejo Económico (CCEDS), es muy importante para la planificación, ya que recoge las necesidades de la gente. Es una organización muy reciente y se debe trabajar bastante para fortalecerla. Se observan ciertas rigideces entre algunos de sus actores.
- La S.E. tomó la iniciativa de hablar con los distintos Ministros e Intendentes de las localidades importantes, para ver hacia dónde se desarrollarán sus ciudades, establecimientos productivos, etc. Todas estas acciones distraen de las funciones para las cuales se creó la Secretaría de Energía. Por ello es tan importante que el Ministerio de Coordinación cumpla con sus funciones. La planificación es una actividad del Estado y es formadora de la política de Estado.
- Tanto la Secretaría de Energía como la DPEC, participan del CCEDS. Esta participación debe ser perfeccionada.
- Salvo alguna información muy general sobre casos puntuales, tanto el Ministerio de Coordinación como el de Producción, no están en conocimiento de la planificación de la S.E. Además, somos muy poco consultados al respecto.
- Faltaría poner en funciones al Ente Provincial de Regulación Energética (EPRE), el que regularía las relaciones anteriores, ayudando al ordenamiento funcional y a la eficiencia en lo que a energía se refiere. Haría cumplir las pautas de calidad de servicio, tarifas, etc., pero por ahora no hay voluntad política para que dicho organismo entre en funciones.



- Más allá de todo lo anterior, el que debe definir las acciones en lo energético, es el Ministerio de Obras y Servicios.

4.¿La (S.P. – S.E.) participa, junto a la ESP y otras agencias del Gobierno, en la compatibilización de metas en política energética, y como resuelven el trade-off ¹¹⁷ entre eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad?

- En algunas oportunidades el trade off entre la DPEC, las Secretaría Energía y la de Planificación, estuvo bajo la coordinación del Ministerio de Hacienda. Sin embargo, lo allí resuelto tuvo suerte diversa y muchas de ellas no se cumplieron o lo hicieron a medias.
- En el futuro, el Ministerio de Coordinación es el que basándose en políticas de estado y planificaciones que de ellas surjan, debería coordinar las acciones de los distintos ministerios intervinientes y decir para dónde ir, pero aún estamos muy lejos de eso todavía.

5.¿Qué tan operativizados están las metas u objetivos que la Secretaría ENERGÍA (S.E), les plantea alcanzar a la ESP?

La S.E. tiene planificado y operativizados los objetivos para los próximos 10 o 20 años, estando en condiciones de establecer la demanda de energía para un año determinado y para un punto específico del territorio provincial. No obstante, y dada la relación funcional con la DPEC, de ninguna manera lo anterior es impuesto como objetivos empresariales a la gestión de la DPEC.

6.¿La Secretaría ENERGÍA (S.E.) participa en algún procedimiento que haga el seguimiento y ajustes en la gestión de la ESP, de manera que los resultados y efectos del servicio entregado, coincidan con la política energética?

La Secretaría Energía, no tiene potestad formal directa o indirecta, para que la conducción de la DPEC, ajusten sus objetivos empresariales a los surgidos de políticas energéticas consensuadas. Lo deseable sería que sí existiera alguna posibilidad.

Cree que un procedimiento podría ser el siguiente. Detectada la necesidad de la comunidad, para satisfacerla se debe planificar. Cumplida la planificación se ejecuta la obra. En el tema de la transmisión energética es de responsabilidad de la Secretaría de Energía, y en el tema de distribución es responsabilidad de la empresa DPEC. Pero en todo este escenario está faltando un organismo que regule estas relaciones. Ese organismo es el Ente Provincial de Regulación Energética (EPRE).

Opina que el EPRE es para ayudar al ordenamiento funcional y a la eficiencia de la Empresa DPEC. Haría el control en el cumplimiento de las pautas de calidad de servicio, tarifas, etc. De todas maneras, y hasta el momento no hay voluntad política para que dicho organismo funcione.

Otras consideraciones

Existen entre algunos actores, rigideces en sus relaciones. Por ejemplo, la Secretaria tira para un lado y la empresa DPEC tira para otro lado. Por ahora y circunstancialmente no es tan así, ya que es el mismísimo Ministro de Hacienda el que ejerce la Intervención de la DPEC.

En el inicio de la Secretaría, superpuso un mapa de Corrientes, los desarrollos de los aserraderos, y el sistema eléctrico provincial. Entonces así se fue armando parte de la planificación que tenemos hoy. Trabajaron sobre el Kwh/m3 de madera y la progresión a futuro. Con esos datos se planificó la red en ese momento. Poco a poco esas redes pensadas en aquel momento se van haciendo.

SEGUNDO ESCENARIO.

Cuando el Ministerio de Coordinación funcione como debiera, e interviniera en las negociaciones por las demandas sociales, se podría coordinada correctamente las acciones. Se debería propender a que se tomen decisiones sobre un acuerdo de planificación, después sobre un acuerdo de inversión, y luego trabajar conjuntamente sobre todo lo acordado. La Secretaría de Energía está en condiciones de trabajar coordinadamente con cualquier área, y al respecto ya tiene una planificación con un horizonte de 20 años.

Tenemos todas las obras que van hacerse en el año y la tenemos todas inventariadas y presupuestadas, inclusive algunas con pliegos terminados, y las erogaciones asignadas. Si bien ahora, el cambio de la fuente de financiamiento de la Secretaría de Energía, modificó sensiblemente las curvas de inversiones, etc.

¹¹⁷ - Trade-off: Es una situación que involucra la pérdida de una cualidad o aspecto de algo, a cambio de ganar la cualidad o aspecto de otra. Wikipedia; The Free Encyclopedia. www.wikipedia.org/wiki/Trade-off



ENTREVISTAS SECRETARIA DE PLANEAMIENTO

1- ¿Cuál es la misión (declarada o implícita) de la Secretaría de Planeamiento (S.P)?

La función del Planeamiento dentro de la organización del gobierno es relativamente nueva. Por Ley N°5.549 (03.03.04); Art. 21 y 22 se crea la Secretaría de Planeamiento. Luego por Decreto 2.451 (03/11/04) se aprueba la Estructura Orgánica (anexo-I) y la Misión y Objetivos (anexo-II):

El Poder Ejecutivo, de acuerdo a la Constitución (2007) y a la Ley 6.233 (16/11/13) llamada “Nueva ley de Ministerios”, ya que sustituye a la 5.549 y su reglamentario Dec. 219-2.001, asigna misiones a cada uno de los Ministerios. A su vez, de cada Ministerio divide sus competencias en otras áreas de gobierno. Aparece así un Súper Secretario que es el de Planeamiento, que abarca todas las misiones de un Ministro, y cuyas funciones están establecidas por el Decreto 27/2013.

Con la Ley 6.233, se corrigió la distancia funcional de la Secretaria, y ordenándolo dentro de un Sistema de Planificación Provincial, en donde aparece el Ministerio de Coordinación y Planificación que tiene por misión la planificación y coordinación de todos los ministerios para la ejecución de las acciones de gobierno.

El Poder Ejecutivo, de acuerdo a la Constitución y a la Ley de Ministerios asigna misiones a cada uno de los Ministerios. A su vez, de cada Ministerio divide sus competencias en otras áreas de gobierno. Pero está la Secretaría de Planeamiento, que abarcaba todas las misiones de un Ministro pero que no tenía sus atribuciones. Esto se ordenó con la creación del Ministerio de Coordinación y Planificación cuyas atribuciones les establece el Art. 7° de la Ley 6.233 de Ministerios.

2. ¿Qué características tiene la relación entre la Secretaría de Planeamiento (S.P.) y la Empresa de Servicios Públicos de Distribución Eléctrica (ESP), y cuáles son los instrumentos administrativos, legales, etc. que los vinculan?

La Secretaría de Planeamiento no tiene ninguna injerencia en el tema DPEC ni con la Secretaria de Energía, aunque deberíamos tenerla. Pero no de una injerencia jurisdiccional sino de otro tipo.

3. ¿Si existe y de qué manera interviene el nuevo Ministerio de Coordinación y Planificación en la relación Secretaría de Planeamiento (S.P.), ESP, y las agencias del gobierno, en lo que a política energética se refiere?

- La SP mantiene con la SE una relación del tipo OFICIOSA. Tienen ideas claras del porqué se realizan ciertas las cosas y una visión clara de lo que falta por hacer. Sin embargo, con la DPEC no hay relación y además funciona como una entidad aislada, y el SPP no contempla esta situación.

- Todavía no se ha entrado a trabajar con el Sistema Provincial de Planificación (SPP). Nos daremos cuenta de ello, el día en que hablemos de programas que imputan varios proyectos. Y aquí el orden lógico sería: tener una política conformada por varios planes. A su vez, estos pueden tener programas, y estos a su vez tener proyectos. Estos proyectos deberán tener actividades. Sobre las actividades es donde se tendrán los indicadores, y ellos te permitirán armar un sistema de Control de Gestión

- El Ministerio de Coordinación hace la coordinación entre pares (ministerios), pero no con la DPEC. Hay algunas acciones conjuntas, pero no sistematizadas. La activación debería venir del Ejecutivo apoyado en la legislación.

4. ¿La Secretaría de Planeamiento (S.P.) participa, junto a la ESP y otras agencias del Gobierno, en la compatibilización de metas en política energética, y como resuelven el trade-off ¹¹⁸ entre eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad?

No hay, ni siquiera algún intercambio mínimo de documentación entre la DPEC y la SP. Además, el Órgano Ejecutivo del SPP que por ley debe reunirse al menos una vez al mes, desde su creación se reunió apenas dos o tres veces. Aquí se pone de manifiesto el tema de la “falta de voluntad política”.

5. ¿Qué tan operativizadas están las metas u objetivos que la Secretaría de Planeamiento (S.P.) les plantea alcanzar a la ESP?

- El Planeamiento se refiere a lo sectorial (fiscal, energía, educación, salud, etc.), y la Planificación a la integración de los planeamientos. Y en ese sentido, la SP participa de alguna manera en los mecanismos de toma de decisiones en la planificación provincial (porque para eso se creó), que incluye los distintos planeamientos sectoriales a través del SPP.

- Si bien la S.P. no tiene injerencia en el planeamiento de la DPEC, participa en el planeamiento del sector

¹¹⁸ - Trade-off: Es una situación que involucra la pérdida de una cualidad o aspecto de algo, a cambio de ganar la cualidad o aspecto de otra. Wikipedia; The Free Encyclopedia. www.wikipedia.org/wiki/Trade-off



energético, siendo uno de sus objetivos, el de establecer un espacio de monitores y evaluación dentro de este Ministerio de Coordinación

- La operativización de metas es muy difícil al no tener un sistema centralizado informático del Estado. Existe un sistema informático llamado SIGO, que es para hacer el seguimiento de metas, que en definitivas es un Sistema de Control de Gestión. Pero los procedimientos que alimentan con datos al sistema son deficitarios. Así tampoco sirve.

- Actualmente, es la Dirección de Estadística y Censo la agencia idónea y con la capacidad suficiente para procesar y suministrar información estadística con la pertinencia necesaria. Sin embargo, esta es escasa o no responden a los requerimientos para una gestión estratégica de la administración central

Orgánicamente pertenece al Ministerio de Hacienda, pero debería estar lo más cercano posible a donde se realiza la planificación. Una cosa es la planificación y otra cosa es hacer como que se está planificando. El Plan Estratégico Participativo (PEP), prevé introducir importantes mejoras en estas áreas de la administración central.

6. ¿La Secretaría de Planeamiento (S.P.) participa en algún procedimiento de seguimiento y ajustes en la gestión de la ESP, de manera que los resultados y efectos del servicio entregado, coincidan con la política energética?

- Desde la SP se están realizando acciones que van del trabajo estanco de los ministerios, a la transversalidad en términos de programas. El objetivo es poder integrar toda una lógica de programación que vaya más allá de establecer proyectos y presupuestos por ministerios, sino más bien hacerlo por programas. Tiene justamente la lógica de la transversalidad.

- La programación se hace sobre actividades. La suma de actividades lleva a los proyectos, y la suma de estos conforman los programas. Un indicador que la Provincia está siendo gestionada siguiendo políticas de Estados, es cuando aparezcan programas y un sólido sistema de Control de Gestión, que permita un eficiente seguimiento de actividades.

- La nueva manera de gestionar la administración pública ya no es la gestión burocrática. Está inspirada solamente en la norma: En cambio, la legislación en los nuevos sistemas de planificación, establece que lo más importante es la evaluación de lo que se estás haciendo por sobre lo que ya se realizó. También debe permitir correcciones, dentro de ciertos límites.

- La Planificación debe ser capaz de disminuir la incertidumbre, para lo cual, si no se cuenta con un buen sistema de evaluación y de control de gestión, nunca se sabrá si los recursos utilizados fueron o no efectivos.

Otros aportes de los entrevistados

- Para la Administración, los programas son los de los Ministerios. Con el SPP, se pretende migrar a programas por áreas SUSTANTIVAS. Es decir, las áreas de servicios que son propiamente brindados por el Estado. La importancia de la planificación o planeamiento sectorial (por ejemplo, el de la DPEC), está en su aporte al sistema de toma de decisiones.

- Hay que entender que la Planificación es una actividad eminentemente de formación política. Se debe tener voluntad política para su implementación. Es un valor importante a considerar porque es lo que mueve al resto de la administración. La ausencia de voluntad política, es la "anomia". Por ejemplo, el Pacto Correntino tuvo que haberse iniciado a los 180 días de sancionada la Constitución del 2007, pero por falta de Voluntad Política se demoró cinco años su implementación.

- Vale hacer una aclaración sobre algunos conceptos de fondo, según lo entiende la actual gestión de esta Secretaría:

Cualquier organización que tomemos, pública o privada, identifica tres áreas bien definida:

1- El área NORMATIVA (baja línea, directorio, jefe, dueño, etc.) y define la política. Los equipos de planeamiento son propios del área normativa porque es el área que suministra información, análisis y alimenta la bajada de línea.

2- El área SUSTANTIVA, se encarga de la MISIÓN de la empresa. Brinda los servicios propios del Estado (educación, salud, seguridad, apoyo a la producción). Es justamente en estas áreas sobre las que se debe realizar los programas.

3- El área de APOYO que son las áreas administrativas: administración de recursos, gestión de recursos y recaudación, los que ponen el capital y ayuda para que el área administración funcione, el de personal, etc.

- Si bien el Estado provincial avanzó bastante en aspectos institucionales, no lo hizo en lo concerniente a reformas en la conformación estructural del estado en sus tres poderes, ni en los mecanismos de toma de decisiones, los recursos humanos, y los planes. Uno de los proyectos más importante para la Provincia sería la Reforma de la Administración del Estado.

- Para todo lo anterior se requiere cambios culturales. Quizás haya que forzar el cambio, y justamente para ello se requiere voluntad política. - Se están dando recién los primeros pasos.

- Entrevistador: ¿Cómo llegan a los programas, ya que el tema de actividades sería para el corto plazo? El SPP, por ejemplo, no tiene forma de medir impactos.

- Entrevistado: Lo que pasa es que ni siquiera se tienen programas. El día que los tengamos, en la formulación de programas allí aparecerán los sistemas para seguimiento de actividades, proyectos, productos e impacto de los proyectos.

- El impacto se mide por lo que el proyecto aporta al objeto analizado, pero si no tenés indicadores de tus actividades, tampoco vas a poder medir el impacto. Cada actividad tiene su cronograma con indicadores de resultados o indicadores de desempeño, o ambas. Esos indicadores son los que van al sistema de Control de Gestión. Si no se cumplen o aparece algún problema en una de las actividades, se caen todas las otras.



PLANILLA-22

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES DE LOS ENTREVISTADOS

Profesionales de la ESP a los que se les envió los CUESTIONARIOS

Gerente de Explotación

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 56 años DNI: N° 10.XXX.818

Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1985

Desde 2010: Gerente de Explotación

Profesión: Ing. ELECTRICISTA Orientación Industrial

Cursos:

*SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

*PLANIFICACIÓN EN TAREAS DE MANTENIMIENTO EN M.T.

*CONDUCCIÓN

Gerente de Ingeniería

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 58 años DNI N° 14.XXX.025

Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1985

Desde 2003: Gerente de Ingeniería

Profesión: Ing. ELECTRICISTA Orientación Industrial

Postgrado:

Gerente de Administración

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 58 años DNI N° 13.XXX.641

Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1981

Desde 2003: Gerente de Administración

Profesión: CONTADOR PUBLICO

Postgrado:

Subgerente de Auditoría y Control de Gestión

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 53 años DNI N° 14.XXX.511

Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1987

Desde 2014: Subgerente de Auditoría y Control de Gestión

Profesión: CONTADORA PUBLICA

Postgrado:

Auditoría en Ambientes Computarizados (Julio/2.009)

Procedimiento Penal Tributario (Noviembre/2.010)

Subgerente de Asuntos Regulatorios

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 57 años DNI N° 12.XXX.986

Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1984

Desde 2014: Subgerente de Asuntos Regulatorios

Profesión: Ing. ELECTRICISTA

Postgrado:



Subgerente de Estudio y Programación

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 58 años DNI N° 12.XXX.149

Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1984

Desde 2014: Subgerente de Estudio y Programación

Profesión: Ing. ELECTRICISTA

Postgrado:

Subgerente de Distribución

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 57 años DNI N° 14.XXX.024

Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1997

Desde 2013: Subgerente de Distribución

Profesión: Ing. ELECTRICISTA

Postgrado:

Funcionarios del Gobierno Provincial ENTREVISTADOS

Sub-Interventor de la D.P.E.C.

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 58 años DNI N° 12.XXX.433

Organismo/Empresa: DIRECCION PROVINCIAL DE ENERGÍA DE CORRIENTES

Año de Ingreso: 1984

Cargo Actual: Sub Interventor de la DPEC desde 2.012

Cargos anteriores: Jefe Inspector de Obras; Subgerente de Obras; Gerente Explotación

Profesión: Ing. ELÉCTRICO Electrónico - ABOGADO

Cursos - Postgrado:

- Conducción personal superior
- Planeamiento Estratégico

Secretario de Coordinación y Planificación Institucional de la Provincia de Corrientes

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 40 años DNI N° 24.XXX.155

Organismo/Empresa: GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES

Cargo Actual: Secretario de Coordinación y Planificación Institucional desde 2013

Cargos anteriores: Secretario de Planeamiento, desde 2010 a 2013:

Profesión: Licenciado en ECONOMÍA

Cursos - Postgrados:

- FLACSO; Políticas Públicas e Integración regional. 2012 a 2013
- INDES: Relaciones Intersectoriales Público-Privadas (2da edición) – (2.012)
- Harvard Kennedy School of Public Policy, Harvard University, Boston (USA) Executive Program – The cutting edge of development thinking (2012)
- Fundación Bank Boston, Buenos Aires (Argentina) – (2003) Seminario Intensivo de Comercio Exterior
- IAE Business School – Austral University, Bs. As. (Arg.): Magister profesional en Dirección de empresas. (1999-2000)

Docente:

- Postgrado en INCCA Univ. Bogota (Colombia) – 2009
- Profesor de Comercialización, Marketing Estratégico – Univ. Austral, Cuenca del Plata, Fundación OKITA, Min. Asuntos Exteriores, etc.



Secretario de Coordinación y Planificación Institucional de la Provincia de Corrientes

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 66 años

Organismo/Empresa: GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES

Cargo actual: Secretario de Coordinación y Planificación Institucional – Gob. Pcia Ctes., desde 2013.

Cargos anteriores:

COFIRENE S.A. Coordinador Estudio Oferta y Demanda Proyecto YACIRETA – 1979.

Servicio Nacional de Arquitectura – Director

Secret. Desarrollo Social Presid. de la Nación, 1997/02; Gte. Técnico, Adm. Parques Nac., Bco. Mundial, Gte. Técnico, 2002/5

Secretario de Planificación Municipalidad de Corrientes 2005/9

Coord. de la Secret. Técnica del PEP y Consejero Principal de la Secret. De Coord. y Planific. – 2012.

Profesión: ARQUITECTO

Cursos - Postgrados:

- Especialista en Planeamiento Regional y Urbano UNNE.
- Especialista Diplomado en Urbanismo y Desarrollo Sostenible; Unión Iberoamer. Municip.-AECID, Andalucía España

Docente:

- Profesor invitado en cursos de grado y postgrado en universidades de la región

Publicaciones:

- “La Planificación General Urbana y su Desarrollo – Caso Corrientes” – Edit. Moglia. 2013
- Emprender en la Región; Corrientes Opina; Vox Localis de la Unión Iberoamericana Municipalista

Secretaría de Energía de la Provincia de Corrientes

Nombre y Apellido: XXXXXXXXXXXXXXXX

Edad: 66 años DNI N° 7.XXX.816

Organismo/Empresa: GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES

Cargo actual: Director de Desarrollo Eléctrico desde 2012

Cargos Anteriores: Director de Proyectos y Obras desde 2006 al 2012

Profesión: Ing. ELECTRICISTA - Electrónico

Cursos - Postgrados:

- AyE: Protecciones Nivel 1, 2 y 3 – Transitorios en redes MAT
- Consumers Energy: Evaluación Económica de Proyectos Paraná 1998
- IDEA - Conducción de Negocio 10 seminarios

Docente:

- Sistemas Eléctricos de Potencia - Carrera de Ing. Electricista de la FACENA - UNNE – 2008





PLANILLA-23

Cuadro de CONCLUSIONES

PLANILLA-23 : Cuadro de CONCLUSIONES	
Objetivos de Investigación	Supuesto Escenario Participativo-Cuestionario C.2
Objetivo-2	Escenario Actual-Cuestionario C.1
Revisar las normas y estatutos de los organismos estatales nacionales, provinciales y/o municipales, que condicionan a la gestión de la empresa, para hacer frente a las nuevas demandas sociales.	Norm. Nacionales: La sanción de normativas que atiendan las urgencias del gobierno por corregir un creciente deterioro de todo el sector eléctrico nacional, ha llevado a un estado de mayor confusión e incertidumbre, que complejizan cualquier implementación de acciones estratégicas en empresas como la ESP de Ctes. Normativas provinciales: La falta de voluntad política para avanzar con el modelo de gobernanza y en la reestructuración de algunas áreas de gobierno, han generando confusión en los actores involucrados y demorado la participación de la ESP correntina, en los procesos por crear V.P
Indagar en las normas y estatutos, la declaración explícita e implícita de la misión de la empresa,	La misión empresarial se lo encuentra en el Artículo-3 del Decreto Reglam. 6202/84 y sus objetivos con el Artículo-3 de la Ley 3588. - Posteriormente, la sanción de un conjunto de normas para el sector eléctrico provincial, han acotado las actividades de la Empresa, a tan solo la distribución y comercialización de energía.
Y cual es la interpretación que hacen de las mismas, los cuadros gerenciales.	Ante el supuesto nuevo escenario, los C.G. respondieron dando similar importancia a las tres áreas de acción de la gestión. Está interpretación es coincidente con la misión y objetivos empresariales declarados en las normativas, y totalmente compatible con las premisas de la teoría del V.P.
Describir las particularidades socio-económicas del NEA, principalmente de la provincia de Ctes., y su incidencia en la gestión empresarial y consiguiente impacto en la prestación del servicio eléctrico.	Si la ESP forma parte de políticas activas de desarrollo con equidad social, promovidas desde el Estado, éste deberá prever las compensaciones que correspondan, ya que parte de la problemática del contexto socioeconómico regional tan deprimido, se trasladará indefectiblemente de alguna manera a las ESP prestadoras de servicios públicos, afectando severamente su administración
Identificar los canales institucionales por donde se vinculan las nuevas demandas sociales con la gestión de la ESP, en cuanto a energía para la producción de valor social se refiere.	No existe canal institucional directo por donde vincular las demandas sociales con la gestión de la ESP. Además, y tal como está estructurado actualmente el SPP, no parece que los CEEDS fueran una solución eficiente y eficaz para oficiar de canal institucional para las demandas sociales, sobre todo por las numerosas instancias deliberativas que estas deben recorrer.
Indagar con qué criterios los C.G. asignan las prioridades en la distribución de recursos entre los diferentes objetivos de orden político social y metas económicas.	Sugerencia-1: Analizar la razonabilidad de algunas de las consideraciones señaladas en la Sección 1.1, respecto a si la participación directa de la ESP dentro del SPP, pero dotada de mejores herramientas para la toma de decisión, lleve a una mayor eficacia en la gestión empresarial, para atender las demandas sociales, prestando un servicio percibido como valioso por la comunidad.
Describir cuales son los sistemas y/o procedimientos utilizados para el monitoreo y con qué criterios son valorizados los resultados de la gestión de los C.G. si están relacionados con los objetivos empresariales exigidos, y su coincidencia con la misión de la empresa.	Al suponer la evolución hacia escenarios participativos, el comportamiento anterior se vio modificado, mostrándose más proclives a priorizar acciones en las otras dos áreas de la gestión (política y programática), con tendencia a realizarlas de manera equilibrada para todas las áreas de acción de la gestión. Se observa una muy baja participación de los CG en la fijación de las metas y prioridades en la asignación de recursos para el área de acciones Políticas. Además, los C.G., se muestran más dispuestos a priorizar acciones y asignar recursos, principalmente en el área Organizacional.
Objetivo - 6	No existen procedimientos formales para el control de gestión de los CG. Además, la AD da mucha importancia a las metas de acción de política, pero sin darles participación a los CG, en su formulación ---- Se observó una importante brecha entre las valoraciones realizadas por los CG y la AD, para las tres áreas de acción de la gestión, tanto para los objetivos empresariales como para la asignación de prioridades. Esta brecha, provocaría un "desenfoque en la visión corporativa", debilitando la gestión para alcanzar el alineamiento estratégico necesario para crear VP.
Factores Normativos	Objetivo-2
Objetivo-3	Objetivo-3
Factores Externos	Objetivo-1
Factores Internos	Objetivo-5
Análisis no contemplado entre los objetivos del presente trabajo: Comportamiento NO ESPERADO en la contribución de los Gerentes y Subgerentes, al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos empresariales.	
Sugerencia-2: Futuras investigaciones, deberían analizar las razones que llevaron al comportamiento más conservador de las Gerencias respecto a las Subgerencias, dada la interpretación que aquellas hacen de los objetivos empresariales, sobre todo en lo que al área de acción política de la gestión se refiere.	



GRÁFICOS

GRÁFICO-1.1:

Sistema de Transmisión y Subtransmisión - Provincia de Corrientes – 2010
 Fuente: Dirección Provincial de Energía Corrientes

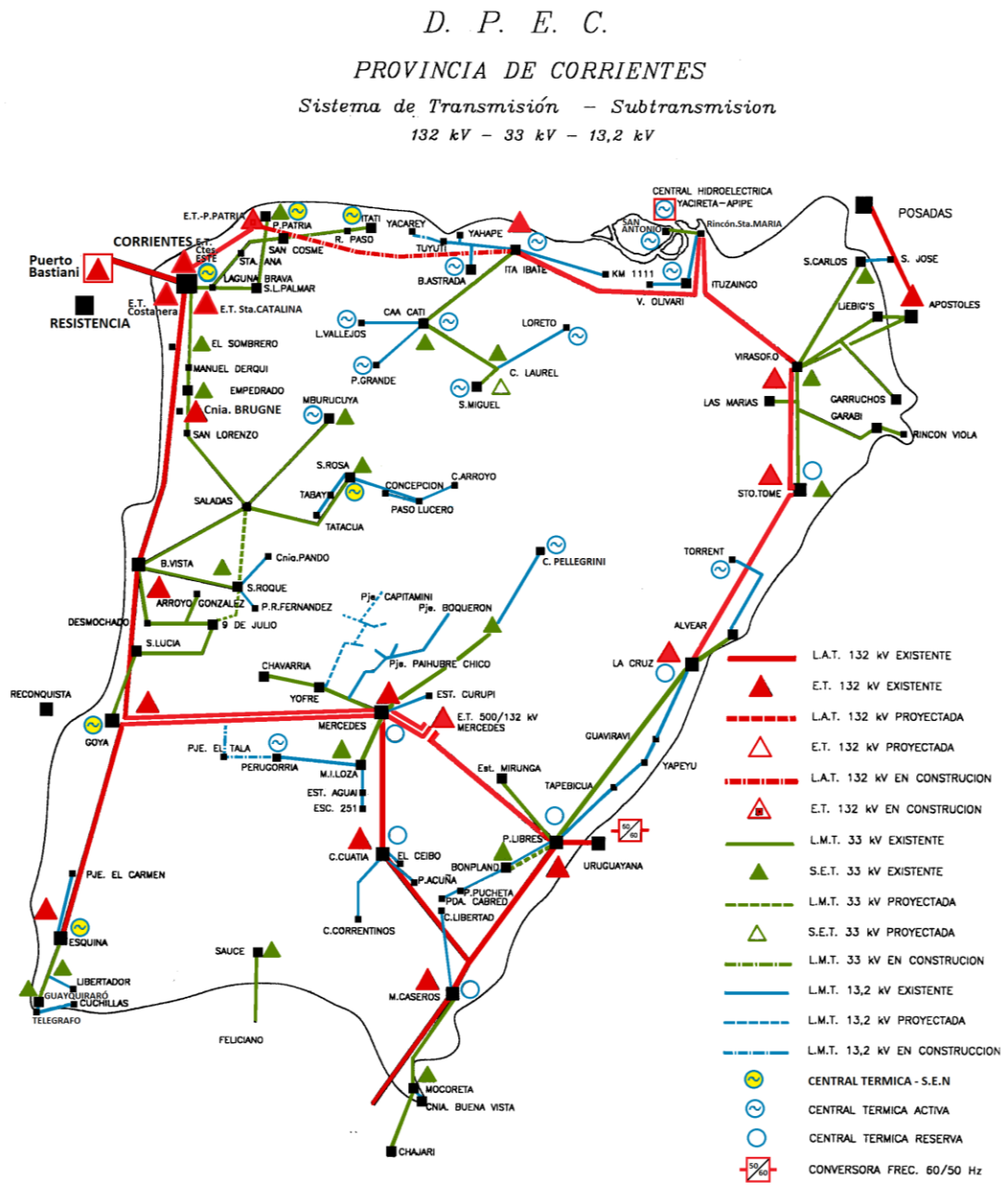




GRÁFICO-1.2:

Densidad de Población Rural Dispersa y Zonas de cobertura de Redes de Media Tensión - Corrientes – 2012

Fuente: Dirección Provincial de Energía Corrientes

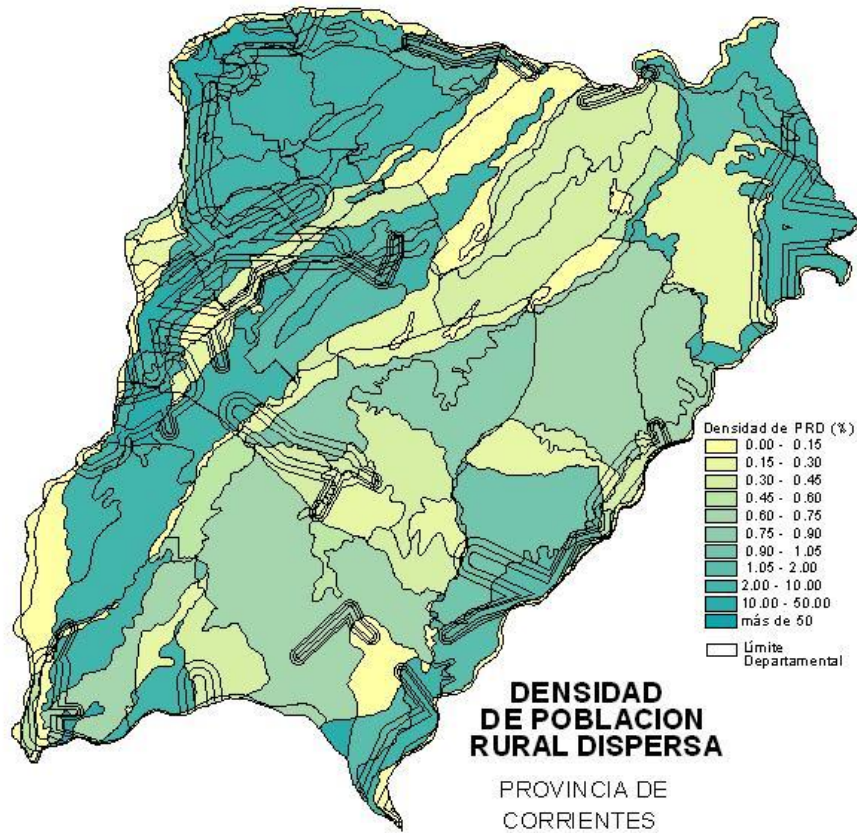


GRÁFICO-2:

NEA – Población SIN Electricidad - año 2010

Fuente: Ministerio de Economía de la Nación – INDEC – Censo 2010

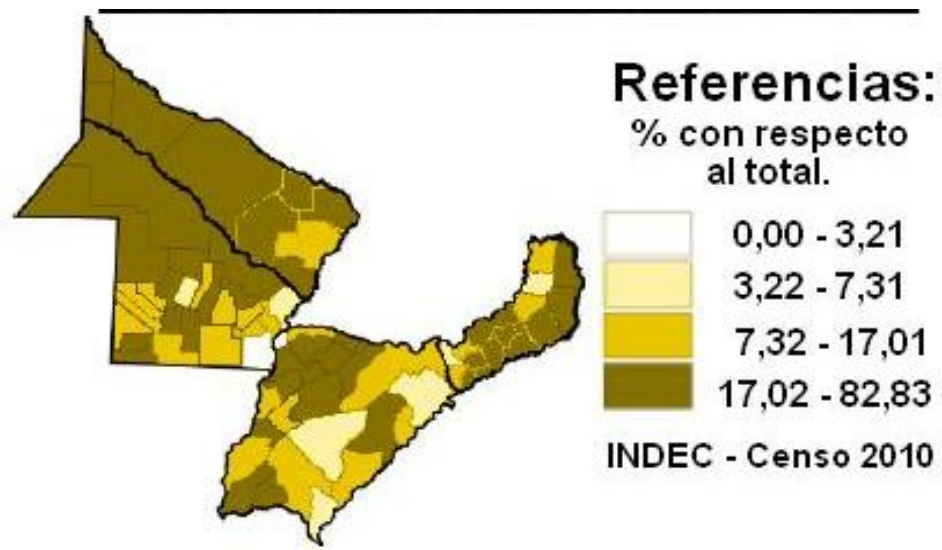




GRÁFICO-3.1

Triángulo Estratégico de MOORE ampliado (Elaboración propia) ¹¹⁹

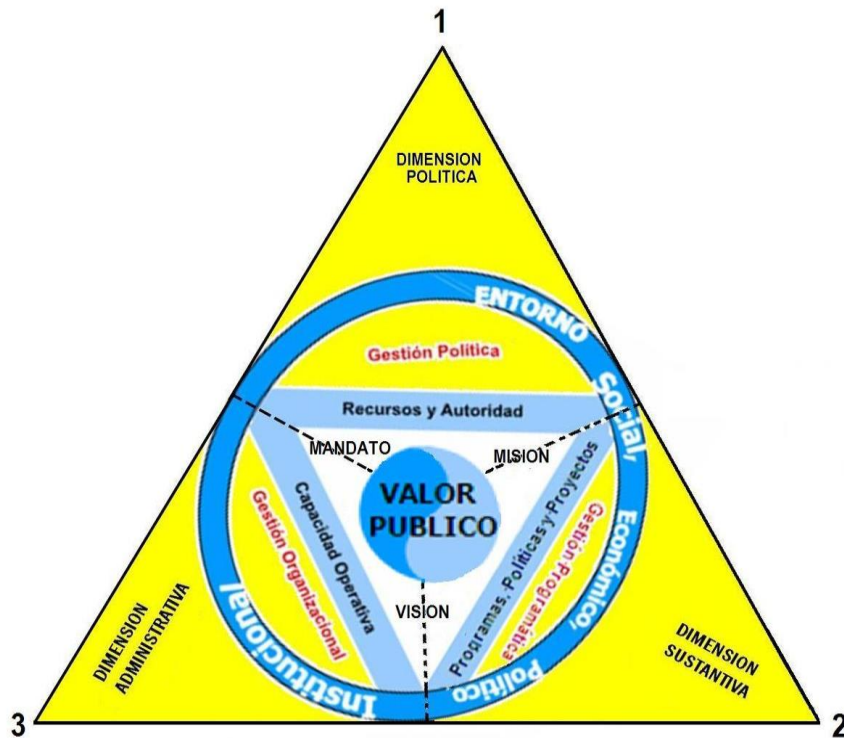
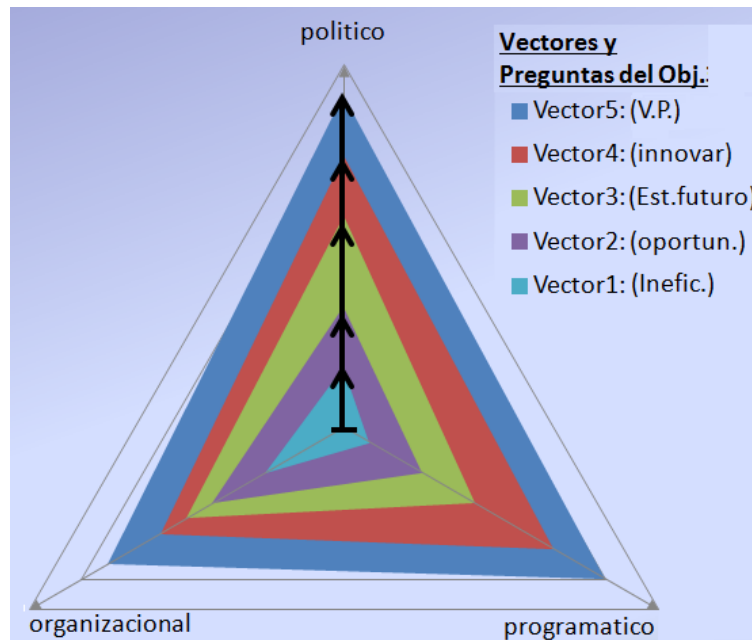


GRÁFICO-3.2

Modelo Teórico Unificado para análisis de gestión en ESP (Elaboración propia) ¹²⁰



¹¹⁹ - Gráfico elaborado en base a las definiciones en Moore (1998, p. 115-116) y al Modelo de Marco Estratégico en Mokate y Saavedra (2006, Fig. 9, p. 25).

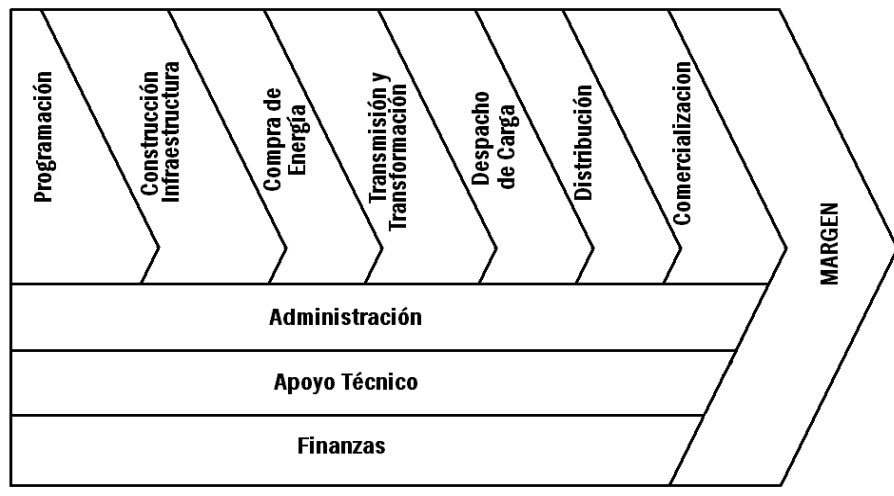
¹²⁰ - Gráfico que unifica la *Teoría del Valor Público* (Moore, 1998), el *Modelo de Marco Estratégico* (Mokate y Saavedra 2006) y la *Teoría Empresarial*.





GRÁFICO-4:

Cadena de Valor en una Empresa Pública de Distribución Eléctrica ¹²¹



Procesos Sustantivos:

1. Programación: Estudio de mercado, planear y programar la disponibilidad de la infraestructura para el suministro de energía eléctrica con un horizonte de diez años.
2. Construcción: Gestionar la ejecución y supervisión de proyectos y construcción de infraestructura a fin de que sean terminados en tiempo y forma satisfaciendo los requerimientos establecidos en el programa de obras e inversiones del Sector Eléctrico.
3. Compra de energía eléctrica al Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), con base en la programación que minimiza el costo de adquisición a la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S.A. (CAMMESA), y a otros proveedores.
4. Despacho de Carga: Planear y coordinar la operación con el *Organismo Encargado de Despacho* (OED) dependiente de CAMMESA, entre los procesos de Generación, Transmisión y Distribución a fin de satisfacer la demanda de energía eléctrica para los clientes industriales, comerciales, agrícola, doméstico y de usos diversos, con seguridad, disponibilidad, calidad y economía.
5. Transmisión y Transformación: Transmitir y entregar la energía eléctrica a las subestaciones de subtransmisión y distribución, minimizando las pérdidas eléctricas en este proceso.
6. Distribución: Operación y mantenimiento de las subestaciones y redes de distribución de media y baja tensión. Generación de emergencia. Todo ello con el fin de asegurar el suministro de energía eléctrica a los clientes y usuarios finales de la misma, satisfaciendo los requerimientos de calidad de servicio, asociados a la disponibilidad y calidad de energía.
7. Comercialización: Proporcionar al cliente/usuario final de la energía eléctrica, un nivel de servicio y atención dentro de estándares nacionales para la legalización de la venta, inspección y conexión, cortes y re-conexiones, medición, facturación y cobro de misma, atención de quejas, reclamos y sugerencias.

Procesos de Apoyo

8. Administración: Proporcionar el apoyo para la gestión de los recursos humanos; materiales (edificios, vehículos), asuntos jurídicos; análisis de pérdidas; el proceso de abastecimiento; tecnología de la información; capacitación; entre otros de esta naturaleza.
9. Apoyo Técnico: Proporcionar soporte técnico y tecnológico a través de expertos y laboratorios en los campos de Ingeniería en Sistemas de Potencia, Electromecánica, Civil. Conversión de la energía, Estructurales, y Materiales,
10. Finanzas: Gestionar y maximizar el rendimiento de los recursos financieros y presupuestales para asegurar las operaciones.

Margen

11. Margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por una empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

¹²¹ - Elaboración propia.



GRÁFICO-5:

Matriz de Producción Externa
(Hintze, 2001).

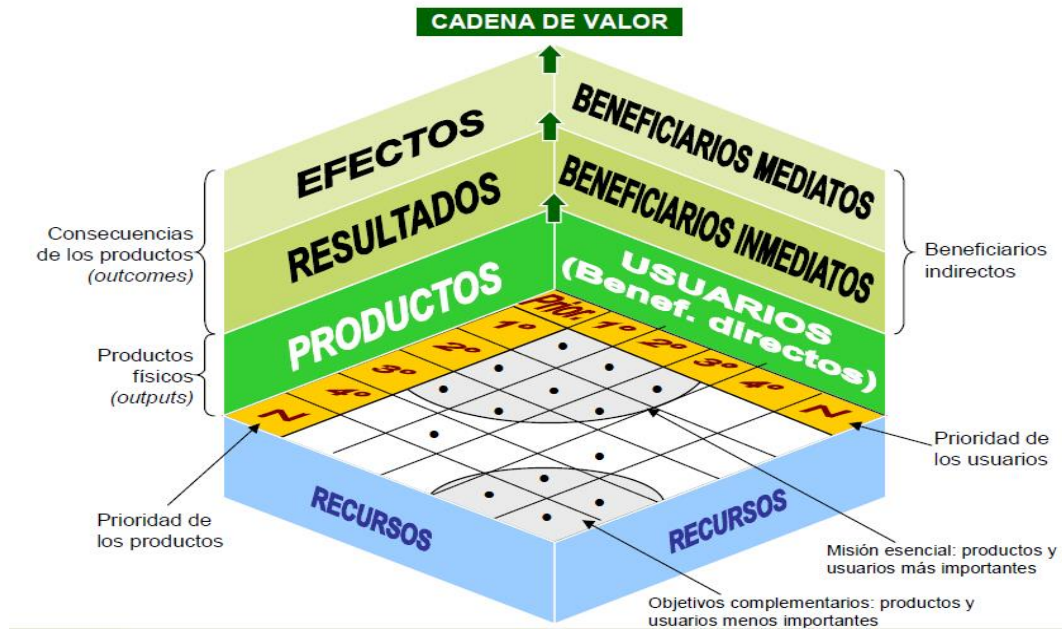
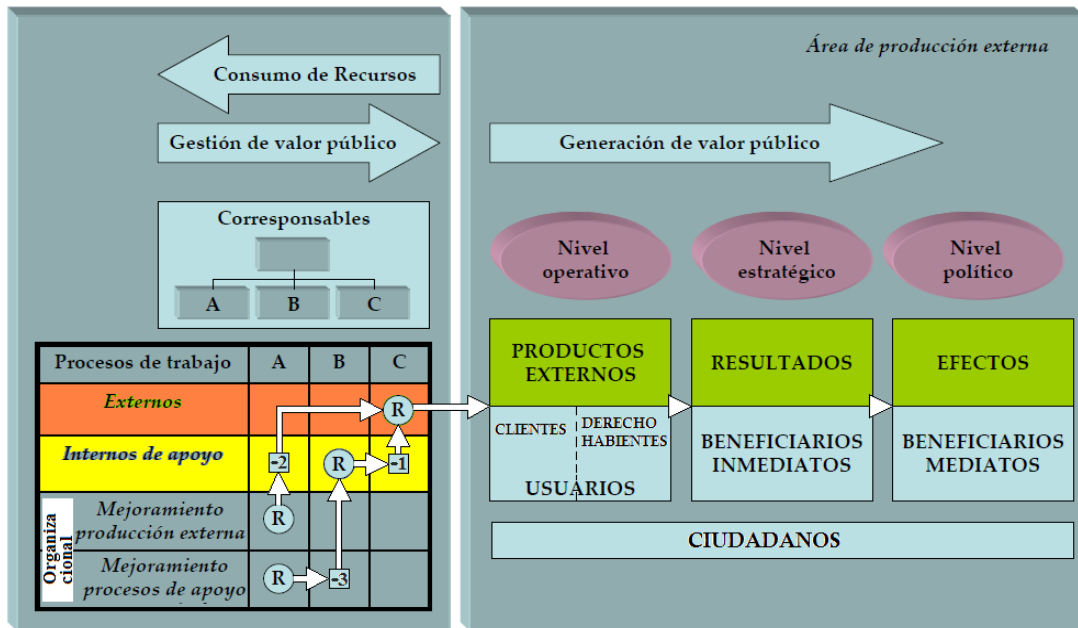


GRÁFICO-6:

Cadena de Generación de Valor Público
(BID-INDES, 2005)



R Consumo de Recursos
 -1 proximidad de contribución al valor en la trasacción producto-usuario
 ➔ Proceso de Trabajo y Corresponsabilidad

LA GENERACION DE VALOR PUBLICO SE GESTA EN EL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES
PERO SOLO SE REALIZA FUERA DE ELLAS



GRÁFICO-7:

Organización Institucional del Sistema Eléctrico Argentino
(Pistonesi, 2000, p. 24)

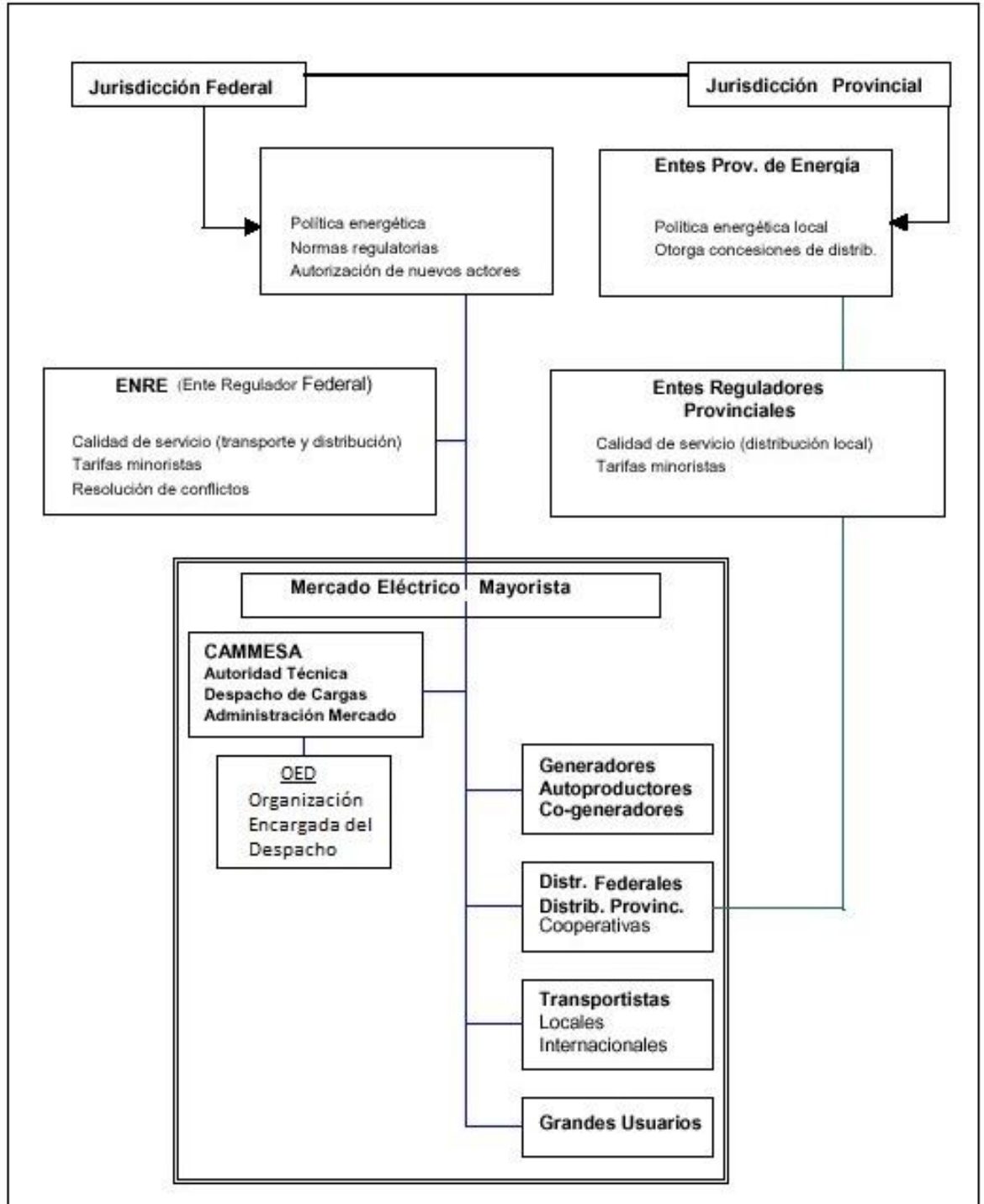
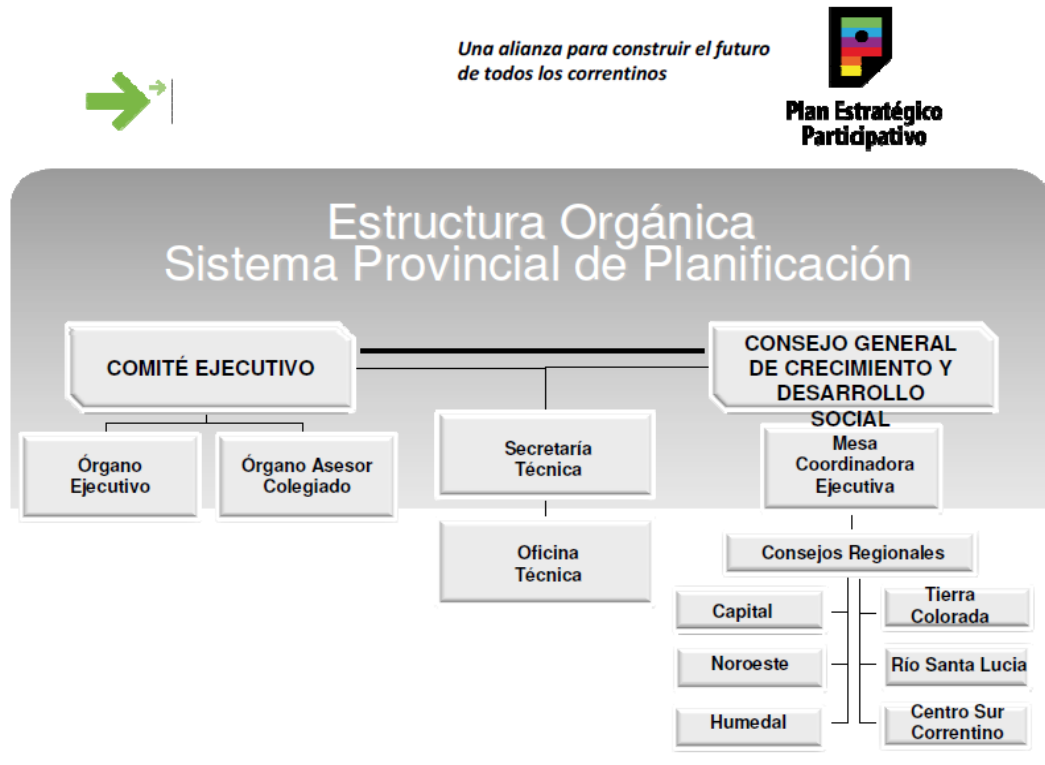




GRÁFICO-8:

Estructura Orgánica del Sistema Provincial de Planificación ¹²²



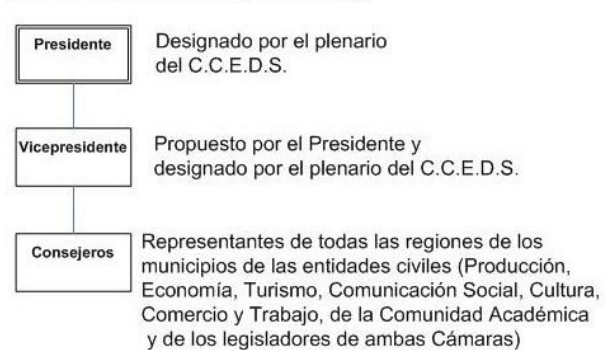
Sistema Provincial de Planificación

Ley 5880 modificado por Ley 6061 (24/08/11)

1- Órgano Ejecutivo



2- Órgano Consultor (C.C.E.D.S.)

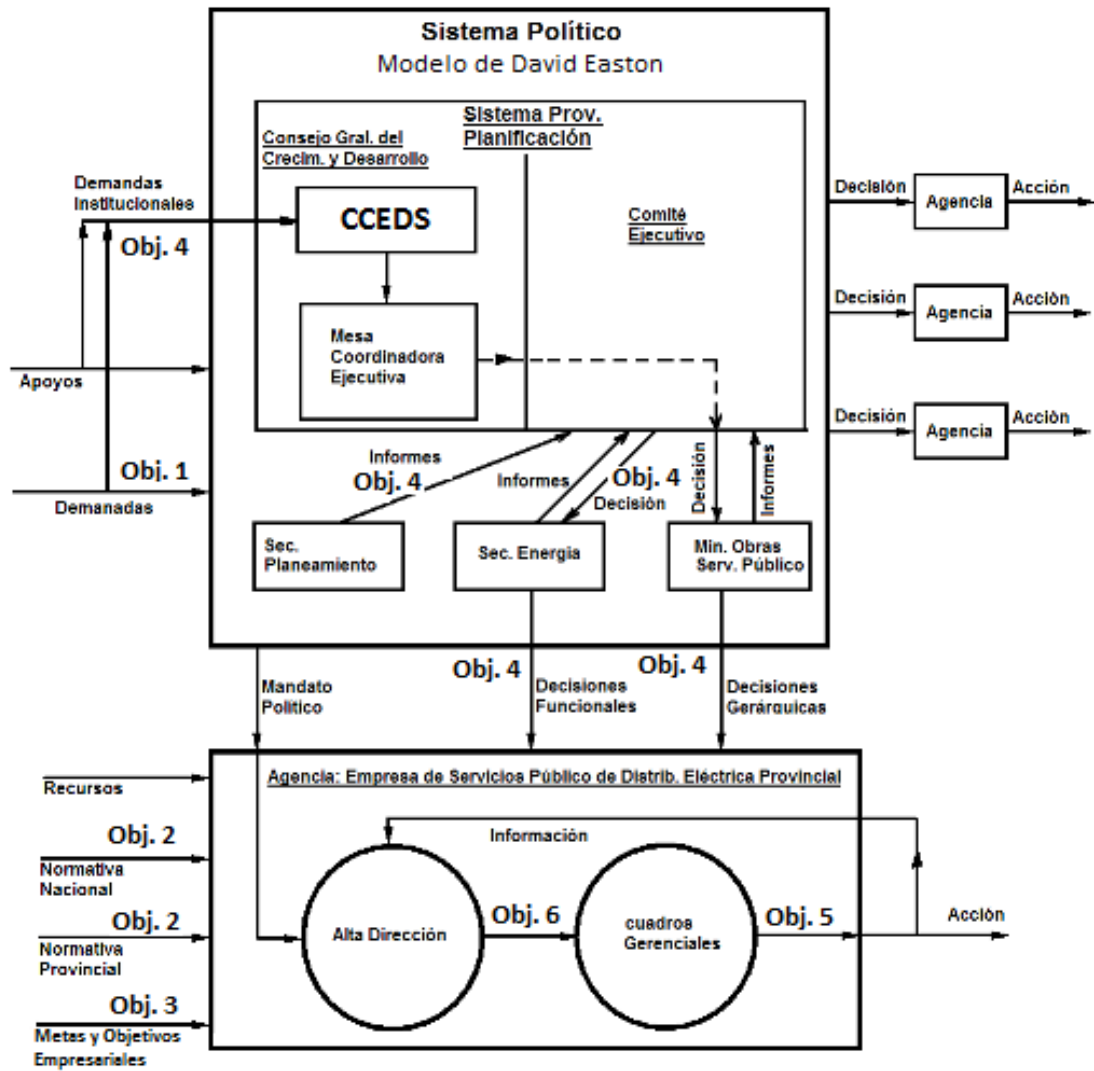


¹²² - Gov. Pcia. de Ctes.: Términos de Referencia del Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Socioeconómico de la Provincia de Corrientes – Extraído del documento presentado en el lanzamiento del PEP. Salón Dorado del Hotel Guaraní de Corrientes, Capital, el 07/09/11



GRÁFICO-9:

El Sistema Político-ESP provincial, y los Objetivos de la Tesis
(Easton, 1999, p. 156)







Temas relacionados

Historia Institucional del Servicio Eléctrico en Corrientes

La prestación del Servicio Eléctrico, sus inicios

El servicio público de electricidad en las distintas ciudades de la provincia de Corrientes, estuvo prestado por diferentes empresas y particulares, que fueron la base sobre la que se desarrolló la infraestructura provincial que tiene al sector energético, como pilar fundamental.

En sus comienzos, el servicio eléctrico en la ciudad capital estaba a cargo de la "Compañía de Electricidad de Corrientes S.A." concesionado por ordenanza N° 225/1927, la que fue revocada por la Intervención Federal del año 1944, expropiándole todos los bienes de la firma. En tanto, en la ciudad de Goya, el servicio fue prestado hasta 1949 por la Cooperativa de Electricidad de Goya, y en Monte Caseros hasta el año 1969 se compraba energía a Ferrocarriles Argentinos.

Fue la Compañía Suizo-Argentina de Electricidad la prestataria del servicio, entre los años 1914 y 1959, en las ciudades de Curuzú Cuatiá, Mercedes, Paso de los Libres y Bella Vista. Por otra parte, hasta el año 1959 la firma Kupervaser era la encargada de explotar las usinas en las ciudades de Caá Catí y Berón de Astrada,

El crecimiento de la demanda, que requería desarrollar el servicio, y ante la imposibilidad de los prestatarios de mejorarlos, obligó a la provincia a hacerse cargo del servicio, revocando las concesiones otorgadas.

Participación de la Provincia en el Desarrollo de los Servicios

Por ley 1.570 (21/12/50), se crea un "...organismo técnico administrativo dependiente del Ministerio de Hacienda, Obras Públicas y Economía, denominado "Dirección Provincial de la Energía", con el carácter de Empresa del Estado Provincial para entender en todo lo referente al servicio público de energía eléctrica...". (Art. 4)

La ley 1.570 declara "servicio público", el suministro de energía eléctrica en todo el territorio provincial (art. 1), poniendo a cargo de la provincia su prestación derivada de las "Usinas recuperadas", las que se instalen en el futuro y las que perteneciendo a esa fecha a Concesionarios sean recuperadas oportunamente". (Art. 2)

Es en este período, en que la Dirección Provincial de Energía construye las usinas térmicas de Colonia Liebig, Sauce, Santo Tomé, Gobernador Virasoro, Loreto y San Miguel encargando la prestación del servicio a entes cooperativos e iniciando el desarrollo energético provincial, que se caracteriza por la habilitación de un importante número de centrales térmicas que abastecían los requerimientos del interior.

A partir del año 1960, la provincia a través de su Dirección Provincial de Energía, comienza la construcción de las primeras líneas de Media Tensión, en muchos casos antes que se cuenten con rutas asfaltadas.

Período de Funcionamiento de la Dirección Provincial de Agua y Energía -DIPAE-

Por ley 2.807 (23/12/66), se crea la Dirección Provincial de Agua y Energía (DIPAE) (art. 1), que tenía por objetivo la promoción, estudio, proyecto, ejecución y/o explotación de Obras y Servicios de aprovechamiento energético, hídrico o saneamiento, incluso las obras de provisión de agua y desagües cloacales, industrias, pluviales y obras sanitarias en general y aquellas de generación, transporte, distribución, comercialización de energía eléctrica, como así también la coordinación de las obras y servicios precitados prestados por terceros". (Art. 3)



La DIPAE tuvo a su cargo la prestación del servicio público de electricidad en todas las ciudades de la provincia, a excepción de Capital, Goya, Yapey  e Itatí, que se encontraban a cargo de la Empresa de Agua y Energía de la Nación. También bajo la vigencia de dicha ley se desarrolló el Plan Nacional de Abastecimiento de agua potable para Comunidades Rurales, llegándose a cubrir 30 localidades del interior de la provincia, incluidas las cabeceras departamentales.

También se realizaron obras de interconexiones en 33 KV y 13,2 KV, y sus Estaciones Transformadoras, tales como las líneas de interconexión en 33 KV Bella Vista-San Roque, Monte Caseros-Mocoret , Santo Tomé-Virasoro, Mercedes-Yofre-Chavarría, etc., y las Estaciones Transformadoras de Goya, Bella Vista, San Roque, Empedrado, El Sombrero y Corrientes Capital.

Etapa de Agua y Energía de la Nación como prestadora del servicio eléctrico provincial

El 29 de diciembre de 1971, se suscribe entre la Provincia y Agua y Energía Eléctrica - Empresa del Estado Nacional- un Convenio de Transferencia en uso y tenencia a favor de esta última de las instalaciones, muebles e inmuebles afectados a la prestación del servicio público de electricidad, que es asumida desde entonces con exclusividad. Dicho convenio estuvo vigente hasta 1980, conservando la Provincia su carácter de Organismo Planificador de las necesidades eléctricas.

Es en ese período en el que el servicio eléctrico llega a las comunidades rurales de las Colonias de Mocoret , San Andrés, San Gregorio y Libertad en el departamento de Monte Caseros, Santa Rosa, Concepción, Guayquirar , Libertador, Villa Olivari, Yataiti Calle, etc., y se dot  de energía a los nucleamientos poblacionales de Palmar Grande, Torrent, Lomas de Vallejos y San Antonio en Isla Apip .

En esta etapa, se ejecutan las líneas de 132 KV entre las localidades de Monte Caseros, Curuzú Cuatiá, Mercedes y Paso de los Libres, y la interconexión con la Central Hidroeléctrica de Salto Grande.

La Dirección Provincial de Energía de Corrientes (DPEC)

El 10 de septiembre de 1980, la Resolución conjunta entre los Ministerios de Economía y del Interior, y por aplicación de la Ley Nacional 18.586, se dispone la devolución de los servicios a las provincias, lo que se concretó en el Convenio de fecha 10 de julio de 1980, ratificada por Ley Provincial N  3.558/80.

Para poder cumplir con la prestación del servicio público transferido, el Gobierno de la Provincia de Corrientes creó la Dirección Provincial de Energía de Corrientes (DPEC) por Ley N  3.588 (02/12/80), como ente autárquico con dependencia funcional de la Secretaría de Estado de Obras y Servicios Públicos (actual Ministerio de Obras y Servicios Públicos).

Al momento de creación de la DPEC, (ley 3.588/80) el sistema energético nacional estaba regido por la Ley 15.336/60 denominada "Régimen de la Energía Eléctrica". Esta ley normaba sobre todas las actividades de la industria eléctrica destinada a la generación, transformación y transmisión, o la distribución cuando se encuentra en jurisdicción nacional (art. 1).

Concedía el estatus de "servicio público de electricidad" a la actividad de distribución de energía eléctrica, y a las actividades de la industria eléctrica destinada total o parcialmente a abastecer de energía a un servicio público las consideraba de interés general (art. 3).

Los recurrentes cambios de escenarios que se produjeron a lo largo de los 34 años desde la creación de la DPEC, y a diferencia de muchas jurisdicciones provinciales en las que se procedió a privatizar el servicio público de energía eléctrica, en la provincia de Corrientes, al igual que en Córdoba, Santa Fe y Chaco, el servicio eléctrico desde su traspaso a la órbita provincial, continu  bajo gestión pública.

A partir de sancionada la Ley 24.065/92 que estableció la nueva política nacional en materia de abastecimiento, transporte y distribución de electricidad, la provincia debió ajustarse al nuevo escenario.



En tal sentido, y perfeccionando la normativa nacional,¹²³ resultado de los procesos privatizadores de la década del noventa, la Constitución provincial reformada en el 2007, establece: "...los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia provincial, previendo el mecanismo de audiencias públicas y la necesaria participación en los organismos de control y en la confección o modificación de dicho régimen regulatorio, de las asociaciones de consumidores y usuarios". (Art. 48)

Cuatro años después de la reforma Constitucional de 2.007, la legislatura de la provincia de Corrientes dictó la ley 6.073 (21/09/11) de Regulación de la Política Electroenergética. Esta norma crea un Ente Provincial Regulador Eléctrico. (EPRE), y establece en sus artículos 21, 22 y 24, su injerencia en la propuesta, modificación e interviene en los cuadros tarifarios si los considera injustos, irrazonables o indebidamente discriminatorios.

En el artículo 21, dispone que previo a la aprobación de un Cuadro Tarifario, el EPRE debe convocar a audiencia pública conforme al mecanismo establecido por Ley N°: 5.982 (02/06/10), siendo esta convocatoria de carácter obligatoria. Su incumplimiento constituirá falta grave e importará la nulidad del acto administrativo dictado sin la realización previa de la misma.

Por otra parte, en la Ley 6.073 del marco regulatorio eléctrico, se prevé la participación de las asociaciones de usuarios y consumidores en un Órgano Consultivo no vinculante contemplado en los artículos 46 al 48. Sin embargo, estos nuevos espacios de participación, pueden estar condicionados entre otros; por la situación social, falencias en la información disponible y la captura por las entidades de usuario y grupos de presión.

A la fecha, el Ente Regulador no se encuentra funcionando, postergándose así la posibilidad de hacer operativos los nuevos espacios de participación.

El desafío está en lograr que la audiencia pública sea una verdadera instancia de debate público con efectiva capacidad de influir en la toma de decisiones y no en un mero trámite administrativo para dar cumplimiento a mandatos constitucionales y de esa manera evitar bloqueos judiciales a las decisiones tomadas en materia de tarifas.

¹²³ - La Constitución Nacional en su artículo 42, prevé la conformación de instancias reguladoras independientes y contempla la participación de las asociaciones de consumidores y usuarios, no hace expresa mención a las audiencias públicas.





Historial normativo del servicio eléctrico Provincial y su relación con las normas Nacionales

Historial Normativo Provincial del Servicio Eléctrico y su relación con las Normas Nacionales

LEY-1570/1950 Energía – Organismo

Declara servicio público al suministro de energía eléctrica en toda la Provincia. Organización y funcionamiento de la Dirección Provincial de Energía. Fecha de Sanción: 21/12/1950 Fecha Promulgación: 28/12/1950 Fecha P.B. Oficial: 12/01/1951 Veto: Estado de la Ley: ADLA X-B p. 2010 - Dto. N° 553/44

Dec. Ley 4553/1966 – Dec. Nac. (Gob. Militar)

LEY-2807/1966 Energía – Organismo

Creación de la Dirección Provincial de Agua y Energía. Ley Orgánica. Fecha de Sanción: Fecha Promulgación: 23/12/1966 Fecha P.B. Oficial: 29/12/1966 Veto: Estado de la Ley: ADLA XXVI-C p. 2029 - Reglam. Dto. N° 1719/67 - Derogada x Ley N° 3012 y 3218

Dec. Ley 717/1971 – Dec. Nac. (Gob. Militar)

Ley 17004/1966: Jurisdicción nacional de los servicios públicos de electricidad de Agua y Energía Eléctrica y demás entes especializados del Estado nacional

Art. 1 - Declárense de jurisdicción nacional los servicios públicos de electricidad que presta el Estado nacional por intermedio de Agua y Energía Eléctrica, Empresa del Estado

Sanción y promulgación: 31 octubre 1966. – Public. B. O. 8/11/66

Dec. 1719/1967 – Energía - Organismo -

Aprueba la Reglamentación Orgánica de la Ley N° 2807 relacionada con la Dirección Provincial de Agua y Energía. Fecha Promulgación: 07/08/1967 Fecha P.B. Oficial: 22/08/1967 Estado del Decreto:

Ley 2807/1967 - Energía – Organismo

Creación de la Dirección Provincial de Agua y Energía. Ley Orgánica. Fecha de Sanción: Fecha Promulgación: 23/12/1966 Fecha P.B. Oficial: 29/12/1966 Veto: Estado de la Ley: ADLA XXVI-C p. 2029 - Reglam. Dto. N° 1719/67 - Derogada x Ley N° 3012 y 3218

LEY-3012/1971 Energía - Tratado Acuerdo y Convenio

Ratifica el Convenio entre la Provincia de Corrientes y Agua y Energía de la Nación. Derogación parcial de la Ley N° 2807. Fecha de Sanción: Fecha Promulgación: 30/12/1971 Fecha P.B. Oficial: 07/09/1973 Veto: Estado de la Ley:

LEY-3460/1978 Código - Procedimiento Administrativo

Regula la actividad administrativa. Deroga los Arts. 36 al 49 del Código Contencioso Administrativo - Ley N° 2943 -. Fecha de Sanción: Fecha Promulgación: 22/11/1978 Fecha P.B. Oficial: 30/01/1979 Veto: Estado de la Ley: ADLA XXXIX-A p. 751 F.E. B.O. 09.03.79 - Ley N° 3472 vigencia - Mod. x Dto. Ley N° 182/01 - Ley N° 6251

Ley 18586/1970 - Organismos y funciones nacionales existentes en territorios provinciales.

Autorización al Poder Ejecutivo para transferirlos a las provincias. Bs. As. 6/02/1970 – Public. B. O. 26/11/70.

Art. 14 - Los convenios de transferencias, celebrados en cumplimiento de las leyes 16.617, 17.022, 17.676, 17.728 y 17.878 podrán adecuarse a la presente ley y su reglamentación, sin afectar derechos adquiridos.

Art. 16. - Derogase las Leyes 4874, 17.022, 17.728, 17.878 y 18.151.



Ley.15336/1960 - LEY DE ENERGÍA ELÉCTRICA - 15/09/60

Créase el Consejo Federal de la Energía Eléctrica, dependiente de la Secretaría de Energía y Combustibles

Créase el Fondo Nacional de la Energía Eléctrica.

Unificase el Fondo de Reserva de Energía Eléctrica y el de Electrificación Rural en un solo Fondo Especial de Desarrollo Eléctrico del Interior, que se integrará:

El despacho de cargas en la Red Nacional de Interconexión y el manejo y funcionamiento de los Sistemas Eléctricos del Estado estarán a cargo de Agua y Energía Eléctrica, Empresas del Estado

DeC2073/61 – 17/03/61 - Dec. Reglamentario de la Ley 15336 Régimen de la Energía Eléctrica - Boletín Oficial, 29/03/61 - Vigente, de alcance general - Id Infojus: DN19610002073

Decreto 1.640 - 23/12/1963 - Art. 2, observa a la Ley 15336

Ley 1487/1949 - Expropiación – Régimen

Régimen de Expropiación. Deroga la Ley del 20/09/1902. Fecha de Sanción: 22/12/1949 Fecha Promulgación: 30/12/1949 Fecha P.B. Oficial: 17/02/1950 Veto: Estado de la Ley: ADLA IX-B p. 2267 Mod. x Leyes N° 1659-1816-1875-3355-3876-Reglam. Dto. N° 1417/52

Dec. Ley -877/1980 – Junta Militar - Gobernadores -

Atribuciones legislativas a los señores Gobernadores de Provincias. Reemplazo de la Instrucción N° 1/77.

Fecha Promulgación: 25/04/1980

Fecha P.B. Oficial: 02/05/1980 - Estado Decreto Nac:...

Ley 1875/1954 - Expropiación – Régimen

Sustituye el Art. 18 de la Ley N° 1487 – Régimen de Expropiación -. Fecha de Sanción: 17/12/1954 Fecha Promulgación: s/f Fecha P.B. Oficial: s/p Veto: Estado de la Ley: Derogada x Ley N° 3876

Dec. 6202/1984 – Energía - Organismo -

Reglamenta la Ley N° 3588 - Creación de la Dirección Provincial de Energía -. Fecha Promulgación: 30/11/1984 Fecha P.B. Oficial: 27/02/1985 Estado del Decreto: ADLA 1985-B p. 1626

LEY-3588/1980 Energía – Organismo

Creación de la Dirección Provincial de Energía como ente autárquico. Funciones. Recursos. Administración. Creación del Fondo de Electrificación. Fecha de Sanción: Fecha Promulgación: 02/12/1980 Fecha P.B. Oficial: 09/12/1980 Veto: Estado de la Ley: ADLA 1981-A p. 964 - Dto. Reglam. N° 6202/84 - Mod. x Ley N° 4176 - 6028 - ver Ley N° 4378

Ley 1487/1980 - Expropiación – Régimen

Régimen de Expropiación. Deroga la Ley del 20/09/1902. Fecha de Sanción: 22/12/1949 Fecha Promulgación: 30/12/1949 Fecha P.B. Oficial: 17/02/1950 Veto: Estado de la Ley: ADLA IX-B p. 2267 Mod. x Leyes N° 1659 - 1816 - 1875 - 3355 - 3876 - Reglam. Dto. N° 1417/52

LEY-4011/1985 Energía – Electroducto

Utilidad pública y sujeto a la servidumbre administrativa de ELECTRODUCTO - creada por esta Ley - a todo inmueble del dominio privado situado dentro de los límites de la Provincia de Corrientes, necesario para el cumplimiento correspondiente a la prestación del servicio público de electricidad. Fecha de Sanción: 20/08/1985 Fecha Promulgación: 23/08/1985 Fecha P.B. Oficial: 19/09/1985 Veto: Estado de la Ley: ADLA XLV-D p. 4477 - Mod. x Ley N° 4993



Ley 24065/1991 – Ley Nac. - Adhesión a Leyes Nacionales.

Energía Eléctrica. Generación, transporte y distribución. Objeto. Política general y agentes. Disposiciones comunes a transportistas y distribuidores. Provisión de servicios. Limitaciones. Exportación e importación. Despacho de cargas. Tablas. Adjudicaciones. Ente Nacional Regulador. Fondo Nacional de Energía Eléctrica. Procedimiento y control jurisdiccional. Contravenciones y sanciones. Disposiciones varias. Ámbito de aplicación. Modificación de la Ley N° 15.336. Privatización. Adhesión. Fecha de Sanción: 19/12/1991 Fecha Promulgación: 03/01/1992 Fecha P.B. Oficial: 16/01/1992 Estado la Ley Nac.: ADLA 1992-A p. 82 - La Provincia se adhiere por Dto. N° 1887/92 y Ley N° 4709

Dec 1887/1992 - Impuesto - Inmobiliario Rural

Prorroga las fechas de vencimiento del Impuesto Inmobiliario Rural 1992. Prorroga y modifica el Plan de Facilidades de Pago - Dto. N° 951/92 -. Fecha Promulgación: 10/07/1992 Fecha P.B. Oficial: 27/07/1992

LEY-4709/1993 **Energía - Energía Eléctrica**

Adhesión de la Provincia de Corrientes a los principios tarifarios contenidos en la Ley Nacional N° 24.065 - Electricidad -. Fecha de Sanción: 24/06/1993 Fecha Promulgación: 14/07/1993 Fecha P.B. Oficial: 19/07/1993 Veto: Estado de la Ley: Dto. Promulg. N° 1491/93

Ley 25156/1999 - Deroga la Ley 22262 (Art.58) Adhesión a Leyes Nacionales –Defensa de la Competencia.

Adhesión a la Ley 25156 Defensa de la competencia. Acuerdos y prácticas prohibidas. Posición dominante. Concentraciones y Fusiones. Autoridad de aplicación. Presupuesto del Tribunal Nacional de Defensa de la Competencia. Procedimiento. Sanciones. Apelaciones. Prescripción. Disposiciones transitorias y complementarias. Fecha de Sanción: 25/08/1999 Fecha Promulgación: 16/09/1999 Fecha P.B. Oficial: 20/09/1999 Estado la Ley Nac.: Disp. N° 0140/13 B.O. 111113

Ley.22262 (1/8/80) Ley Defensa de la Competencia - Derogó la Ley **12.906**

Ley.12906 (26/9/46): Represión de Monopolios y Trusts

Dec. Ley 15346/46

Ley 15336/1960 - LEY DE ENERGÍA ELÉCTRICA - 15/09/60

Créase el Consejo Federal de la Energía Eléctrica - Créase el Fondo Nacional de la Energía Eléctrica - Unifícase el Fondo de Reserva de Energía Eléctrica y el de Electrificación Rural en un solo Fondo Especial de Desarrollo Eléctrico del Interior. - El despacho de cargas en la Red Nacional de Interconexión y el manejo y funcionamiento de los Sistemas Eléctricos del Estado estarán a cargo de Agua y Energía Eléctrica, Empresas del Estado

DeC2073/61 – 17/03/61 - Dec. Reglamentario de la Ley 15336 Régimen de la Energía Eléctrica - Boletín Oficial, 29/03/61 - Vigente, de alcance general - Id Infojus: DN19610002073

Decreto 1.640 - 23/12/1963 - Art. 2, observa a la Ley 15336

Ley 23696/1989 - Ley Nac - Adhesión a Leyes Nacionales - Adhesión –

Reforma del Estado. Emergencia administrativa. Privatizaciones y participación del capital privado. Programa de propiedad participada. Protección del trabajador. Contrataciones de emergencia y vigentes. Situación de emergencia de las obligaciones exigibles. Plan de emergencias de empleos. Fecha de Sanción: 17/08/1989 Fecha Promulgación: 18/08/1989 Fecha P.B. Oficial: 23/08/1989 Estado la Ley Nac.: ADLA 1989-C p. 2444 - La Provincia se adhiere por Ley N° 4366



Ley 24240/1993 - Ley Nac Adhesión a Leyes Nacionales - Adhesión –
Ley de defensa del Consumidor. Fecha de Sanción: 22/09/1993 Fecha Promulgación:
13/10/1993 Fecha P.B. Oficial: 15/10/1993 Estado la Ley Nac.: B.I. N  29/93 p. 1- La
Provincia se adhiere por Ley N  4811 - Disp. N  0140/13

Dec. 2986/1995 – Dec Energía - Privatización.
Creación de la Empresa de Distribución de Energía del Tarag a S.A. (E.D.E.T. S.A.).
Aprueba el Estatuto Societario de la Empresa. Ordena la protocolización del Estatuto y la
inscripción ante la Inspección de Personas Jurídicas de dicha empresa. Fecha Promulgación:
05/12/1995 Fecha P.B. Oficial: 30/04/1996 Estado del Decreto: Ver Dtos. N  2987 y 2988/95

Dec. 2987/1995 – Energía - Energía Eléctrica -
Aprueba el Marco Regulatorio del Mercado Eléctrico Provincial. Fecha Promulgación:
05/12/1995 Fecha P.B. Oficial: 30/04/1996 Estado del Decreto: Dtos. N  2986 y 2988/95 -
Derogado x Ley N  5378

Dec. 2988/1995 – Dec Energía - Organismo
Creación del Ente Provincial Regulatorio de la Energía conforme lo establecido en la Ley N 
4921. Establece que a través de la D.P.E.C. se elabore el Registro Interno Estatuario de dicho
Ente. Fecha Promulgación: 05/12/1995 Fecha P.B. Oficial: 30/04/1996 Estado del Decreto:
Dto. N  2986/95 - 2987/95 - Derogado x Ley N  5378

Ley 4921 - Energía – Privatización
Autoriza la privatización de la Dirección Provincial de Energía de Corrientes. Mecanismo.
Creación de una Comisión de seguimiento de la privatización. Integración. Fecha de
Sanción: 05/06/1995 Fecha Promulgación: 06/06/1995 Fecha P.B. Oficial: 13/06/1995 Veto:
Estado de la Ley: Dto. Promulg. N  1315/95 - Dtos. N  2986/95 - Mod. x Ley N  5150 -
Derogada x Ley N  5799

Ley 5150 - Energía – Privatización
Agrega el inciso j) al Art. 3  de la Ley N  4921 referente a las Cooperativas Eléctricas
existentes en las áreas de concesión. Fecha de Sanción: 28/02/1997 Fecha Promulgación: s/f
Fecha P.B. Oficial: s/p Veto: Vetada x Dto. N  808/97 rechazado x H.S. Estado de la Ley:

Ley 5799 - Energía - Privatización
Deroga la Ley N  4921. Prohíbe la privatización de la Dirección Provincial de Energía de
Corrientes. Fecha de Sanción: 11/10/2007 Fecha Promulgación: 30/10/2007 Fecha P.B.
Oficial: 01/11/2007 Veto: Estado de la Ley: Dto. Promulg. N  2020/07

Dec. 1270/2004 – Ministerio de Obras y Servicios Públicos – Aprueba Estructura orgánica
Aprueba la Estructura Orgánica del Ministerio de Obras y Servicios Públicos. Aprueba las
competencias de distintas subsecretarías y direcciones. Deja sin efecto las Direcciones
creadas por el Art. 4  del Dto. N  35/02 y las responsabilidades y acciones establecidas en el
Art. 2  del mismo decreto. Crea Direcciones, sub Direcciones y Departamentos en el ámbito
del Ministerio de Obras y Servicios Públicos.
Promulg. 28/6/04 – Fecha P.Bol.Of. 07.07.04 – Estado: Mod, x Dto 274/05 127/06 – 115/11

LEY-5378/2007 **Energía - Energía Eléctrica**
Marco Regulatorio del Mercado Eléctrico Provincial. Creación del Ente Provinc. Regulatorio
de la Energía y del Fondo de Desarrollo Energético de Corrientes. Deroga los Dtos. N  2987
y 2988/95. Fecha de Sanción: 26/08/1999 Fecha Promulgación: s/f Fecha P.B. Oficial:
21/09/1999 Anexo Veto: Estado de la Ley:

LEY-5960/2010 **CCEDS – Creación**
Art. 1 .- CREASE el “Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social” previsto por
el inciso 8 de la Cláusula Transitoria Primera de la Constitución de la Provincia de
Corrientes, que tiene por objetivo la participación ciudadana de todas las regiones
territoriales de la Provincia.



LEY-5982/2010 Audiencia Pública – Régimen

Regulación de las Audiencias Públicas en jurisdicción del Estado Provincial. Fecha de Sanción: 02/06/2010 Fecha Promulgación: 22/06/2010 Fecha P.B. Oficial: 28/06/2010 Veto: Estado de la Ley: Dto. Promulg. N° 2072/10 - Reglam. Dto. N° 2562/12

Dec. 127/2006 - Ministerios - Orgánica

Aprueba la Estructura Orgánica de la Subsecretaría de Energía dependiente del Ministerio de Obras y Servicios Públicos. Aprueba competencia y Manual de Objetivos, Responsabilidades Primarias y Acciones. Crea la Dirección de Energía e Hidrocarburos y la Dirección de Proyecto de Obras. Crea los Departamentos de Energía Eléctrica, Hidrocarburos, Desarrollo Normativo, Asistencia Administrativa, Proyectos y el de Obras. Disposiciones. Fecha Promulgación: 03/02/2006 Fecha P.B. Oficial: 13/02/2006 Estado del Decreto:

Dec. 143/2011 – 09/02/11 - CCEDS - Se aprueba la reglamentación de la Ley N° 5960 – Anexo I

LEY-6073/2011 Energía - Energía Eléctrica

Regulación de la Política Electroenergética en la Provincia de Corrientes. Objetivos. Jurisdicción del Sistema Eléctrico Provincial. Crea la Secretaría de Energía de la Provincia. Prestación de servicios. Derechos y obligaciones de los usuarios. Tarifas. Crea el Ente Provincial Regulador Eléctrico (EPRE). Crea el Fondo Provincial Compensador de Tarifas. Disposiciones complementarias, suplementarias y transitorias. Fecha de Sanción: 21/09/2011 Fecha Promulgación: 13/10/2011 Fecha P.B. Oficial: 20/10/2011 Veto: Estado de la Ley: Dto. Promulgación N° 2434/11 – Reglamentado por Dto. N° 625/12

Ley.12906 (26/9/46): Represión de Monopolios y Trusts

Ley 19550 – Sociedades Comerciales

Las disposiciones de esta ley se aplicarán a las sociedades de economía mixta en cuanto no sean contrarias a las del Decreto-Ley N° 15.349/46 (Ley N° 12.962). Art. 389 Publicado en el B.O. el 30/03/84 -

Modificaciones:

- Artículo 186, por art. 1° del Decreto N° 57/90 B.O. 15/01/1990;
- Artículo 299, inciso 2°, por art. 1° de la Resolución N° 95/89 de la Secretaría de Justicia B.O. 22/12/1989;
- Artículo 206, por art. 49 de la Ley N° 23.697 B.O. 25/09/198 por el plazo de 180 días a partir de su entrada en vigencia;
- Artículo 94, inciso 5, suspendida por art. 49 de Ley N° 23.697 B.O. 25/09/1989- plazo 180 días de su entrada en vigencia;
- Artículo 299, inciso 2°, sustituido por art. 1° de la Resolución N° 302/87 de la Secretaría de Justicia B.O. 01/09/1987;
- Artículo 186, monto del capital social sustituido por art. 1° del Decreto 1940/85 B.O. 08/10/1985;
- Artículo 299, inciso 2°, sustituido por art. 1° de la Resolución N° 1871/85 del Minist. de Educ. y Justicia B.O. 02/08/1985;
- Artículo 302, inciso 3°, sustituido por art. 1° de la Resolución N° 197/85 de la Secretaría de Justicia B.O. 17/07/1985;
- Artículo 299, inciso 2°, sustituido por art. 1° del Decreto N° 1330/84 B.O. 02/05/1984.

Ley 4731 - Ecología – Protección

Declara de Interés Provincial la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente y de todos sus elementos constitutivos. Aplicación. Excepciones. Declara de Interés Ecológico Provincial a las obras de la Represa Binacional Yacyretá. Establece el derecho de recurrir a una acción de amparo a cualquier habitante que considere afectado sus intereses por obras contaminantes del medio ambiente. Fecha de Sanción: 09/09/1993 Fecha Promulgación: 30/09/1993 Fecha P.B. Oficial: 04/10/1993 Veto: Estado de la Ley: Dto. Promulg. N° 2048/93



Ley 5067 - Ecología – Protección

Determina que se considerará impacto ambiental a cualquier alteración de propiedades físicas, químicas y biológicas del medio ambiente. Evaluación del impacto ambiental y su contenido. Vigilancia y responsabilidad. Fecha de Sanción: 14/06/1996 Fecha Promulgación: 02/07/1996 Fecha P.B. Oficial: 12/05/1997 Veto: Art. 2º vetado x Dto. N° 1313/96 Estado de la Ley: Dto. Promulg. N° 1313/96 - F.E. B.O. 17.07.97 - Mod. x Dto.-Ley N° 212/01 - Ley N° 5517 - Reglam. Dto. N° 2858/12

Ley 5685 - Promoción Industrial – Fomento

Establece que las inversiones efectuadas en explotaciones industriales, turísticas, de desarrollo y tecnológicas para agroalimentación en el período comprendido entre el 01.01.05 y el 31.12.2010 gozarán de franquicias tributarias. Aplicación. Fecha de Sanción: 03/11/2005 Fecha Promulgación: 14/11/2005 Fecha P.B. Oficial: 17/11/2005 Veto: Estado de la Ley: Dto. Promulg. N° 2611/05 - Reglam. Dto. N° 307/06

LEY-5880/2009 – Sistema Provincial de Planificación - SPP

Sancionada: 06.05.09

Dec. 625/2012 - Energía - Organismo

Aprueba la reglamentación del Título II de la Ley N° 6073 - Ente Provincial Regulador Eléctrico (EPRE) -. Fecha Promulgación: 10/04/2012 Fecha P.B. Oficial: 11/04/2012 Estado del Decreto:

LEY-6085/2011 Energía – Organismo

Declara de interés provincial el uso de fuentes de energía renovable, llamada también alternativa, no convencional o contaminante, factible de aprovechamiento en la Provincia de Corrientes. Crea la Empresa Pública Provincial (ENCORSA). Objeto. Fondos. Autoridad de aplicación. Disposiciones. Fecha de Sanción: 09/11/2011 Fecha Promulgación: 29/11/2011 Fecha P.B. Oficial: 29/11/2011 Veto: Estado de la Ley: Dto. Promulg. N° 2825/11



Entes Reguladores - Normas; Provincia Art.27, Ley 6.070 (EPRE); Nación Art. 56, Ley 24.065 (ENRE)

LEY 6.073: Ente Provincial Regulador Eléctrico: Misiones y Funciones

ARTÍCULO 27.- Misiones y funciones. El EPRE tiene las siguientes misiones y funciones:

- a) proteger adecuadamente los derechos de los usuarios;
- b) cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamentación y disposiciones complementarias, y controlar la prestación del servicio de energía eléctrica cualquiera sea su etapa. La interpretación de las normas, el control del servicio y la fiscalización de las obligaciones están siempre subordinados al principio de protección y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la provincia;
- c) dictar reglamentos a los cuales se ajusten los prestadores y usuarios de energía eléctrica en materia de: seguridad, normas y procedimientos técnicos; medición y facturación de los consumos; aptitud, control y uso de medidores; calidad técnica de los materiales utilizados según las normas nacionales e internacionales; interrupción y reconexión de los suministros, acceso a inmuebles de terceros, calidad de los servicios prestados; regulación ambiental. Asimismo, efectuar todo tipo de evaluaciones y estudios técnicos y de prospectiva vinculados a la regulación del sector;
- d) prevenir conductas discriminatorias o anticompetitivas entre los prestadores, y entre éstos y los usuarios;
- e) establecer las bases para el cálculo de las diferentes tarifas, proponer los cuadros tarifarios de los servicios brindados por los prestadores para su aprobación por el poder ejecutivo y disponer su publicación a cargo de los prestadores. Ejercer el control del cumplimiento efectivo de las tarifas máximas por parte de estos últimos, intervenir en las actualizaciones tarifarias y verificar la procedencia y ajustes que deban realizarse;
- f) velar por la protección del derecho de propiedad, del ambiente y la seguridad pública en la construcción y operación de los diversos sistemas que actúan en el servicio de energía eléctrica, a efectos de investigar cualquier amenaza real o potencial a la seguridad pública y al ambiente, en la medida que no obste la aplicación de normas específicas, sin perjuicio de la obligación del EPRE de sus actividades de control;
- g) promover ante los tribunales competentes acciones judiciales en cualquier fuero y jurisdicción, para asegurar el cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley. De igual manera puede intervenir, peticionar, promover y gestionar cualquier tipo de actuación administrativa ante los organismos que correspondan, en procura del cumplimiento de la presente ley;
- h) reglamentar el procedimiento para la aplicación de las sanciones que correspondan por violación de disposiciones legales, reglamentarias o contractuales, asegurando el principio del debido proceso;
- i) requerir a los prestadores la documentación e información necesaria para verificar el cumplimiento de esta ley y su reglamentación, realizando las inspecciones que al efecto resulten necesarias, con adecuado resguardo de la confidencialidad de información que corresponda;
- j) Los generadores, transportistas, distribuidores y usuarios de electricidad están obligados a operar y mantener sus instalaciones y equipos en forma que no constituyan peligro alguno para la seguridad pública, y a cumplir con los reglamentos y resoluciones que el ente emita a tal efecto. Dichas instalaciones y equipos estarán sujetos a la inspección, revisión y pruebas que periódicamente realizará el ente, el que tendrá, asimismo, facultades para ordenar la suspensión del servicio, la reparación o reemplazo de instalaciones y equipos, o cualquier otra medida tendiente a proteger la seguridad pública.
- k) asegurar la publicidad de las decisiones que adopte, que incluya los antecedentes en base a los cuales fueron tomadas;
- l) elevar al Poder Ejecutivo y al Poder Legislativo un informe sobre las actividades y sugerencias respecto de las medidas a adoptar en beneficio del interés público, que incluya la protección de los usuarios, la preservación del ambiente y el desarrollo de la industria eléctrica;



- m) delegar en sus funcionarios las atribuciones que considere adecuadas para una eficiente aplicación de la presente ley;
- n) asistir a los poderes públicos en todas las materias de su competencia y emitir los informes y dictámenes que le sean solicitados;
- ñ) intervenir en todo trámite en el que se encuentre involucrada la jurisdicción eléctrica provincial y en todo proyecto que tenga por objeto el establecimiento de centrales para generación de energía eléctrica, con inmediata comunicación al Poder Ejecutivo;
- o) organizar e implementar un procedimiento de auditoría sobre la efectivización de los planes de obras e inversiones propuestos para los prestadores;
- p) establecer su estructura orgánica y funcional, dictar el reglamento interno de funcionamiento;
- q) contratar, sancionar y remover al personal del organismo, fiscalizar sus funciones y condiciones de empleo;
- r) representar a la Provincia de Corrientes ante los organismos técnicos especializados, provinciales, nacionales e internacionales en materia de regulación eléctrica;
- s) autorizar las servidumbres de electroducto mediante los procedimientos aplicables de acuerdo con lo dispuesto por la Ley N° 4.011 y sus disposiciones reglamentarias, y
- t) en general, realizar todo acto que sea necesario para el mejor cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley y su reglamentación.

LEY 24.065: Ente Nacional Regulador Eléctrico: Misiones y Funciones

ARTÍCULO 56.- El ente tendrá las siguientes funciones y facultades:

- a) Hacer cumplir la presente ley, su reglamentación y disposiciones complementarias, controlando la prestación de los servicios y el cumplimiento de las obligaciones fijadas en los contratos de concesión;
- b) Dictar reglamentos a los cuales deberán ajustarse los productores, transportistas, distribuidores y usuarios de electricidad en materia de seguridad, normas y procedimientos técnicos, de medición y facturación de los consumos, de control y uso de medidores, de interrupción y reconexión de los suministros, de acceso a inmuebles de terceros y de calidad de los servicios prestados;
- c) Prevenir conductas anticompetitivas, monopólicas o discriminatorias entre los participantes de cada una de las etapas de la industria, incluyendo a productores y usuarios;
- d) Establecer las bases para el cálculo de las tarifas de los contratos que otorguen concesiones a transportistas y distribuidores y controlar que las tarifas sean aplicadas de conformidad con las correspondientes concesiones y con las disposiciones de esta ley;
- e) Publicar los principios generales que deberán aplicar los transportistas y distribuidores en sus respectivos contratos para asegurar el libre acceso a sus servicios;
- f) Determinar las bases y condiciones de selección para el otorgamiento de concesiones de transporte y distribución de electricidad mediante procedimientos públicos o privados cuando razones especiales debidamente acreditadas así lo justifiquen;
- g) Llamará a participar en procedimientos de selección y efectuará las adjudicaciones correspondientes, firmando el contrato de concesión ad referendum del Poder Ejecutivo el que podrá delegar tal función en el órgano o funcionario que considere conveniente;
- h) Propiciar ante el Poder Ejecutivo, cuando corresponda, la cesión, prórroga, caducidad o reemplazo de concesiones;
- i) Autorizar las servidumbres de electroducto mediante los procedimientos aplicables de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 18 de esta ley, y otorgar toda otra autorización prevista en la presente;
- j) Organizar y aplicar el régimen de audiencias públicas previsto en esta ley;



- k) Velar por la protección de la propiedad, el medio ambiente y la seguridad pública en la construcción y operación de los sistemas de generación, transporte y distribución de electricidad, incluyendo el derecho de acceso a las instalaciones de propiedad de generadores, transportistas, distribuidores y usuarios, previa notificación, a efectos de investigar cualquier amenaza real o potencial a la seguridad y conveniencia pública en la medida que no obste la aplicación de normas específicas;
- l) Promover, ante los Tribunales competentes, acciones civiles o penales, incluyendo medidas cautelares, para asegurar el cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley, su reglamentación y los contratos de concesión;
- m) Reglamentar el procedimiento para la aplicación de las sanciones que correspondan por violación de disposiciones legales, reglamentarias o contractuales, asegurando el principio del debido proceso;
- n) Requerir de los transportadores y distribuidores los documentos e información necesaria para verificar el cumplimiento de esta ley, su reglamentación y los respectivos contratos de concesión, realizando las inspecciones que al efecto resulten necesarias, con adecuado resguardo de la confidencialidad de información que pueda corresponder;
- ñ) Publicar la información y dar el asesoramiento que sea de utilidad para generadores, transportistas y usuarios, siempre que ello no perjudique injustificadamente derechos de terceros;
- o) Aplicar las sanciones previstas en la presente ley, en sus reglamentaciones y en los contratos de concesión, respetando en todos los casos los principios del debido proceso;
- p) Asegurar la publicidad de las decisiones, que adopte, incluyendo los antecedentes en base a los cuales fueron adoptadas las mismas;
- q) Someter anualmente al Poder Ejecutivo y al Congreso de la Nación un informe sobre las actividades del año y sugerencias sobre medidas a adoptar en beneficio del interés público, incluyendo la protección de los usuarios y el desarrollo de la industria eléctrica;
- r) Delegar en sus funcionarios las atribuciones que considere adecuadas para una eficiente y económica aplicación de la presente ley;
- s) En general, realizar todo otro acto que sea necesario para el mejor cumplimiento de sus funciones y de los fines de esta ley y su reglamentación.