

La gestión en contextos de Gobernanza de la empresa estatal de distribución eléctrica correntina, frente al desafío de transformar objetivos múltiples en Valor Público

Autor: Ing. CÁCERES, Manuel Humberto
mhcaceres@arnet.com.ar

7 Y 8 DE OCTUBRE DE 2016

**Xº Jornadas Regionales de
INGENIERIA**
Interprofesionales y Multidisciplinarias

La ingeniería para desarrollo regional



UTN-FRRe-MAN

Presentación

Planteamiento del Problema
Objetivo del estudio
Forma de Alcanzar los Objetivos

Desarrollo

Marco Teórico
Métodos

Conclusiones

Conclusiones
Importancia de los hallazgos
Limitaciones del Estudio

Definiciones:

•Las **Gobernanzas** modernas son modos para gobernar el Estado caracterizado por participación de actores públicos y privados corporativos autónomos, formando redes entre organizaciones, y a menudo cooperando, en la formulación aplicación y control de *Políticas Públicas*. (Const. Prov. 2007 – Disposiciones Transitoria Primera)

* Las **Políticas Públicas** son procesos decisionales de asignación de recursos sociales, capaces de producir Valor Público (V.P.). Éste es (o debiera ser) el objeto principal de las *políticas públicas*

* **Valor Público** (V.P.), es la medida en que una sociedad, genera y garantiza a través de sus instituciones, el derecho al acceso a las oportunidades (equidad) para satisfacer necesidades humanas presentes y la posibilidad de satisfacer necesidades futuras

* El principal objetivo que le es requerido a la **Empresa de Servicio Público Estatal** (ESP), y que justifica su existencia en la órbita del Estado, es la de ser un medio para transformar el entorno tendientes al desarrollo socioeconómico con equidad.

Planteamiento del Problema

1-Nuevo Escenario

-Modelo de *gobernanza*, como *factor alineador* de la gestión a las demandas sociales institucionalizadas.

2-Necesidad de adaptarse

-Revisión de paradigmas y compatibilidad al nuevo modelo de *gobernanza*

3-Cambio y Mantenimiento de la estrategia empresarial

-Gestión capaz de interpretar el nuevo escenario con características propias, para el *alineamiento estratégico*

Enunciado del Problema

¿Cuáles son las características que están presentes en la gestión de la ESP, y como se comportarían frente a las demandas sociales institucionalizadas por creación de Valor Público (VP), propias de los escenarios participativos?

Interés en el Tema

Las empresas estatales de energía cumplen un rol activo fundamental en el desarrollo socioeconómico armónico de una comunidad. Por lo tanto, es importante que en contextos socioeconómicos deprimidos, criterios de equidad formen parte de las políticas públicas, y por lo tanto las ESP deben participar de estas en la entrega de bienes y servicio.

Objetivo Principal del Trabajo Tesis

Precisar las características presentes en la gestión de la ESP, y su comportamiento frente a las nuevas demandas por creación de Valor Público

Objeto del Estudio

- **Desafío**

- Superar la escases o ausencia de antecedentes que contemplen las particularidades del caso.
- Encontrar modelos teóricos y procedimientos que lleven a precisar las características presentes en la gestión de ESP compatibles con ambientes de gobernanzas.
- Diseñar la investigación de tal manera que permita la utilización de técnicas de muestreo y análisis de información capaces de mensurar los cambios en las características presentes en la gestión de las ESP ante el supuesto de un nuevo escenario de gobernanza.

Agrupación de Factores que condicionan la gestión

Factores normativos, se refieren a normas tanto internas como externas a la empresa que condicionan la gestión

Se supuso que las declaraciones (implícita o explícita) de misión empresarial serían consideradas como normas no prescritas.

Factores externos se refieren al condicionante del contexto socioeconómico y de los canales por donde se vinculan las demandas sociales con la ESP

Factores internos se refieren a como los Cuadros Gerenciales (CG) asignan las prioridades en la distribución de recursos entre los diferentes objetivos de orden político social y metas económicas, y si los criterios de evaluación de la Alta Dirección (AD) que tan alineados están con las metas y objetivos empresariales.

Objetivos Específicos

- Factores Normativos
- Obj.2 – (¿Cómo condicionan...) (Revisar...) las normas y estatutos de los organismos estatales nacionales, provinciales, que condicionan a la gestión de la empresa, para hacer frente a las nuevas demandas sociales.
- Obj.3 – (¿Cuáles son...) (Indagar en...) las normas y estatutos, donde haya una declaración explícita e implícita de la misión de la empresa, y (¿cuál es...) la interpretación que hacen de las mismas, los cuadros gerenciales.

Objetivos Específicos

- Factores Externos
- Obj.1 – (¿Cómo...) (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.
- Obj.4 – (¿Cuáles son..) (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.

Objetivos Específicos

- Factores Internos
- Obj.5 – (¿Con que...) (Indagar con qué...) criterios los gerentes asignan las prioridades en la distribución de recursos entre los diferentes objetivos de orden político social y económico
- Obj.6 – (¿Cuáles son...) (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, y si están relacionados con los objetivos empresariales exigidos, y su coincidencia con los objetivos y misión de la empresa.

Normativos

Obj.2: Normas Nac./Prov.

Obj.3: Metas empresariales; Como las interpretan los CG

Externos

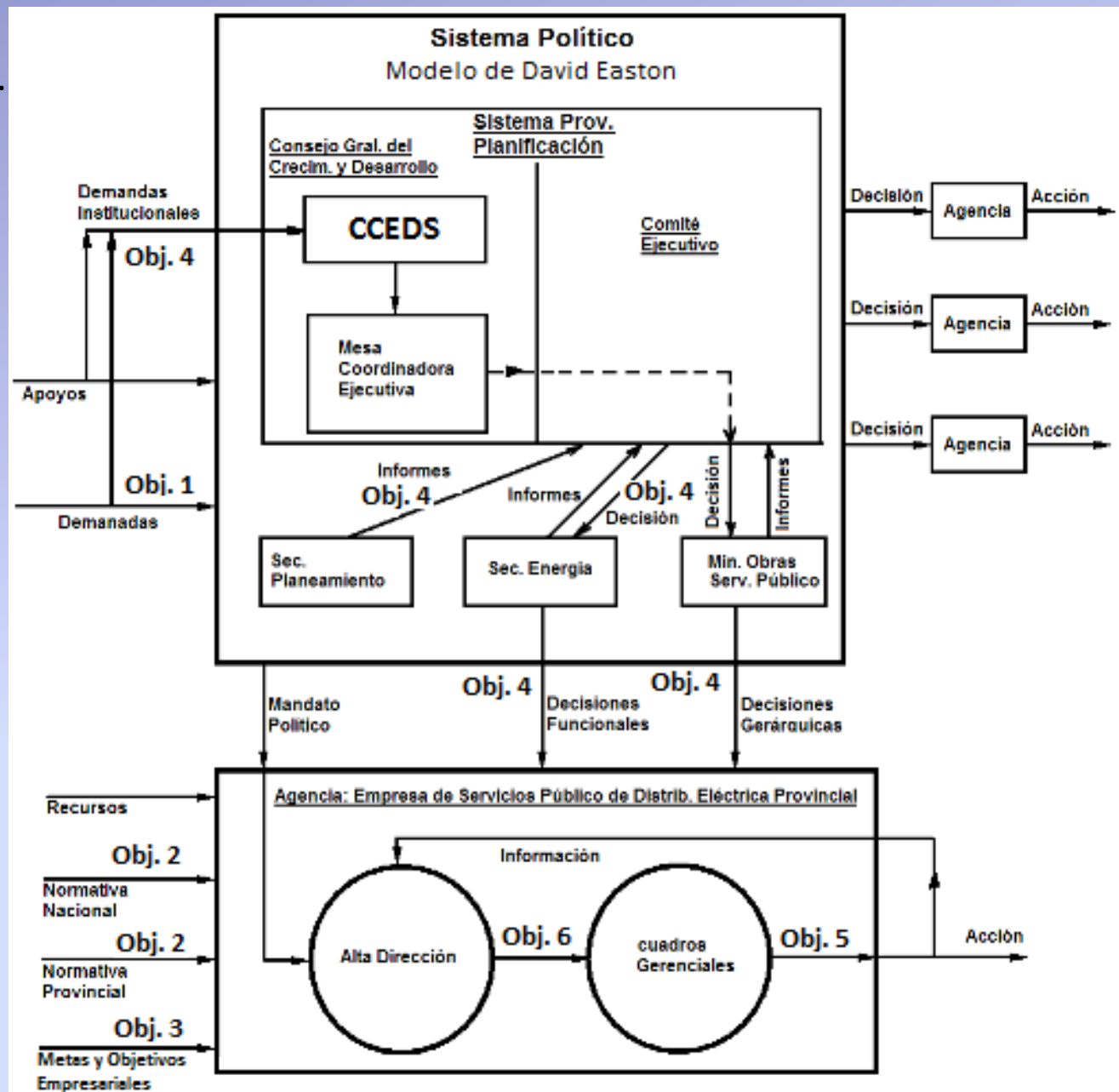
Obj.1: Contexto socio-económico del NEA

Obj.4: Vinculación demandas sociales- Gestión de la ESP

Internos

Obj.5: Prioridades de los CG al asignar recursos

Obj.6: Percepción de CG sobre los criterios de valoración de la AD; Desalineamiento estratégico CG/AD - >>



Forma de Alcanzar los Objetivos

- Si los supuestos antes argumentados son correctos, entonces observando a los Cuadros Gerenciales (CG), como responden 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), podríamos llegar a contestar las preguntas de investigación y de esa manera alcanzar los objetivos propuestos.

Forma de Alcanzar los Objetivos

Objetivos Secundarios o específicos:

Estadísticas

Cuest.
C.1 y C,2

Fuentes consultadas

| Factores Normativos | objetivo-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. | | Info Legal | Const Prob. 2007 | Entrev. Secret. Energia | Entrev Interv DPEC |
|---------------------|------------|--|--------------|------------|------------------------|-------------------------|--------------------|
| | objetivo-3 | Indagar en las normas y estatutos, la declaración explícita e implícita de la misión de la empresa, | | Info Legal | Reunion Anterior Gtes. | | |
| | | , y cual es la interpretación que hacen de las mismas, los cuadros gerenciales. | Polit. eje.1 | | | | |
| | | | Prog eje.2 | | | | |
| | | | Org. eje.3 | | | | |

Forma de Alcanzar los Objetivos

| | | <u>Objetivos Secundarios o específicos:</u> | Estadísticas | Fuentes consultadas | | | |
|--------------------------|-------------------|--|------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| | | | Cuest. C.1 y C,2 | | | | |
| Factores Externos | objetivo-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. | | CCEDS | INDEC | DPEC | Direcc Estad. Censo |
| | objetivo-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. | | CCEDS | Entrev. Secret. Planeam | Entrev. Secret. Energia | Entrev Interv DPEC |

Forma de Alcanzar los Objetivos

| | | <u>Objetivos Secundarios o específicos:</u> | Estadísticas | Fuentes consultadas | | | |
|--------------------------|-------------------|--|---------------------|---------------------|--|--|--------------------|
| | | | Cuest. C.1 y C,2 | | | | |
| Factores Internos | objetivo-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. | Polit. eje.1 | | | | |
| | | | Prog eje.2 | | | | |
| | | | Org. eje.3 | | | | |
| | objetivo-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,... | Polit. eje.1 | | | | Entrev Intery DPEC |
| | | | Prog eje.2 | | | | |
| | |, y si están relacionados con los objetivos empresariales exigidos, y su coincidencia con la misión de la empresa. | Org. eje.3 | | | | |

Desarrollo

Marco Teórico

Métodos

Marco Teórico

La Teoría del Valor Público

La Gestión Estratégica en las Empresas Públicas

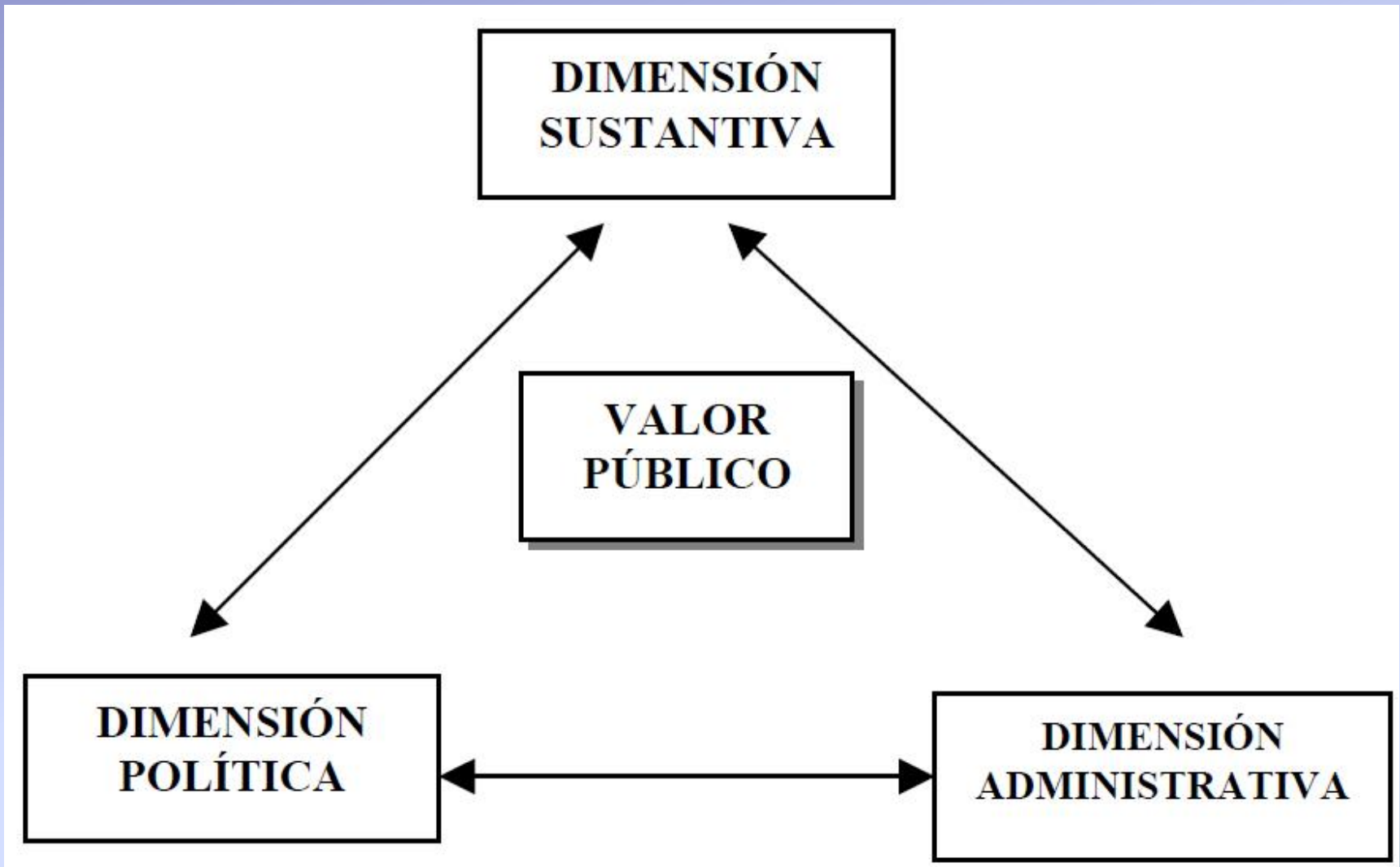
La Teoría Empresarial

Marco Teórico

La teoría del VALOR PÚBLICO

- Es una teoría que orienta la manera estratégica de gestionar las organizaciones del Estado para la producción de bienes y servicios, con *eficiencia, eficacia y equidad*, mediante la introducción de innovaciones en los procesos para evaluación de productos, resultados y efectos. ([Gráfico-5](#), [Grafico-6](#))
- Se entenderá por equidad a la igualdad de oportunidad en el acceso al servicio eléctrico.

Triángulo Estratégico de Moore



Directivos Públicos y la teoría del V.P.

Resumiendo:

- *Los directivos públicos deben integrar:*
 - a) dimensión **sustantiva**: *sobre lo que es valioso y eficaz;*
 - b) dimensión **política**: *un diagnóstico de las expectativas políticas;*
 - c) dimensión **administrativa**: *un análisis detallado de lo que es viable operativamente.*

Marco Teórico

La Gestión Estratégica en las Empresas Públicas

La Gestión Estratégica en las Empresas Públicas

Modelos de Mokate y Saabedra y de Mark Moore

Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Washington, D.C. (INDES)

- En este modelo, la **gestión estratégica** divide las **áreas de acción** en **tres ejes de gestión**:

Gestión **Organizacional**,

- Organización comprometida con la propuesta de V.P

Gestión **Programática**

- Con proyectos y programas pertinentes, crear V.P

Gestión **Política.**

- Lograr legitimidad a través de autorizaciones y apoyos que permitan obtener los recursos para implementar los proyectos y programas que creen V.P.

Cómo operan en la Organización las áreas de acción en los tres ejes de gestión

Problemas en la gestión política

- + Buenas ideas de cómo crear V.P.
- + Tiene equipos técnicos que diseñan políticas y programas
- + Cuenta con equipos operativos altamente comprometido
- *No tiene apoyo político.* No goza de legitimidad. No accede a recursos

Resultado: Un gran informe de consultaría sobre lo que se debería hacer, en la práctica no se crea V.P. porque no se consiguió los recursos necesarios, ni el apoyo de los involucrados ni de sus autorizantes para desarrollar y implementar las ideas.

Cómo operan en la Organización las áreas de acción en los tres ejes de gestión

Problemas en la gestión organizacional

- + Buenas ideas de cómo crear V.P.
- + Tiene equipos técnicos que diseñan políticas y programas
- No cuenta con equipos operativos capaces. Sin coordinación información y motivación
- + *Tiene apoyo político.* Goza de legitimidad. Accede a los recursos adecuados.

Resultado: Un desperdicio de recursos por falta de capacidad operativa, en la práctica no se crea V.P. porque no se consiguió entregar los servicios a la población de una forma efectiva y eficiente.

Cómo operan en la Organización las áreas de acción en los tres ejes de gestión

Problemas en la gestión programática

- + Buenas ideas de cómo crear V.P.
- No tiene equipos técnicos que diseñen políticas y programas
- + Cuenta con equipos operativos altamente comprometido
- + *Tiene apoyo político.* Goza de legitimidad. Accede a los recursos adecuados

Resultado: Desperdicio de recursos públicos y de capacidad operativa en programas mal diseñados y poco pertinentes. No se crea V.P. por no desarrollar políticas, programas y proyectos pertinentes para los problemas de la sociedad.

Cómo operan en la Organización las áreas de acción en los tres ejes de gestión

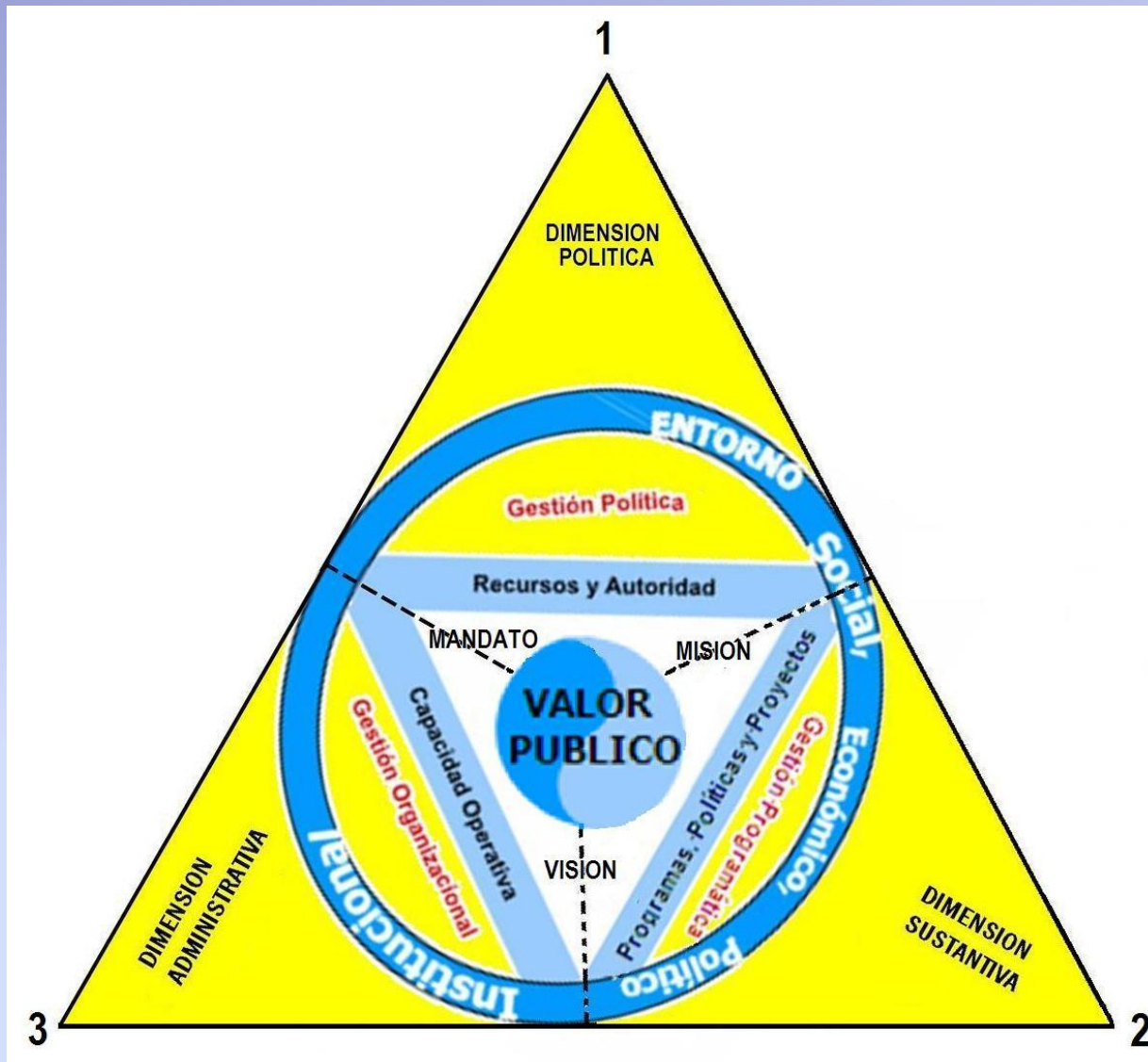
Problemas en la gestión programática

- No hay idea de cómo crear V.P. Se limita al cumplimiento del mandato formal, antiguo y poco pertinente
- + Tiene equipos técnicos que diseñan políticas y programas de gran calidad
- + Cuenta con un equipo operativo altamente comprometido
- + *Tiene apoyo público o político.* Goza de legitimidad. Accede a los recursos adecuados.

Resultado: Desperdicio de recursos y capacidades. Entrega sub-óptima de respuestas a problemas de la ciudadanía. No crea V.P. porque entrega servicios que la gente ni quiere, ni valora.

Modelo Unificado Mokate Saabedra - Moore

Aporte de esta Tesis



Marco Teórico

La Teoría Empresarial

La Teoría Empresarial

- La Teoría Empresarial, incorpora la figura del empresario en cuestiones tales como ¿qué hace el empresario?, es decir, cuales son las ***funciones empresariales***.

La Teoría Empresarial

Aportaciones teóricas

- 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 para *captar oportunidades* en un entorno en el que la información no es perfecta.
- KNIGHT: El empresario es el agente que 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.

La Teoría Empresarial

Últimas aportaciones teóricas

Función Empresarial y Gestión Pública – J. M. O’Kean

- La **quinta función** consiste, en cambiar el estado futuro del entorno, valiéndose del poder e influencia del Estado.

Esta función no pueden ser explicados con ninguna de las otras cuatro funciones gerenciales.

La Teoría Empresarial

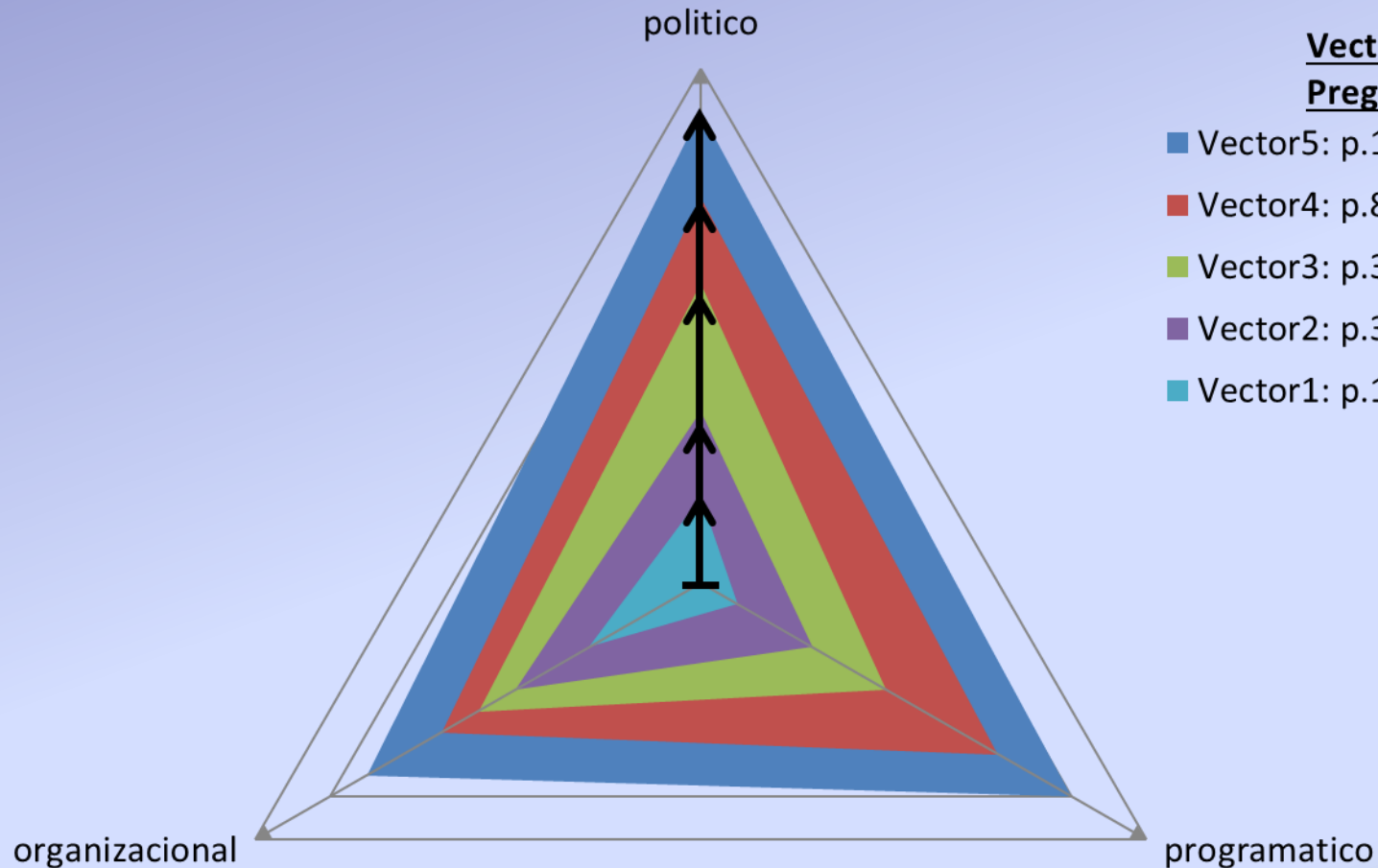
Los Cinco Vectores de la Función Empresarial Pública

Función Empresarial y Gestión Pública – J. M. O’Kean

1. Reducir las ineficiencias (Leibenstein)
2. Captar oportunidades de beneficios (Kirzner)
3. Afrontar incertidumbre. Estimar el futuro (Knight)
4. Innovar. Destrucción creadora (Shumpeter)
5. Modificar el entorno desde el poder del Estado(Moore)

Modelo Unificado para el análisis de muestras relacionadas obtenidas de cuestionarios C1 y C2

Aporte de esta Tesis



Vectores y Preguntas del Obj.3

- Vector5: p.16, p.18 (V.P.)
- Vector4: p.8 (innovar)
- Vector3: p.3, p.6 (Est.futuro)
- Vector2: p.3 (oportun.)
- Vector1: p.14 (Inefic.)

Método

Estrategia de investigación basada en Estudio de Caso

- Trabajo de Campo

Técnicas Específicas utilizadas en trabajo de campo

- Análisis de la Información

- a) Análisis de la información de muestras relacionadas obtenida con los Cuestionarios “antes-después” C1 y C2.
- b) Brecha en el alineamiento interpretativo entre AD y la CG para con los Objetivos Empresariales.
- c) Contribución de Gtes. y SubGtes, en forma separada, al alineamiento de la gestión con las metas empresariales

- Prueba de Significación Estadística

Método

Estrategia de investigación basada en Estudio de Caso

Es definido por Robert K. YIN 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.”

Método

Estrategia de investigación basada en el Estudio de Caso

Diseño de la Investigación basada en Estudio de Caso

Requiere un diseño riguroso que permita alcanzar validez y confiabilidad, por lo que se debe hacer:

- *Declaraciones en la investigación
- *Marco teórico de referencia
- *Definición de unidades y subunidades de análisis
- *Recogida de evidencias sobre la base de triangulación
- *Análisis de evidencias utilizando técnicas específicas

Método

Estrategia de investigación basada en Estudio de Caso

YIN, Robert K.: *Case Study Research. Design and Methods.*

Diseño de Tipo 2:

- “Caso Simple” con “Unidades de análisis múltiples”

Unidad de Análisis

- La gestión de las ESP, y la creación de valor público desde la interpretación de las demandas sociales institucionalizadas

Sub-unidades de análisis

- Los *Gerentes* y algunos *Subgerentes*, como informantes claves.
- *La Alta Dirección* en su rol de interprete de los mandatos políticos

El Contexto

- Se estableció como contexto y límite de la investigación, a la información que se pueda obtener de las Secretarías de Energía y la de Planificación, en sus roles de operadores de los canales formales de las demandas sociales institucionalizadas

Método

Trabajo de Campo

- Técnicas específicas utilizadas en trabajo de campo

Técnica de Muestreo: “**No Probabilístico Intencional**”

Técnicas recolección de datos: **Cuestionarios**

Tipo: **Auto-administrado**

Técnicas para obtener Muestras Relacionadas

- a) Diseño antes-después, para muestras relacionadas (C.1 y C.2)
- b) Escala Comparativa de Suma Constante = 30
- c) Valoración Numérica Discreta con Rango = 5

Entrevistas; *Semi-Estructurada Mixta*
(AD; Sec.Energía; Sec.Plan.)

Técnica Observacional: *No-Sistemática; Participante-Natural*

Método

Análisis de la Información

a) Información de muestras relacionadas obtenida con los Cuestionarios “antes-después” C1 y C2.- Procedimiento

- Según el objetivo, se seleccionaron y **agruparon** las preguntas pertinentes.
 - *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
- Se analizan los Valores más significativos de las respuestas en C.1 y en C.2.
- Se analizan los Vectores promedio en su evolución del escenario C1 al C2.
- Se realiza un Comentario Unificado, que incorpora lo analizado con otros métodos de obtención de información.

Método

Análisis de la Información

b) Brecha en el alineamiento interpretativo entre AD y la CG para con los Objetivos Empresariales.- Procedimiento

Planilla-14-3

- a).Se agrupan las preguntas del Obj.5 y Obj.6 y que comparten vectores de la función gerencial, formados 13 pares.
- c).Se calculan las diferencias para cada par de preguntas, tanto para C1 y C.2, como de las tres áreas de acción:
- d).Se calcula las Desv.Est. (σ) de las diferencias halladas en las tres áreas de acción y cada par de preg.-Se repite para C.1 y C.2
- e).La desalineación “**b**”, se calcula con $\mathbf{b} = \sigma - \sigma_p$,
 $\sigma_p = (\sum \sigma) / 2n = 46,29 / 23 = 1,78$, donde $n = 13$ (pares de preg.).
- f).Se interpretan los resultados que cumplen con “**b > 0**”.

Método

Análisis de la Información

c) Contribución de Gtes. y SubGtes, separadamente, al alineamiento de la gestión con metas y objetivos empresariales

- Se utiliza el **Cuadro Vectores Promedio** en los tres ejes”, desagregando los valores de los CG en Gerentes y Subgerentes.
 - Se hallan las Desv. Estándar “ σ ” de los “Vectores-promedio” en las tres áreas de acción, tanto para C.1 como para C.2.
 - Se repite el procedimiento para cada área o eje de acción
- Corrección en sus tres ejes de acción hacia un valor medio “ μ ”=10
- Si $\sigma_{C.1g} < \sigma_{C.1sg}$ y $\sigma_{C.2g} > \sigma_{C.2sg} \rightarrow$ corrección = SG > G
 - Si $\sigma_{C.1g} > \sigma_{C.1sg}$ y $\sigma_{C.2g} < \sigma_{C.2sg} \rightarrow$ corrección = SG < G

Método

Prueba de Significación Estadística

Razón: Lograr algún grado de certeza de si la existencia de asociación entre variables responden a una cuestión real o ficticia

Operacionalización

Las características presentes en la gestión de la ESP, **se ven modificadas** frente a las nuevas demandas por creación de V.P.

V1 =Variable independiente = nuevas demandas por creación de valor

V2 =Variable dependiente = características de la gestión en ESP.

Método

Prueba de Significación Estadística

Muestras relacionadas:

Mismos individuos observados en situación experimental en diferente escenario: Cuestionarios C1 y C2

Estadística Inferencial o Inductivas **No Paramétrica:**

La diferencia de cada par de observación NO tiene Distribución Normal

Prueba utilizada: **Prueba de signos con rangos de WILCOXON**

Es una de las pruebas **no-paramétricas** usadas para comparar dos **muestras relacionadas**.

- Nivel de confianza = 0,9 (habituales en estudios conductuales de gestión)
- Comparar dos mediciones de rangos y determinar que la diferencia sea estadísticamente significativa
- Se utilizaron sus dos versiones; para muestras pequeñas ($n \leq 25$) y grandes ($n \geq 25$)

Conclusiones

Conclusiones

Importancia de los hallazgos

Limitaciones del Estudio

Conclusiones

Introducción:

- El nuevo escenario (descrito al inicio), obliga a la empresa distribuidora eléctrica provincial, a reconsiderar sus paradigmas sobre la manera en como lograr el alineamiento estratégico con las demandas sociales institucionalizadas y la entrega de bienes y servicios para satisfacerlas.
- Para lograrlo, es necesario entre otras acciones, precisar las características presente en la gestión y su comportamiento frente al supuesto (estímulo) de demandas sociales institucionalizadas por creación de V.P.
- A continuación, las conclusiones de esta investigación.

Conclusiones

Objetivos: 1, 2 y 4

- Las demoras en profundizar el modelo de Gobernanza, así como normativas provinciales como nacionales que aumentaron obligaciones y acotaron actividades de la ESP, han complejizado las acciones estratégicas creadores de VP.
- Además, no se observa que existan previsiones que compensen las incidencias del contexto socioeconómico deprimido en la administración de la ESP, cuando se le exige a la empresa que formar parte de políticas activas de desarrollo con equidad social.
- Por otra parte, y tal como está estructurado el SPP, no existe canal institucional directo por donde vincular las demandas sociales con la gestión de la ESP. Además, no parece que el CCEDS fuera una alternativa, dadas las numerosas instancias deliberativas, antes que las demandas sociales lleguen a la ESP.

Conclusiones

Objetivos: 3, 5 y 6

- Si bien, se observa una importante brecha valorativa entre los C.G. y la A.D., para las tres áreas de acción de la gestión, suponer ambientes de *Gobernanza*, inducirían al alineamiento estratégico, coincidente con la misión y objetivos empresariales, expuestas en las normativas prescritas y totalmente alineadas con las premisas de la Teoría del VP.
- Si bien no se observa una brecha interpretativa considerable, entre los Gtes y Sub.Gtes, ante el supuesto escenario de *Gobernanza*, los Gerentes corrigieron muy poco dicha brecha si se los compara con los Subgerentes.

Conclusiones

Pruebas de Significación Estadística

- Las pruebas estadísticas efectuadas a VECTORES de la función gerencial, arrojaron que **existe significación estadística** en el área de acción Política para las funciones gerenciales en su evolución del escenario actual (cuestionario C1) al supuesto de *Gobernanza* (cuestionario C2).
- Las pruebas estadísticas son más consistentes en sus resultados cuando se analizan los VECTORES de las funciones gerenciales, que cuando se recurre a los VALORES en forma individual por cada pregunta.

Importancia de los hallazgos

- La introducción de escenarios participativos de *Gobernanzas* en los procesos decisionales de las ESP, inducirían al alineamiento estratégico de su gestión, creándose ambientes favorables para la creación de VP, característica esencial para la implementación de políticas públicas con contenidos de equidad adecuados a contextos socioeconómicos deprimidos como los existentes en el NEA
- La Tesis propone una metodología para investigaciones de base, en las que aplicando alguno de los enfoques teóricos, métodos y/o procedimientos aquí utilizados, sirvan para abordar con cierto éxito, la compleja problemática de las ESP.

Continuación y posibles beneficios de Investigación

Propuestas para futuras Investigaciones

- *Sugerencia-1:* analizar si la participación de la ESP directamente dentro del SPP, pero dotada de mejores herramientas para la toma de decisión, lleven a lograr mayor eficacia en la gestión ante 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.



Limitaciones del Estudio

- Limitaciones propias del método de investigación basado en Estudio de Caso, que no permite generalizar los hallazgos a otros casos.
- Limitaciones de la Técnica de Muestreo y de las herramientas utilizadas en la recolección de información.
- Limitaciones del método utilizado para la determinación de Significación Estadística.

**GRACIAS POR
SU ATENCIÓN**