



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2019

VOLUMEN I – ISSN on line 2451-6589

6° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN - 9° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

**Lema: “LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA
CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO
NACIONAL E INTERNACIONAL”. ISSN on line 2451-6589**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Equipo Editorial:

Dra. Nilda C. Tañski

Mg. Elsa Ibarra

Colaboradores: Lic. Marcos Daniel Benítez

Lic. Lorena Isabel Manulak

Lic. Mara Pereyra

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlad.fceunam@gmail.com; conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar;
conlad.eventos.fce.unam.edu.ar ;

Contenidos - VOLUMEN I –ANALES CONLAD 2019	PAG.
INTRODUCCIÓN	3
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO DEL EMPLEO EN LA POBLACION JOVEN DE MISIONES Y SU INCIDENCIA EN LA INSERCIÓN LABORAL. CASTUARIENSE JORGE O. RUEDA ZIENIEWICZ ROMINA S. MONTINI ALDO DARÍO.	4
LA ADMINISTRACIÓN DE LA RIQUEZA DEL AGUA. EL CASO PARTICULAR DEL SISTEMA ACUÍFERO GUARANÍ. DE GIROLAMI, JULIETA GEORGINA. CZUBARSKI, ANA MARÍA. ZUNINO, MARÍA FLORENCIA.	11
LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y EL HORIZONTE TEMPORAL. GÓNGORA, NORBERTO HUGO. ZAIDMAN, MARÍA LAURA. ALCONADA, MANUELA.	19
HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE LA DECISIÓN EN GESTIÓN: intervención de emo- sentimientos, inconsciente, intuición e instintos. LORENZO, CARLOS A. LORENZO, MA. NATALIA.	29
LOS ACTORES LOCALES Y SU ARTICULACIÓN PARA LA GESTIÓN INTERNACIONAL SUBNACIONAL: CASO DE LA CIUDAD DE TANDIL. LORENZO, MA. NATALIA.	36
ANÁLISIS DE LOS MODELOS MENTALES EN DIRECTIVOS DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES REGIONALES. Estudio de caso: dinámica del presente-futuro de los directivos en relación con aspectos de tendencia, influencia y motivación. REINA, RUBÉN J. LORENZO, MA. NATALIA. DÍAZ, HÉCTOR R.	48
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE FAMILIA UTILIZACION DE HERRAMIENTAS DE GESTION PARA SU PROFESIONALIZACION. MARTINEZ VICTOR FRANCISCO	59
RESULTADOS PRELIMINARES DE UNA INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL CAMBIO CLIMÁTICO. STEIN, NATALIA SOLEDAD	67
MODELO SISTEMODINÁMICO UTILIZADO COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES EN UNA UNIDAD DE NEGOCIOS FAMILIAR. MICHALUS JUAN CARLOS. BATISTA OSCAR HUGO. SCHMIDT ERARDO.	74
TRANSFORMACIÓN DIGITAL: SU INFLUENCIA EN LA ACTIVIDAD DEL CONTADOR PÚBLICO. GALVÁN MARÍA EUGENIA. NAVOS, OSCAR TELMO.	80
RELEVAMIENTO DE EXPERIENCIAS EXITOSAS DE APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL ORDEN MUNICIPAL. CZUBARSKI ANA MARÍA. PAPROCKI LETIZIA. RAMIREZ ALEJANDRA MARIA LORENA	87
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: LA OPINIÓN DE LOS ACTORES EXTERNOS. PRIMEROS AVANCES. DANIEL F. PUGH. PATRICIA KENT.	97
ESTADO DE UTILIZACIÓN DEL COMERCIO ELECTRONICO POR PARTE DE LOS COMERCIOS DE INDUMENTARIA DEL MICROCENTRO DE LA CIUDAD DE POSADAS. ROSENFELD Y SOMMER FRANCISCO MAURICIO.	103

INTRODUCCIÓN

El **Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní**, es un evento académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para promoción, difusión, investigación, extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios y público en general, de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa.

La sexta Edición del ConLAd y noveno Encuentro, llevado a cabo el 09 y 10 de septiembre 2019, ha sido aprobado por **RCD n° 046/19** de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.

Es una iniciativa incluida como un proyecto anual dentro del Plan Departamental Cuatrienio 2016/2019, aprobado por **RCD n° 091/16** de la FCE-UNaM. El 6° Evento continúa con sus objetivos de dar respuestas a las demandas de:

- ✓ *intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;*
- ✓ *fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración. Anualmente, ponemos a disposición un espacio de difusión en el que compartimos los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION.*

Resultando en un intercambio innovador en torno al fortalecimiento de la carrera de grado de Administración en contextos cada vez más competitivo con Organizaciones con y sin fin de lucro, cuya diversidad involucra y compromete a las Universidades a formar Administradores con un alto componente interdisciplinario, con valores humanos universales, que buscan y analizan las tendencias ambientales, políticas, empresariales, tecnológicas, económicas, sociales y el impacto en ellas, con el compromiso de ser factor de cambio.

El ConLAd, es una contribución destinada a Estudiantes de grado y a la figura del Licenciado en Administración, como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones tales como: dirigir, gerenciar, asesora; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios a partir de la idea de ser emprendedor en contextos y mercados competitivos; entre otros.

Este evento se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema abarcativo, que relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias.

En esta edición la dedicamos específicamente a **“LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO NACIONAL E INTERNACIONAL”** con la finalidad de enfatizar en la formación del Licenciado en Administración/de Empresas como un graduado-profesional con valores humanos, conocimientos, capacidades y herramientas necesarias para hacer frente a los retos (amenazas) y transformarlas en oportunidades.

“La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad. La cultura del emprendimiento es lo que permite a una sociedad progresar económicamente y en otros aspectos, pues le que lleva a sus individuos a intentar nuevos retos y proyectos”(2019

* <https://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html> - Pág. visitada el 15/01/19.

POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL DESARROLLO DEL EMPLEO EN LA POBLACION JOVEN DE MISIONES Y SU INCIDENCIA EN LA INSERCIÓN LABORAL

CASTUARIENSE JORGE OSVALDO jorgecastuariense@gmail.com

RUEDA ZIENIEWICZ ROMINA SILVANA romix5438@gmail.com

MONTINI ALDO DARÍO aldomontini73@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

El Estado desde su principio rector de generar las condiciones para el desarrollo económico social de la población, dentro de un marco de equidad y establecer un marco normativo que permita la materialización de estos postulados que tiene como origen la Constitución de la Nación Argentina, que lo enuncia taxativamente en el art 14 y art 14 bis de la primera parte de Derechos y Garantías, y demás leyes sancionadas en el Congreso Nacional, dan origen a una serie de incentivos económicos para la incorporación de trabajadores desocupados a empleos dignos. Estos incentivos descriptos el presente trabajo tienen la particularidad, que actúan en ambas partes de la relación laboral, por un lado sobre el trabajador desocupado en su búsqueda laboral, accediendo a prestaciones que pretenden formar en aptitudes al mismo, que sean adecuadas al mundo laboral, mejorando así sus condición de empleabilidad, que actualmente es muy vulnerable en la población más joven, y con menos instrucción y calificación. Por otro lado, pretende incentivar al sector empresario a la contratación de estas personas que se encuentra en búsqueda activa, y que por pertenecer a un grupo etario o condición social particular le es más difícil el acceso y la permanencia.

PALABRAS CLAVES: Políticas Públicas. Administración. Empleo. MiPYMES. Organizaciones no Gubernamentales.

INTRODUCCION

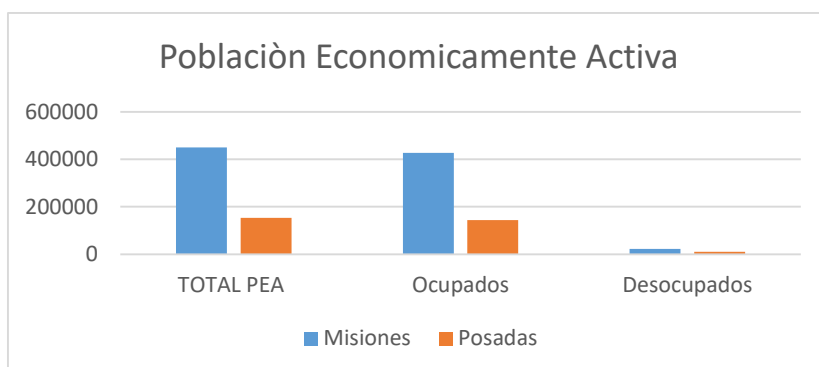
La provincia de Misiones según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2010 cuenta con una población de 1.101.593 habitantes con una paridad entre ambos géneros, se destaca que la gran mayoría es urbana ascendiendo al 73.76 %, quedando únicamente en zonas rurales el 23.24 % . En este contexto identificamos que la población mayor de 14 años asciende a 761.659 habitantes, entendiendo que la PEA (población económicamente activa) está compuesta por todos los habitantes en edad laboral, se encuentran trabajando en forma registrada o en búsqueda activa de empleo, el total provincial es de 449.452 Htes y se compone de 427.030 Htes ocupados y 22.422 Htes desocupados, en tanto en el departamento capital que incluye a las ciudad de Posadas, Garupa y la zona rural Fachinal, siendo la PEA 153.371 Htes divididos en 143.831 Htes ocupados y 9.540 Htes en situación de paro.

Cuadro 1- Población Económicamente Activa de la Provincia de Misiones

	Misiones	Posadas
TOTAL PEA	449.452	153.371
Ocupados	427.030	143.831
Desocupados	22.422	9.540

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INPEC- Misiones

Grafico 1 - Población Económicamente Activa de la Provincia de Misiones



Fuente: Elaboración propia en base a datos de INPEC- Misiones

Descripción del problema

Se identifica que el grupo población del rango etario de 18 a 24 años en su inicio al ingreso del mercado laboral y a no contar con una formación calificada en muchos casos es de difícil inserción en empleos registrados y de calidad. Este grupo es el más afectado, donde se registran situaciones de desempleo, subempleo, violencia y discriminación laboral, como así como un corto periodo de actividad específica, con bajo valor agregado en el puesto, con una alta rotación, ya sea por el abandono del trabajador como así también generado por la patronal. Centrando el análisis y en base a datos del MTEySS (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación) de los jóvenes de 18 a 24 años, el 47 % corresponde a jóvenes que se encuentran ocupados, 53 % se ubica en una situación de inactividad. De este grupo se desprende que estudiando esta un 74 % y no estudiando el 26 %, de lo cual lo preocupante es que un 43 % no culminó el proceso de educación formal, teniendo inconclusa la educación secundaria.

Cuadro 2: Nivel de actividad de los jóvenes de 18 a 24 años de la provincia de Misiones

	Activos laboral	Inactivos laboral
Jóvenes de 18 a 24 años	47%	53%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS

Grafico2: Nivel de actividad de los jóvenes de 18 a 24 años de la provincia de Misiones



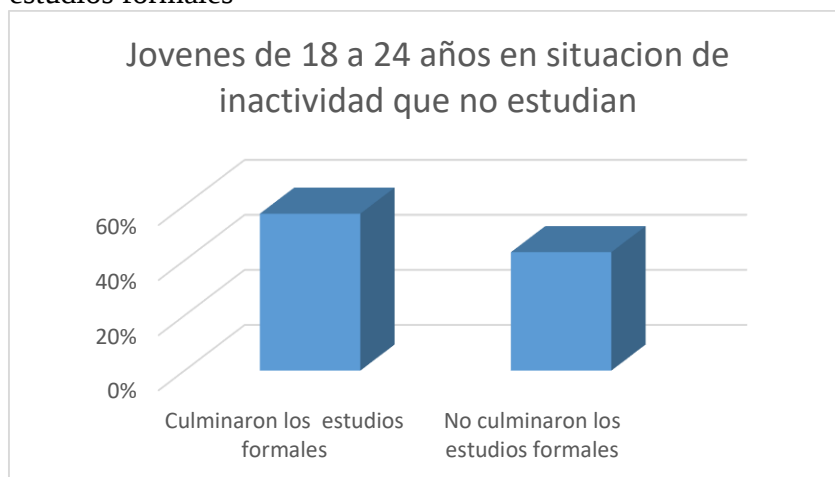
Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS

Cuadro 3: Jóvenes de 18 a 24 años en situación de inactividad laboral y la culminación de los estudios formal

	Culminaron los estudios formales	No culminaron los estudios formales
Jóvenes de 18 a 24 años en situación de inactividad que no estudian	57%	43%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS

Grafico 3: Jóvenes de 18 a 24 años en situación de inactividad que no culminaron los estudios formales



Objetivo

El objetivo del presente trabajo consiste en la identificación y describir de las herramientas de las políticas públicas tendientes a acciones de promoción y defensa del empleo, de protección a trabajadores desempleados y de formación con orientación profesional al empleo, en trabajadores con mayor dificultad de inserción laboral. Dentro de este marco y teniendo como base legal la ley de empleo N° 24.013 se centra el análisis en las resoluciones MTEySS n° 696/06 y n° 708/10 que da origen al programa Entrenamiento para el Trabajo.

MARCO TEORICO

La Ley Nacional de Empleo N° 24.013 sancionada el 13 de noviembre y promulgada el 5 de diciembre de 1991, tiene como objetivo promover la creación de empleo productivo a través de diversas acciones, e instrumentos contenidos en las diferentes políticas públicas del gobierno nacional, a través de programas y medidas de fomento del empleo, de aquellas personas que enfrentan dificultades de inserción laboral, promover el desarrollo de políticas de tendientes, a incrementar la producción y la productividad. En su título III capítulo I en el art 22 inciso G establece **“desarrollar una asociación más estrecha entre la capacitación y la formación de la fuerza laboral y el sistema productivo”**, la autoridad de aplicación en materia de promoción e incentivos es la Secretaria de Empleo de la Nación, esta cartera por medio de la resolución N° 497/08 creó el programa Jóvenes por Más y Mejor Trabajo, con el objeto de generar oportunidades de inserción social y laboral para los jóvenes, que se encuentran en un rango etario que abarca desde los 18 (dieciocho) años cumplidos, hasta los 24 (veinticuatro) años, a través de su inclusión en acciones integradas que permitan identificar el perfil profesional en el cual desean desempeñarse. Que por medio del Decreto N° 336/06 se instituyó el Seguro de Capacitación y Empleo de base no contributiva, como parte de una estrategia de atención a la contingencia de desempleo, que incluye distintas políticas activas de promoción del empleo y formación profesional. Teniendo ambos programas y la necesidad de dar cumplimiento a los objetivos trazados por resolución N° 696/06 (MTEySS-SE) se instituyo las actividades de Entrenamiento para el Trabajo como parte de las prestaciones formativas y de promoción del empleo destinadas a participantes del Seguro de empleo y capacitación y programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo.

METODOLOGIA

El método de investigación fue evaluado de acuerdo a las posibilidades técnicas que planteaba el tema investigado. Es por ello que se abordó ambas técnicas tanto cuantitativas como cualitativas respondiendo de esa manera a ambos modelos de ciencia, (nomológicas-deductivas e interpretativas) lo que facilitó el cotejo de datos. Por medio de la bibliografía su lectura y sistematización se llegó a establecer el marco teórico, se realizaron entrevistas con informantes claves por medio de cuestionarios de semi-estructurados, y se realizó la prueba de instrumentos. Las acciones de los hombres no pueden observarse de la misma manera que el mundo natural, por ello las ciencias histórico – hermenéuticas o interpretativas, obtienen sus conocimientos en otro marco metodológico. En ellas el sentido de validación de enunciados no se constituye en el sistema de referencia del control de disposiciones técnicas, es la comprensión de sentido lo que, en lugar de la observación, permite acceder a los hechos, a la constatación sistemática de suposiciones legales, corresponde aquí la interpretación de situaciones de vida. Los hechos en el mundo humano solo son entendidos, cuando nos hacemos cargo de los significados que el actor les asigna. Uno de los objetivos de la ciencia social interpretativa es descubrir esos significados. Las ciencias críticas se rigen por el interés emancipador de comprender el medio, de modo que se sea capaz de interpretar de forma responsable y prudente el saber que genera sobre las personas y la sociedad.

RESULTADOS

Descripción del programa de Entrenamiento para el Trabajo

El programa de acciones de entrenamiento están dirigidas a mejorar las condiciones de empleabilidad de trabajadores desocupados mediante el desarrollo de prácticas en ambientes de trabajo que incluye procesos formativos y acciones de tutoría tendientes a enriquecer las habilidades de los jóvenes. Pueden acceder trabajadores desocupados mayores de 18 años incluidos en el programa Joven con Más y Mejor Trabajo, y otros programas, como el Seguro de Empleo y Capacitación Laboral, Seguro de Empleo, PROGRESAR, y egresados de cursos de formación profesional apoyados por el MTEySS, se incluye de manera especial a personas con capacidades diferentes. Estas acciones podrán llevarse a cabo en el sector público, sector privado y también en organizaciones sin fines de lucro, que tengan como objetivo la capacitación laboral o que presten un servicio a la comunidad donde el que accede pueda adquirir elementos para poder ingresar al mundo laboral.

Estos proyectos presentados por MiPYMES, ONG, y organismos públicos tendrán una durabilidad mínima de un mes y una máxima de ocho meses, es condición ineludible que estos entes no haya realizado despidos masivos dentro de los seis meses anteriores a la solicitud presentada en la oficina de empleo local, esto se verificará a través de la secretaría de trabajo por medio de un informe de viabilidad. Dependerá del puesto ofrecido, que será la base de la adquisición de las destrezas del trabajador el plazo mencionado y teniendo en cuenta el tipo de ente, y el sector económico que se desempeña, no pondera lo mismo, con respecto al tiempo del proyecto, aquellos vinculados a la manufactura o algún proceso industrial, que otros que prestan servicios o únicamente desarrollan actividades comerciales. La carga horaria del trabajador desocupado no podrá exceder las 4 (cuatro) horas diarias ni las 20 (veinte) horas semanales, no previendo el trabajo nocturno, la jornada podrá ser desde las 05:00 am hasta las 22:00 pm.

Estos proyectos deberán prever la participación de un tutor que oriente y acompañe al trabajador desocupado en el desarrollo de sus actividades y que realice un seguimiento y evaluación de las habilidades y saberes adquiridos durante el proceso.

Los organismos ejecutores de las acciones de Entrenamiento para el Trabajo deberá garantizar, la existencia de insumos y herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades y que las misma estén, en adecuado estado de acuerdo a las normativas vigentes en cuanto a la seguridad e higiene, deberá contar con un seguro de accidentes personales de acuerdo a la ley 17.418 capítulo II sección II y complementariamente una cobertura de salud para el participante, de esta manera se garantiza la cobertura social en caso de enfermedad del trabajador desocupado. La normativa establece que se debe dejar absolutamente de lado tareas penosas, riesgosas o insalubres, ni exigirles o descontarle suma de dinero alguna por la realización de actividades.

La reglamentación establece que aquellos trabajadores o trabajadoras desocupados que participen en el programa percibirán de forma directa una ayuda económica mensual no remunerativa a cargo del MTEySS. Esta cartera establece un criterio con respecto a la clasificación de las empresas, definiendo

como Micro aquellos emprendimientos con hasta 5 (cinco) trabajadores registrados, Pequeña de 6 (seis) a 15 (quince) trabajadores registrados, Mediana de 16 (dieciséis) a 80 (ochenta) trabajadores registrados y las Grandes con más de 80 (ochenta) trabajadores registrados.

Cuadro 4 – Clasificación de empresas según el número de trabajadores registrados

	TRABAJADORES REGISTRADOS
MICRO	0-5
PEQUEÑA	6-15
MEDIANA	16-80
GRANDE	+80

Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS

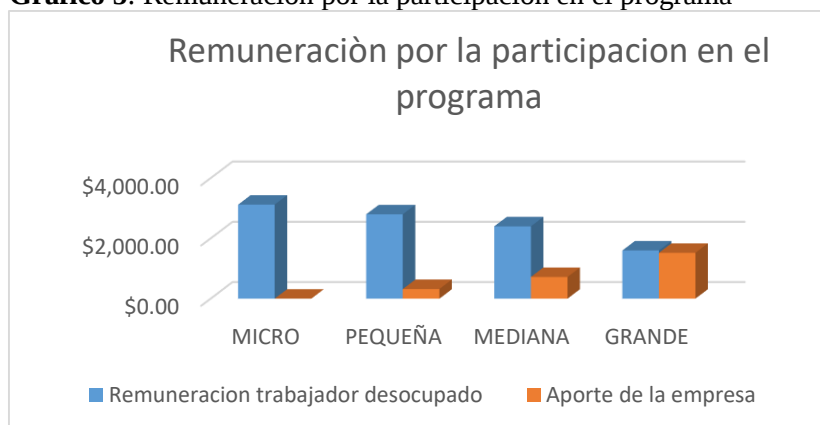
De acuerdo a la clasificación expuesta en el cuadro anterior, las prestaciones dinerarias mensuales de los trabajadores desocupados varían siendo las mismas la que se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Remuneración de los trabajadores desocupados de acuerdo al tipo de empresa donde realiza las acciones de entrenamiento para el trabajo

	TRABAJADORES REGISTRADOS	Remuneración trabajador desocupado	Aporte de la empresa
MICRO	0-5	\$3.120,00	\$0,00
PEQUEÑA	6-15	\$2.800,00	\$320,00
MEDIANA	16-80	\$2.400,00	\$720,00
GRANDE	+80	\$1.600,00	\$1.520,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS

Grafico 5: Remuneración por la participación en el programa



Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS

Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS

Descripción del programa de Inserción Laboral

El programa de Inserción Laboral conocido por la abreviatura de sus siglas como PIL, brinda incentivos económicos a empresas que contraten trabajadores desocupados e incrementen su dotación de personal, está basado en las resoluciones del MTEySS N° 45/06; 1440/10; 2186/10 y la resolución SE N° 2822/15 teniendo en cuenta el marco de la ley 26.940 que es el registro público de sanciones laborales, dado que los entes que se encuentran en dicho registro quedan excluidos de poder participar en esta modalidad de contratación.

Este programa define una modalidad de contratación, nace la relación laboral entre el trabajador y la empresa, de acuerdo a la actividad se registrará por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 y sus modificatorias menos la situación eventual y dentro del contrato a plazo fijo deberá ser como mínimo de 4 (cuatro) meses, también se podrá aplicar en el ámbito rural regido por la norma Régimen de Trabajo Agrario Ley N° 26.727, y la Ley N° 22.250 de la industria de la construcción.

El beneficio especial que tiene con la contratación de un trabajador desocupado es el acompañamiento económico que se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: Acompañamiento Económico MTEySS

	Acompañamiento Económico del MTEySS a las Empresas			
	micro empresas	pequeñas empresas	medianas empresas	grande empresas
Aporte MTEySS	\$ 3.700,00	\$ 3.200,00	\$ 2.700,00	\$ 2.200,00
APORTE EMPRESA	La diferencia para alcanzar el Salario mínimo vital y móvil			

Fuente: Elaboración propia en base a datos del MTEySS.

Aquellas empresas que realizan actividades en parques industriales del RENAPI (registro nacional de parques industriales) tendrán un incentivo superior que asciende a la suma de \$ 4.200,00.

En el marco de la Ley N° 26.940 de Promoción del Trabajo Registrado y la Prevención del Fraude Laboral, se prevee que para las micro empresas un descuento del 50 % d las contribuciones patronales, no incluyendo la parte de las obras sociales y se establece un tope al pago de la ART, en el cuadro siguiente queda descripto a modo de empleo como impacta el beneficio del PIL mas los beneficios de la LEY 26.940 se ejemplifica con una liquidación salarial de un comercio caracterizado como micro empresa.

Cuadro 7: Liquidación de haberes de una persona que se encuentra dentro del programa y forma comparativa si no lo hubiera estado

Empresa comercial Administrativo A		
Conceptos	Sin Programa	Con programa
Sueldo Básico con presentimo	\$ 13.808,72	\$ 13.808,72
Contribuciones patronales	\$ 3.176,01	\$ 828,52
ART Tope	\$ 414,26	\$ 414,26
Total	\$ 17.398,99	\$ 15.051,50
Descuento del PIL	\$ 0,00	-\$ 3.700,00
Total a Pagar	\$ 17.398,99	\$ 11.351,50
Ahorro	\$ 0,00	\$ 6.047,48

CONCLUSIONES

Definida la población objetivo de jóvenes, que se encuentra con serios inconvenientes de terminalidad educativa y como consecuencia de ello una difícil situación de inserción laboral, este grupo etario (18 a 24 años) que representa el 53 % debe ser incentivado al ingreso a los programas que posee la red de oficinas de empleo municipales, para que, desde allí y por medio de una entrevista, se realice la carga de la historia laboral del joven, como punto de partida para el acceso al programa y a los beneficios del mismo. Luego de la firma de un convenio de adhesión se dará inicio de forma inmediata al taller de orientación e inducción al mundo del trabajo. Cada joven contara con un acompañamiento sistemático durante su estadía en el programa, este tutor personal, que es parte del equipo técnico de la oficina de empleo municipal, tendrá reuniones individuales y/o grupales, siendo su finalidad promover y acordar

actividades, de acuerdo al proyecto formativo y ocupacional, y verificar el desempeño de las mismas, el grado de satisfacción y dificultades que pudieran surgir, podrá derivar al joven, a entrevistas de trabajo que pudieran surgir en función de vacantes ofrecidas por las empresas del medio y perfil profesional identificado.

La serie de acciones a las que puede acceder, estando dentro de la población objetivo, son los cursos de formación profesional, de acuerdo a sus intereses y expectativas laborales, esta formación le permite al acceso y adquisición de destrezas y habilidades para el ejercicio de una ocupación. Estos cursos se establecen según criterios de calidad del MTEySS, en cuanto a su adecuación a las demandas socio productivo del territorio. Otras prestación pilar de este programa es la certificación de competencias laborales, es importante destacar que teniendo en cuenta la historia familiar del joven, muchas veces poseen conocimientos, que surgen de la idoneidad y el acompañamiento a familiares en el desarrollo de tareas, a ese conocimiento empírico, identificado por el tutor y/o manifestado por el interesado, se puede potenciar mediante el acceso a la certificación de competencias para así poder acreditar y en caso de necesitar alguna formación extra se propone la participación, en un curso a fin, de poder certificar la totalidad de las competencias laborales que requiere la actividad. Esta circunstancia se da básicamente en oficios vinculados a la construcción, instalación de redes eléctricas, fluviales.

Una vez que el Joven ha pasado por los talleres, los cursos de formación profesional o las certificaciones laborales se podría inferir que está apto para la inserción laboral, esta se puede dar de dos maneras en principio, una a través del proceso de la economía social por medio de emprendimientos independientes, que puede ser de carácter individual o asociativo, para el mismo se realizara un taller de gestión empresarial para dar a conocer aspectos básicos y herramientas sobre el autoempleo, su administración, las necesidades de la formalización fiscal a través del monotributo social, elementos de costos y formación de precios como o así también aspectos básicos de un plan de negocios. El otro camino es la inserción laboral en como un trabajador en relación de dependencia en empresas del medio, para ello como incentivo el paso previo a la contratación definitiva como personal en relación dependencia, y para generar un vínculo inicial, donde ambas partes empleador y empleado interactuar no generando en esta instancia relación laboral es fundamental para ambos teniendo beneficios recíprocos, para el joven que accede a desarrollar tareas se nutre de la capacitación en el puesto, para la futura parte empleadora puede ir evaluando el desempeño e ir formando de acuerdo las pautas de trabajo del ente.

BIBLIOGRAFIA

- Constitución de la República Argentina
- Cleri, Carlos, *“El Libro de las Pymes”* Ediciones Garnica – 2007
- Chamers, Alan F. *“¿Qué es esa cosa llamada ciencia?”*. Siglo Veintiuno editores. Argentina.1988
- De Claude S. George - Lourdes Álvarez, *“Historia del Pensamiento Administrativo”*. Segunda Edición 2005. Ed. Pearson - Prentice Hall.
- Gallero, María Cecilia, Krautstoft, Elena M. En Revista: Avá- versión on line-N° 16- ener/jul 2010- ISSN- 1851-1694 *“Proceso de Poblamiento y Migraciones en la Provincia de Misiones”*, Argentina (1881-1970)- Secretaría de investigación y Postgrado, FHyCS, UNaM. (Bolsi, 1976).
- Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744
- Ley Nacional de Empleo N° 24.013
- Ley de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral N° 26.940
- Klimovsky G, *“la desventura del Conocimiento Científico”*, AZ Editora, 1997
- Klimovsky G; Hidalgo, C. – *“La inexplicable Sociedad”*, AZ Editora, 1998
- Reboratti, Carlos E. *Fronteras Agrarias en América Latina* -Reproducido de GEO CRITICA, Cuadernos Críticos de Geografía Humana, n° 87, mayo de 1990.
- Resoluciones del MTEySS números y sus modificatorias :
 - N° 708/10
 - N° 905/10
 - N° 336/06
 - N° 696/06
 - N° 905/10
- Youlianov, Stanislav Rangelov (Universidad del País Vasco) - *“Metodología para la Investigación Científica en la Economía y la Gestión Empresarial”*

LA ADMINISTRACIÓN DE LA RIQUEZA DEL AGUA. EL CASO PARTICULAR DEL SISTEMA ACUÍFERO GUARANÍ

De Girolami, Julieta Georgina julietadegirolami@gmail.com

Czubarski, Ana María anaczubarski@hotmail.com

Zunino, María Florencia flozunino@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas – UNaM-Instituto de Investigaciones Contables.

RESUMEN

En el presente trabajo se aborda la problemática de los recursos naturales y ambientales que posee la Provincia de Misiones, centrándonos en el recurso agua, particularmente: “el Sistema del Acuífero Guaraní”.

Para la planificación estratégica, entendida como una herramienta gerencial aplicada al ámbito público, debe considerarse el concepto de recurso estratégico transnacional que presenta el agua, y para ello es relevante su reconocimiento y medición. Uno de los grandes desafíos de los organismos públicos, encargados de la gestión del agua, se centra en la capacidad para administrar, diseñar sistemas de control, distribución y acceso al recurso que garanticen la equidad social, dada la certeza creciente de que en el futuro cercano la ocurrencia de conflictos violentos en torno al control y acceso a los recursos hídricos será inevitable. El control y la administración de sus recursos naturales es fundamental para resguardarlos, pues los informes contables no reflejan su valor, tampoco son estimados los ingresos provenientes de su explotación en el presupuesto de la provincia de Misiones.

Este trabajo se encuadra en el proyecto de investigación “Reconocimiento, medición, valoración y exposición de los recursos naturales y ambientales en el ámbito de la Contabilidad. El caso particular “El Sistema Acuífero Guaraní”.

PALABRAS CLAVE: Administración- riqueza- Sistema Acuífero Guaraní -

INTRODUCCIÓN

El prólogo del informe sectorial elaborado en el año 2015 por la Auditoría General de la Nación, inicia con una reflexión que parece adecuada para presentar este trabajo “Las cuestiones ambientales abarcan aspectos vitales de nuestra existencia. Como patrimonio común de la Humanidad, más que una herencia recibida de nuestros padres, el ambiente es un préstamo que nos hacen nuestros hijos; podemos disfrutarlo pensando en que, como préstamo, debe ser devuelto en buenas condiciones.” [1]

De lo anterior puede indicarse que todas las actividades económicas se desarrollan en una realidad socio-ambiental compleja y cambiante, que es condicionada y condiciona aspectos económicos-financieros y socio-ambientales. La gestión de las organizaciones económicas, tanto privadas como públicas, necesita de información pertinente para la toma de decisiones más sustentables. Esta información proviene de varios sistemas, en particular la contabilidad posee conocimientos y aplicaciones prácticas que pueden contribuir a brindar información socio-ambiental metódica, sistemática, mayormente cuantificada y evaluable de aspectos ambientales y sociales relevantes.

Habitualmente la riqueza de un país suele considerarse en base al PBI, pero este indicador solo contempla los ingresos de bienes y servicios generados dentro del territorio nacional, pero nada informa de los recursos naturales y ambientales, que explotados generan riqueza, o bien tienen la capacidad potencial de generarla.

Misiones, es una de las provincias con mayor cantidad de cursos de agua del país, unos 800 cursos de agua, además, es una de las tres provincias argentinas que comparte el dominio público en la proporción de su territorio del Sistema Acuífero Guaraní (SAG), una de las mayores reservas de agua dulce del mundo, específicamente la tercera reserva mundial de agua dulce del planeta.

El Sistema Acuífero Guaraní (SAG), bautizado el “Gigante del Mercosur”, cuya soberanía es compartida por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; constituye una de las reservas de agua subterránea más importantes del planeta; y está ubicado en el centro-oeste de América del Sur, en territorios de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Su superficie territorial es de 1.190.000 Km², representando el 26% del agua dulce utilizable del planeta. Sus dimensiones son fabulosas: supera en tamaño a España, Francia y Portugal juntas.

El capítulo 18 de la Agenda 21 de la Conferencia de Río (1992) resalta la necesidad de protección del agua dulce y la aplicación de criterios integrados de planificación y gerenciamiento de aguas superficiales y subterráneas en sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Presupone profundas transformaciones en la cultura dominante y en los aspectos institucionales y legales, debiéndose considerar al agua y los otros recursos naturales como bienes de alto valor económico social y ambiental de toda la sociedad. Este es el marco que fundamenta la necesidad de considerar en la gestión de la administración pública acciones tendientes a poner en valor el recurso agua. [2]

La situación que planteamos pone al descubierto la necesidad de pensar y repensar en el reconocimiento y el valor económico de los recursos naturales y ambientales. De allí la importancia de contar con métodos para exponerlos, informarlos, medirlos, en definitiva, dar cuenta de ellos y de sus efectos contables. Situación que a prima facie tiene como principal responsable al Estado.

En el marco de la internacionalización de la economía y la sociedad, resulta de interés citar, lo expuesto por Méndez-Ramírez, J., & Becerril-Sánchez, T. (2005):

“Este nuevo enfoque descentralizador y desconcentrador de las actividades estatales en el ámbito administrativo ha sido motivado por las políticas neoliberales que han permeado no sólo las actividades productivas sino también las administrativas; derivado de esto se han impulsado reformas en las organizaciones del ámbito público con las cuales se tiene como finalidad alcanzar la eficiencia y eficacia de sus actividades así como alcanzar una mejor posición competitiva”. [3]

En el presente trabajo intentaremos abordar esta problemática respecto de los recursos naturales y ambientales que posee la Provincia de Misiones, enfocando nuestra atención en una de las reservas de aguas subterráneas más importante del planeta: “el Sistema del Acuífero Guaraní” y la relevancia de su reconocimiento y medición para visibilizarlos, y lograr una gestión tendiente al desarrollo provincial, nacional e internacional.

El objetivo general es contribuir al conocimiento de las metodologías para el reconocimiento, medición, valoración y exposición de los recursos naturales y ambientales, y analizar la aplicabilidad de éstas al caso particular del SAG, en el ámbito de la contabilidad.

Por ello, se propone realizar un relevamiento de las metodologías existentes en la actualidad, para recopilar y transmitir información sobre las reservas y los flujos de agua en un territorio.

Esto contribuirá a mejorar las decisiones relacionadas con el uso del recurso agua, promoviendo su conservación y uso racional. Entendemos que en la medida que los sistemas de información contable hagan visible el potencial de los recursos naturales y ambientales, esto facilitaría acciones tendientes a su desarrollo sostenible.

MARCO TEÓRICO

En 1972 se lleva a cabo la primer “Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano”, en Estocolmo, y a partir de aquel momento se observa en el ámbito internacional un mayor interés por el cuidado y la preservación del ambiente como vía para garantizar la calidad y la continuidad de la vida humana en el planeta. Esto trae aparejado una creciente influencia de dicha materia en múltiples aspectos de las sociedades contemporáneas, pero muy especialmente en el área económica, social y político-legal.

A través de distintas reuniones internacionales (Cumbre de Río y la Convención Marco sobre el Cambio Climático en Nueva York, ambas en 1992, el Protocolo de Kyoto de 1997), se avanzó sobre la problemática medioambiental consensuando políticas para la conservación de los recursos naturales. Estos lineamientos impactan decisivamente en las administraciones públicas.

La planificación estratégica, como una herramienta gerencial aplicada al ámbito público, tiene por finalidad lograr el cumplimiento y mejoramiento de los resultados de este sector. En esta línea de pensamiento, se define a la Planificación Estratégica como "Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (Goodstein y otros, 2001: 7, citados en Méndez-Ramírez, J., & Becerril-Sánchez, T., 2005). [3]

¿Qué aportes en este sentido puede realizar la contabilidad? El sistema contable capta, procesa e informa sobre los hechos económicos y socio-ambientales que tienen impacto en el patrimonio de las

organizaciones, y con el énfasis impuesto a partir de los distintos tratados firmados por los países al tema ambiental, la contabilidad -en el sentido amplio de información- no puede ignorarlos.

La contabilidad a través de sus distintos segmentos, nos puede brindar información muy valiosa para representar la realidad económico-socio-ambiental, al medir la riqueza de los recursos naturales que posee una organización gubernamental o no gubernamental.

Aspectos doctrinarios.

Cuando hablamos de recursos naturales, se trata de bienes o elementos naturales que nos provee la naturaleza, que se encuentran en su estado natural no explotado y por tanto constituyen elementos de riqueza de un territorio. Teniendo en cuenta su uso y durabilidad en el tiempo se pueden clasificar en recursos renovables y recursos agotables o no renovables.

Los recursos naturales son objeto de estudio tanto por el segmento de la Contabilidad Social-ambiental como por el segmento de la Contabilidad Gubernamental, en el ámbito de la Administración Pública.

Desde la óptica del segmento de la contabilidad gubernamental, el Estado debe adoptar medidas para el cuidado y preservación de los recursos naturales. Para garantizar el derecho a un ambiente sano, debe convertirse en el protector y controlador de estos recursos naturales y de su uso razonable.

El segmento de la contabilidad ambiental apunta al registro y medición de los recursos naturales, esto implica que la información contable gubernamental debería expresar el valor que tienen los recursos naturales, en particular, el caso que nos convoca el Sistema Acuífero Guaraní.

Aspectos normativos.

La intervención estatal en la protección del medio ambiente, tiene sus primeras apariciones con la creación de una oficina específica dentro del Ministerio de Salud, durante la tercera presidencia de Juan D. Perón. Pero la real introducción de la problemática ambiental en la agenda pública se da con el retorno de la democracia.

La protección jurídica del agua-recurso tiene entidad constitucional, surge implícitamente de la enunciación global que hace el art. 41 de la Constitución Nacional Argentina al referirse al derecho de todos los habitantes, a disfrutar un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y las actividades productivas presentes y futuras, a la vez que impone al Estado la protección de ese derecho velando por el "... "uso racional de los recursos naturales"...". [4]

Desde un encuadre jurídico, estamos en presencia de un derecho-deber de vigencia universal.

Por otro lado, resulta importante contextualizar qué tipo de bien es el recurso agua. En el Estado los bienes se clasifican en pertenecientes al dominio público y al privado de acuerdo con lo dispuesto por el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, en sus artículos 2339 y 2340. [5].

En el artículo 2339: "Las cosas son bienes públicos del Estado general que forma la Nación, o de los Estados particulares de que ella se compone, según la distribución de los poderes hecha por la Constitución Nacional; o son bienes privados del Estado general o de los Estados particulares."

El artículo 2340 establece cuales son los bienes comprendidos en la categoría de bienes públicos, y en relación al tema del trabajo señala: "...inc. 3. Los ríos, sus cauces, las demás aguas que corren por cauces naturales y toda otra agua que tenga o adquiera la aptitud de satisfacer usos de interés general, comprendiéndose las aguas subterráneas, sin perjuicio del ejercicio regular del derecho del propietario del fundo de extraer las aguas subterráneas en la medida de su interés y con sujeción a la reglamentación..."

El art 2341, establece lo referido al uso y goce de los bienes públicos... "Las personas particulares tienen el uso y goce de los bienes públicos del Estado o de los Estados, pero estarán sujetas a las disposiciones de este código y a las ordenanzas generales o locales." [5]

Son características de estos bienes que integran el dominio público su inenajenabilidad, es decir, solo se concede su uso y explotación, imprescriptibilidad, y uso general, por ejemplo, se puede disponer de ellos mediante el pago de un canon. Las aguas subterráneas son de dominio público. Esta concepción de dominio está presente tanto en la norma nacional como en la provincial. Implica que los derechos sobre estos bienes los ejerce soberanamente el estado nacional o provincial, según el caso.

En cuanto a la normativa provincial, encontramos la Ley de Contabilidad VII N° 11 (antes Ley 2303), que establece que la Contaduría General de la Provincia – Organismo de la Constitución- es quien

detenta la superintendencia de los bienes que conforman el patrimonio del Estado, compuesto por bienes de dominio público y privado. Además este Organismo es el encargado de elaborar la cuenta general del ejercicio; donde se expone la evolución del patrimonio del estado y los resultados generados en un ejercicio financiero. [6]

De la lectura pormenorizada del Decreto 3421/86 – Reglamentario de la Ley de Contabilidad – se visualiza el nomenclador de bienes, los criterios de asignación del valor de ingreso de los mismos; entre otras cuestiones. De ello se desprende que los bienes que se exponen en la cuenta general y de los que se realizan los procedimientos de control, son aquellos bienes tangibles, tales como muebles, vehículos, inmuebles, pero no se incluyen en esta categoría los bienes naturales / ambientales. [7]

¿Qué sucede en Misiones? Se encuentra situada sobre uno de los reservorios de agua dulce más importantes del mundo: el Acuífero Guaraní. Se trata de aguas subterráneas que tienen el potencial de proveerse a la población.

¿De qué manera el estado lleva adelante el ejercicio del derecho del dominio? De diferentes maneras, una de ellas es a través de los permisos de explotación que otorga para el aprovechamiento del recurso agua. Estos usos deberán estar vinculados a los establecidos en la ley del Sistema Acuífero Guaraní.

La ley XVI N° 15 (antes ley 1838) también llamada LEY DE AGUAS del año 1983, establece que se entiende por recursos hídricos, el destino agua potable y fija los parámetros a seguir para el aprovechamiento, preservación y conservación de los mismos. Deja en claro el orden de prioridad de los usos posibles. Crea el registro de las aguas de uso público y las de otro uso, las concesiones y condiciones para otorgar las licencias. También contempla sanciones por daños y contaminaciones. [8]

Por otra parte, la ley XVI N° 95 (antes ley 4326) - Sistema Acuífero Guaraní y Aguas Subterráneas-, expresa: ...”la plena jurisdicción y el dominio de la Provincia de Misiones sobre las aguas subterráneas en todo su ámbito territorial, en especial, las que conforman el Sistema Acuífero Guaraní, atendiendo a su carácter de recurso hídrico perteneciente al “dominio público” y “originario” de la Provincia”. [9]

Establece, además, que para la utilización y aprovechamiento del Sistema Acuífero Guaraní y de las aguas subterráneas es imprescindible poseer autorización técnico ambiental. De este modo ratifica el dominio provincial sobre sus aguas subterráneas y declara de Interés Provincial la protección ambiental y el uso óptimo, responsable y racional del mismo en la porción que le corresponde a la provincia de Misiones. Se promueve en forma conjunta y coordinada, con todos los sectores involucrados del Gobierno provincial y sus respectivos municipios, un marco de gestión estratégica sobre la base de cooperación recíproca, con el objeto de garantizar el aprovechamiento sustentable y la preservación de este recurso hídrico y estratégico en beneficio de las generaciones presentes y futuras.

Por otro lado, se desprende de la norma citada, que los titulares de la autorización técnico ambiental para la utilización y aprovechamiento de las aguas subterráneas y del Sistema Acuífero Guaraní, con extracción de agua que supere los mil quinientos (1.500) litros por hora y mayor a doce (12) centímetros de diámetro, se les impondrá una tasa de servicio ambiental a ser determinada por la autoridad de aplicación. Todo canon o arancel que pueda ser fijado luego de futuras nuevas informaciones cartográficas, geológicas y/o hidrogeológicas sobre el Sistema Acuífero Guaraní en Misiones, debe ser establecido por ley.

En el ámbito de la administración pública nacional, la Auditoría General de la Nación realizó un análisis a la gestión estatal del ambiente en la Argentina, se diseñó basado en la Carta de Foz de Iguazú, un Proyecto para la Protección Ambiental (PSAG) en donde los cuatro países expresan la necesidad de categorizar al Acuífero Guaraní como bien público de cada Estado. Este Proyecto se sintetiza en un Plan Estratégico de Acción (PEA), el mismo incluye acciones estratégicas de corto y mediano plazo, con un objetivo a largo plazo, lograr una gestión coordinada y sostenible de SAG.

En una primera auditoría realizada sobre el Proyecto para la Protección Ambiental y Desarrollo Sostenible del Sistema Acuífero Guaraní (PSAG año 2007), quedan a la vista los inconvenientes para lograr la protección y gestión del recurso subterráneo, esto debido a la falta de reglamentación de Leyes que fijan los Presupuestos Mínimos para la preservación, aprovechamiento y uso racional del Agua; como así también la falta de los Principios Rectores de Política Hídrica entre la Nación y las Provincias.

Para el cumplimiento de lo expuesto y en el contexto de las normativas legales relevantes vigentes en materia ambiental, aplicables a las distintas organizaciones, y elaborar un sistema de gestión ambiental adecuado basado en principios de responsabilidad social y ambiental, la contabilidad a través de sus

distintos segmentos, nos puede brindar información muy valiosa para representar la realidad económica de la provincia de Misiones al medir la riqueza de los recursos naturales que posee. La importancia de esto radica en que al hacerlos visibles, facilita y promueve su conservación y uso racional, y por lo tanto el desarrollo sostenible.

La valoración de los recursos naturales es uno de los objetivos del desarrollo sostenible. Decía Antonio Machado (Proverbios y Cantares, LXVIII) que *“Todo necio confunde valor y precio”*. El precio es el importe que hay que pagar por un producto y el valor es el beneficio que nos va a reportar. [10]

En este sentido cabe preguntarnos entonces ¿tienen valor los recursos naturales? ¿Cómo reconocemos y medimos el Acuífero Guaraní? ¿Podemos asignarle un valor? Como consecuencia de esto ¿cuáles son sus efectos contables?

MÉTODOS

Es importante contar con un relevamiento acerca de la toma de conocimiento respecto del estado actual en relación a técnicas, criterios, procesos, integrados a métodos que permitan el reconocimiento, medición y exposición de los recursos naturales y ambientales en la contabilidad de las organizaciones, específicamente en el ámbito de la administración pública.

El resultado de esta exploración se vuelca como una secuencia expositiva con una breve síntesis de los métodos relevados y, en una etapa posterior, permitirá trasladar el análisis, al caso particular del recurso agua denominado Sistema Acuífero Guaraní (SAG) en la provincia de Misiones. Se trata de un estudio no experimental, donde se observa la realidad tal cual se presenta.

DESARROLLO

De acuerdo al objetivo planteado y a los límites de este trabajo, se esbozan los diferentes aportes realizados para el tema en cuestión y a continuación se efectúa una breve descripción de los mismos:

- 1) *La Organización de las Naciones Unidas puso en marcha una metodología estándar de Contabilidad Económica y Ambiental (SCAE, “Sistema de Contabilidad Ambiental-Económica”) en la que se establecen criterios normalizados de contabilidad nacional (conceptos, definiciones, clasificaciones y reglas) que permiten la comparación a nivel internacional de las estadísticas medioambientales y su relación con la economía. [11]*

El SCAE-Agua es un sistema satélite del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN 1993) - el sistema estándar para la compilación de estadísticas económicas y de los indicadores económicos derivados, entre los que se destaca el Producto Bruto Interno (PBI) – y además constituye una aplicación del SCAE.

La contabilidad del agua es multidisciplinaria y abarca varios campos tales como la hidrología, las cuentas nacionales y las estadísticas del medio ambiente.

Según el documento señalado (SCAE-Agua, 2013) [11]:

El enfoque de la contabilidad del agua respecto de las interacciones entre la contabilidad y la economía, consiste en que ésta es considerada como un sistema que capta agua para consumo y producción y desarrolla infraestructura para movilizar, almacenar, tratar, distribuir y devolver agua al medio ambiente. (p. 41)

De lo expuesto surge que este enfoque proveería de información sobre cómo se intercambia el agua entre el medio ambiente y el sistema económico (extracciones y retornos), cómo se distribuye entre los diferentes componentes del medio natural (lagos, ríos, acuíferos, mares y océanos), y cómo se asigna entre los diferentes tipos de actividades industriales o domésticas.

Similar criterio postula la Wealth Accounting and the Valuation of Ecosystem Services o Alianza Mundial para la Contabilidad de la Riqueza y la Valoración de los Servicios de los Ecosistemas (WAVES), cuyo objetivo es promover el desarrollo sostenible al asegurar que los recursos naturales sean integrados en la planificación del desarrollo y en las cuentas económicas nacionales.

- 2) *“Métodos de Valoración Económica de los Servicios Ambientales”:*

Los servicios ambientales son las prestaciones que realiza el ecosistema y que constituyen factores fundamentales para asegurar la calidad de la vida, entre otros podemos mencionar como ejemplo la

forestación que evita la reducción de sedimentos y con ello la erosión del suelo; control del volumen del flujo del agua, su variabilidad en el tiempo, y calidad; conservación de la Biodiversidad.

Una de las cuestiones más difíciles es realizar tareas de valoración económica de los impactos ambientales. Esto lo pudimos observar en un trabajo presentado por el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) titulado “Métodos de Valoración Económica de los Servicios Ambientales” donde se pueden distinguir cuatro métodos de valoración económica del medio ambiente [12]:

- a) el método de los costos evitados o inducidos
- b) el método del costo del viaje.
- c) el método de los precios hedónicos [13].
- d) el método de la valoración contingente.

3) *Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos de UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)*

Aunque dentro del concepto de costos ambientales se podría incluir la tarifa cobrada por las empresas de servicios públicos domiciliarios, para el caso particular del agua, la tarifa cobrada por las empresas de acueducto y alcantarillado, dichas tarifas cobradas no tienen en cuenta el valor integral del bien (considerando los múltiples valores a los que ya se hicieron alusión), debido a la complejidad en su valoración económica, latente en la actualidad.

En el contexto de la política de suministro público de agua, cobrar, por ejemplo, es una estrategia de gobernabilidad, y elegir cuánto del costo de suministro de agua debe recuperarse y quién debe pagarlo, constituye un asunto político de suma importancia. En algunas ocasiones, los no especialistas equiparan incorrectamente el precio observado, o cobrado al usuario, con el valor económico. Pese a que la fijación de tarifas debe reflejar las consideraciones, tanto del valor como de los costes, debe recordarse que la disposición a pagar por parte de los usuarios limita, más que define, el nivel superior de las tarifas. (UNESCO). [14] [15] [16] [17]

Caso provincia de Misiones: aplicación de tasas por el uso del agua.

La Constitución Nacional estableció (art. 124) que cada provincia es dueña de sus recursos naturales, como el petróleo o el agua. La provincia de Misiones mediante la sanción de la ley I- 149 otorgó a Aguas Misioneras Sociedad del Estado (AMSE) la potestad de la utilización del agua con fines de lucro de las aguas de dominio público provincial, sean superficiales o subterráneas y del Sistema Acuífero Guaraní dentro del territorio misionero, comprendiendo en ello todas las operaciones necesarias de su alumbramiento y extracción, potabilización, descontaminación, envasado y comercialización nacional e internacional. [4]

La comercialización de las aguas provinciales alcanza a todas aquellas actividades que directa o indirectamente usufructúan el recurso hídrico (entiéndase toma directa de agua de río, arroyos, pluvial o perforaciones), por ello implementó un sistema de pagos encuadrado dentro de la ley para el cuidado del agua y del medioambiente. Este sistema se lleva adelante a través de la Unidad Ejecutora de Uso de Agua dentro de AMSE, que así intenta valorizar económicamente el recurso hídrico.

El cobro se realiza por ser un recurso del estado provincial, para regular su uso, preservarlo en el tiempo y asegurar la sustentabilidad.

Las empresas pagan un valor de referencia por metro cúbico que puede ser mayor o menor de acuerdo a su propio volumen de captación. El pago se realiza a partir de una declaración jurada del volumen de captación de agua que utiliza cada empresa. Lo que se abona es el agua captada con usos comerciales e industriales, es decir que se paga por el uso de un recurso que es del estado provincial y que debe ser abonado como cualquier otra materia prima.

Algunas reflexiones.

Cuando hablamos de recursos del medio ambiente decimos que forman parte de la riqueza, por ende, tienen que ser objeto de estudio de la contabilidad.

La realidad indica que los recursos naturales y ambientales, y en particular el caso de estudio analizado el SAG, deben ser reconocidos como bienes y por lo tanto como capital/patrimonio natural

y/o ambiental, donde su valor no necesariamente se encuentra determinado, ni siempre será determinado en unidades monetarias.

La planeación estratégica en el ámbito de la administración pública, se encuentra directamente vinculada a la administración responsable. Por ello, el reconocimiento del carácter estratégico del agua que antes parecía no ser reconocido, y que día a día va ganando importancia en los sectores económicos, sociales y culturales de todo el mundo.

Surge entonces, como lo expresan Pahlen, R., Campo, A.M., la necesidad de investigar la posibilidad de tomar el “recurso natural” en los marcos de los segmentos de la contabilidad patrimonial y gubernamental con su aporte positivo al patrimonio del estado y no exclusivamente a aquél como generador de quebrantos al comprobarse su agotamiento o reducción. [18] [19]

La metodología de trabajo implica el debate permanente, el intercambio de saberes, y opiniones a partir de la revisión de la literatura, de las experiencias indagadas y también de la experiencia que los investigadores tienen desde la participación en los espacios de generación de información contable en el ámbito público, espacio donde se reconoce el carácter que los recursos naturales poseen.

Este camino conduce necesariamente a la reflexión crítica, pues la integración de criterios en función a los fines y objetivos conduce necesariamente a una visión crítica, amplia y reflexiva respecto de una realidad amplia, compleja, dinámica y cambiante.

CONCLUSIÓN

Hoy la provincia de Misiones se encuentra en una etapa incipiente para determinar el valor económico del recurso hídrico, basado exclusivamente en el reconocimiento a partir de transacciones que generan un ingreso para las arcas del Estado. Al momento de la realización del presente no ha sido posible conocer el criterio utilizado para establecer el valor de la tasa que abonan los usuarios del recurso agua.

El control y la administración de sus recursos naturales es fundamental para resguardar este recurso natural estratégico trasnacional (compartido por Brasil, Paraguay y Uruguay y Argentina), pues tiene un valor que no está plasmado en los informes contables, ni estimados los ingresos provenientes de su explotación, en el presupuesto de la provincia de Misiones.

Teniendo los entes gubernamentales el dominio de la mayor parte de los recursos naturales participantes directos del medioambiente, concluimos que para reflejar fielmente la realidad económica la contabilidad gubernamental de la provincia de Misiones, debe incorporar dentro de sus activos los recursos naturales, en particular el Sistema Acuífero Guaraní, en la parte que le corresponde por su territorio.

La complejidad que presenta la valoración económica de los recursos naturales, hace necesaria la participación de profesionales de distintas disciplinas: contadores, biólogos, ingenieros agrónomos, sociólogos, etc., que nos permitan encontrar para cada caso criterios de medición, unidades de medida, que permitan expresarlos en términos económicos.

La información contable ambiental resulta necesaria para las decisiones estratégicas de los administradores gubernamentales, y de este modo, se podrán llevar a cabo políticas económicamente efectivas para el control, explotación, conservación y manejo sustentable de los activos naturales.

Entonces, uno de los grandes desafíos de los organismos públicos de la provincia de Misiones, encargados de la gestión del agua, y por qué no de la sociedad en general, se centra en la capacidad para administrar, diseñar sistemas de control, distribución y acceso al recurso que garanticen la equidad social, dada la certeza creciente de que en el futuro cercano la ocurrencia de conflictos violentos en torno al control y acceso a los recursos hídricos será inevitable.

Argentina ha dado un importante e irreversible paso hacia la provincialización de la gestión hídrica, que es necesario porque por su extensión y diversidad una gestión centralizada no es viable. Pero para completar este proceso será necesario avanzar decididamente en dos asuntos concretos. Uno es la incorporación en la educación de nuevos temas referidos a los problemas prácticos que enfrenta la gestión del agua, que complemente la enseñanza de los aspectos físicos que ya es parte de la currícula. El otro es la incorporación, en todas las disciplinas especializadas que deben intervenir en la gestión hídrica, de materias y actividades prácticas que enseñen los conceptos fundamentales de Organización y de Gestión del agua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Despuj, L. (2015). Gestión Ambiental: Informe sectorial del presidente de la Auditoría General de la Nación. <http://www.derechos.org/nizkor/arg/doc/ambiente.html>, consultado el 25/6/19.
- [2] Organización de las Naciones Unidas (ONU), (1992). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter18.htm> consultado el 25/6/19.
- [3] Méndez-Ramírez, J., & Becerril-Sánchez, T. (2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. *Quivera Revista De Estudios Territoriales*, [S.l.], v. 7, n. 2, ISSN 1405-86267. <https://quivera.uaemex.mx/article/view/10632>, consultado el 18/6/19. p.160-178.
- [4] Constitución Nacional Argentina. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-999/804/norma.htm> consultado el 15/7/19.
- [5] Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. Ley 26.994. <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm> consultado el 27/8/18.
- [6] Ley de Contabilidad VII N° 11. <http://digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/LEY%20VII%20-%20N%2011.pdf> consultado el 20/7/19 p.1-44
- [7] Decreto 3421/86 – Reglamentario de la Ley de Contabilidad. <https://www.uaep.org.ar/documentos/misiones/docs/3421.pdf> consultado el 20/7/19 p.1-31.
- [8] Ley XVI N° 15 (antes ley 1.838) - LEY DE AGUAS. <http://www.digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/LEY%20XVI%20-%20N%2015.pdf> consultado el 22/7/19 p.1-24.
- [9] Ley XVI N° 95 (antes ley 4.326) - Sistema Acuífero Guaraní y Aguas Subterráneas- <http://www.digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/LEY%20XVI%20-%20N%2095.pdf> consultado el 22/7/19 p.1-5.
- [10] Machado, A. (1917). Proverbios y Cantares, LXVIII. Nuevas canciones. Libro Digital. http://www.espacioebook.com/sigloxx_98/machado/machado_nuevascanciones.pdf consultado el 10/6/19. p.30.
- [11] SCAE-AGUA. Sistema de Cuentas Ambientales y Económicas del Agua (2013). Publicación de las Naciones Unidas. Nueva York. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3148/1/SCAE-Agua03-08-2011_FINAL_es.pdf consultado el 30/6/19.
- [12] Cristeche, E y Penna, J.A. (2008). *Métodos de Valoración Económica de los Servicios Ambientales*. Estudios socioeconómicos de sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales. Buenos Aires. Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <http://www.ceppia.com.co/Documentos-tematicos/MEDIO-AMBIENTE/MANUAL-METODOS-VALORACION-SES.pdf> consultado el 2/8/18.
- [13] Shultz, Steve (1997). “La valoración de recursos naturales y ambientales no basada en el mercado en Centroamérica y el Caribe”. *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* N° 63. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12072/063065076_es.pdf.txt consultado el 20/8/18.
- [14] UNESCO (2003). Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos Primer Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo. *Agua para todos, agua para la vida*. Disponible en formato electrónico en: www.unesco.org/new/es/natural-sciences/environment/water/wwap/.../wwdr1-2003 consultado el 26/6/19.
- [15] UNESCO (2006). Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos Segundo informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo. *El agua, una responsabilidad compartida*. Disponible en formato electrónico en: unesdoc.unesco.org/images/0014/001444/144409S.pdf consultado el 26/6/19 p.406.
- [16] UNESCO (2009). Programa Mundial de Evaluación de los Recursos Hídricos Tercer informe sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo. *El agua en un mundo en constante cambio*. Disponible en formato electrónico en: <http://www.unesco.org/new/es/natural-sciences/environment/water/wwap/wwdr/wwdr3-2009/> consultado el 26/6/19.
- [17] UNESCO (2011). National Water Footprint Accounts: The Green, Blue And Grey Water Footprint Of Production And Consumption. Volumen 1: Main Report. <https://waterfootprint.org/media/downloads/Mekonnen-Hoekstra-2011-WaterFootprintCrops.pdf> consultado el 26/6/19.
- [18] Pahlen, Ricardo J. M, Campo, Ana María y Provenzaní, Francisco (1994). *El medio ambiente y los recursos naturales en los sistemas de información contable y en sus modelos*. XV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Mendoza. Argentina. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de: *Recursos Naturales y los Servicios Medioambientales en la Contabilidad Financiera y Gubernamental*: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cicpa_002_1.p 221.
- [19] Pahlen, Ricardo J. M.; Campo, Ana María (2011). “La Contabilidad Ambiental ineludible en la Contabilidad Financiera y Gubernamental”. *Publicación en la Revista Cofin Habana*. Facultad de Contabilidad y Finanzas ISSN 20736061. La Habana, Cuba.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO Y EL HORIZONTE TEMPORAL

Góngora, Norberto Hugo gongora1@infovia.com.ar
Zaidman, María Laura zaidmanlaura@gmail.com
Alconada, Manuela manualconada@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata - Instituto de Investigaciones Administrativas

RESUMEN

Este trabajo se basa en un estudio que comprende 170 organizaciones. Se describe la Planificación existente y el horizonte temporal imperante. Los resultados señalan que en la mayor parte de los casos no se planifica a largo plazo ni se piensa en el futuro. Se presentan los datos cuantitativos y algunas correlaciones positivas con ambas variables. Finalmente se plantean algunas ideas sobre por qué se plantea esta situación.

PALABRAS CLAVES: Planificación, Largo plazo, Cultura Organizacional

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2002 se ha realizado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, una investigación comparativa de la Cultura Organizacional en 170 organizaciones de los más variados tipos. Desde el año 2012 se ha trabajado en el análisis de distintos aspectos de la Cultura y su interrelación.

En este trabajo se analizan las modalidades de Planificación y Percepción de futuro que tienen las organizaciones de acuerdo a su Cultura Organizacional.¹

OBJETIVOS

Los objetivos del presente trabajo son: a) vincular la Cultura Organizacional con la Planificación y el Pensamiento Futuro, en cuanto a la percepción de los plazos de actuación dentro de la organización; y b) determinar con qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional, el Clima Organizacional, la Confianza Organizacional y la Justicia Organizacional se correlacionan estas variables².

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

En una primera aproximación es posible definir a la **cultura organizacional** como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un

¹ Debemos agradecer al centenar de alumnos de posgrado de distintas Universidades que contribuyeron en la obtención de los datos.

² Esta es una versión resumida teniendo en cuenta la limitación en la extensión requerida en los trabajos.

hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte, las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la cultura es: *“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que éste haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O'Reilly y Chatma, mencionado por Pfeffer (op. cit) definieron a la cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (cómo sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que definían a la cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

- *Ser intangible*: la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- *Depender de la percepción individual*: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- *No medirse fielmente*: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- *Ser conocida por todos los que se ven afectados*: este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

En otro trabajo se ha expuesto los distintos enfoques del estudio de las culturas organizacionales, el de la integración, el de la diferenciación, el de la fragmentación o ambigüedad y el de la diversidad (Góngora, 2008)

Más adelante en este trabajo se presenta la metodología utilizada. Para profundizar en el marco teórico ver Góngora (2008); Góngora, Nóbile y Reija (2013).

Planificación

Cuando hablamos de Planificación, nos encontramos con una vasta cantidad de definiciones, desde la aparición de su concepto a hoy en día. Es de nuestro interés concentrar la atención en la planificación organizacional. Al pensar en una organización, la planificación resulta fundamental en el desarrollo de ésta. Tal es así, que conforma una de las cinco funciones de la administración a las que se refirió Henry Fayol en su libro “Administration Industrielle et Generale” de 1916: hablamos de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Resulta ser una de las bases fundamentales de las organizaciones. Mediante la misma se establecen objetivos para los cuales se determina cómo y cuándo alcanzarlos. Es un proceso metódico que se diseña para obtener tales objetivos predeterminados. Un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que podrán influir en el logro de estos objetivos.

Esta acción, cuando hablamos de gestión, se refiere a planes y proyectos (en sus distintos niveles), para llevarla adelante. Por eso también es posible hablar de planificación, planeación y planes, refiriéndonos a los mismos conceptos.

Consideramos a continuación varias definiciones de diversos autores, a través de los años. Para Ackoff (1972), *“La planificación consiste en proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo”*. Para Peter Drucker (1972) *“Planificar es informar y preparar el proceso de decidir; por lo tanto, representa la unión entre objetivos y decisiones para la acción”*. Según Stoner (1996), *“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”*. Cortés (1998) dice que *“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y*

metas. *El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado*". Y finalmente para Goodstein (1998) *"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción"*.

Planificar es, en consecuencia, un proceso en virtud del cual la "actitud racional" que ya se ha adoptado, se transforma en actividad: se coordinan objetivos, se prevén hechos, se proyectan tendencias. Implica, además del diagnóstico, la tarea de pronosticar el futuro. Si la atención se pone en el resultado de la misma, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado, y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos. Planificar implica dar forma orgánica a un conjunto de decisiones, integradas y compatibles entre sí, que guiarán la actividad de una organización: empresa, gobierno, familia.

Matus (1993), al referirse al concepto de Planificación Estratégica Situacional, opinaba sobre los planes que estos son una apuesta dotada de incertidumbre, determinada a partir de las apuestas parciales y de la apuesta total que las nuclea.

Francisco Sagasti (1973) dice que *"planificar es tomar decisiones por anticipado. Consiste en escoger alternativas entre situaciones que aún no se han presentado, que son interrelacionadas e interdependientes, y que son conocidas con certeza. Así, la planificación es esencialmente racionalista e intervencionista. Denota que al comprometerse por adelantado y tomar decisiones en la actualidad, es posible ejercer influencia sobre sucesos futuros. Está dirigida a lograr mayor control sobre estos sucesos futuros y orientarlos en la dirección adecuada, con el fin de obtener resultados deseados y prever sus posibles consecuencias"* (pag. 6).

Luthans (1980) señala que *"los diccionarios definen la palabra plan como cualquier proyecto, programa o método desarrollado con anticipación para lograr un objetivo"*. De esta definición se desprenden tres aspectos importantes del proceso de planeación administrativa:

1. El objeto: valores, objetivos y metas, son los fines hacia los que se encauza el proceso de planeación;
2. El futuro: refiere a que la planeación efectiva depende de la valoración exacta del futuro;
3. El proceso: la valoración exacta del futuro depende de una buena valoración analítica basada en la experiencia de las tendencias y causas del pasado.

Más recientemente, nos encontramos con que el concepto de planificación se comenzó a orientar de manera más específica a la planificación estratégica, ya más como un instrumento de gestión. Pero es importante destacar que, al hablar de planificación estratégica, o bien dirección estratégica, se hace referencia a una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones tanto en lo que respecta al quehacer actual, como al camino que deberá seguirse en el futuro para adecuarse a los cambios y a la demanda del entorno, logrando de esta manera mayor eficacia y eficiencia organizacional. Se trata entonces de formular y establecer objetivos prioritarios, cuya característica principal es el establecimiento de cursos de acción para alcanzarlos. Se realiza un diagnóstico de la situación actual, y mediante la planificación estratégica se establecen las acciones que se tomarán para alcanzar el futuro deseado, tanto de mediano como de largo plazo. Siguiendo el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, la Dra. Armijo (2009) dice al respecto que *"Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica"* (pág. 8). Mintzberg (1994) anteriormente, planteó una diferenciación entre planeamiento y pensamiento estratégicos, dentro de la organización. Al respecto de esto escribió *"La planificación siempre ha sido acerca de análisis, sobre dividir una meta o conjunto de intenciones en pasos, formalizar los pasos de manera que puedan ser implementados casi automáticamente, y articular las consecuencias anticipadas o resultados de cada paso."*, y por otro lado *"El pensamiento estratégico, por el contrario, es acerca de la síntesis. Implica intuición y creatividad. El resultado del pensamiento estratégico es una perspectiva integrada de la empresa, una visión de dirección no muy precisamente articulada..."*

Luego de haber realizado un breve compendio de definiciones sobre la planificación, podemos concluir al respecto con una reflexión de Ossorio (2003) respecto a la importancia de esta: *"Es aquí donde surge con nitidez el papel creador del planeamiento, como sistema eficaz para la toma de decisiones y el desarrollo consciente, reflexivo e intencional de acciones. La planificación es una*

herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinanismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción.”. Continúa al respecto Ossorio, “En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar. La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados”. A partir de aquí es que trabajaremos con las nociones sobre el significado de Futuro, y principalmente sobre las reflexiones actuales al respecto: se menciona el porvenir, la acción y el devenir como ejes fundamentales para determinar los objetivos deseados y los cursos de acción posibles para alcanzarlos. Lo que resulta relevante aquí es pensar ¿de qué hablamos cuando hablamos de Futuro? O, mejor dicho, ¿en qué plazo temporal estamos hoy considerando el futuro para planificar nuestras acciones?

Futuro

Según la concepción lineal de [tiempo](#) que tienen la mayoría de las civilizaciones humanas, el **futuro** es la porción de la línea temporal que todavía no ha sucedido; en otras palabras, es una [conjetura](#) que bien puede ser anticipada, predicha, [especulada](#), [postulada](#), [teorizada](#) o [calculada](#) a partir de datos en un instante de tiempo concreto. En la relatividad especial, el futuro se considera como el futuro absoluto o el futuro del tiempo.

Podríamos acercarnos a la noción del tiempo en las organizaciones considerando varias dimensiones:

- Horizonte temporal (pensamiento futuro)
- Distribución del tiempo (prioridad)
- Velocidad (exigencia)
- Dirección temporal (orientación)
- Percepción del paso del tiempo (Aprovechamiento o pérdida de tiempo)
- Ciclos o periodicidad temporal

Nos referimos en esta oportunidad sólo al horizonte temporal que rápidamente podríamos distinguirlo entre: inmediato, corto plazo, mediano plazo o largo plazo, aunque el período concreto cuantitativo de cada uno es variable en cada organización.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyen preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosas personas, el ser generalizable al universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison. Además, incorpora un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin (1994).

La metodología se basa en identificar la cultura de las organizaciones de acuerdo con cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la *orientación a las personas*, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la *orientación a los resultados*, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos. Ver gráfico I.

Gráfico I: Tipos culturales



Fuente: elaboración propia

La determinación de la cultura de cada organización, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

- I. Características del jefe inmediato.
- II. Percepción del cambio.
- III. Sistema de remuneración.
- IV. Planificación.
- V. Disponibilidad de la información.
- VI. Tratamiento del error.
- VII. Percepción de los plazos de actuación.
- VIII. Tipos de tareas que se realizan.
- IX. Posibilidades de cambio.
- X. Criterios de éxito.

Paralelamente, se realizaron encuestas de Clima Organizacional, Confianza Organizacional y Justicia Organizacional. Para este análisis en particular, se han utilizado cuatro (4) interrogantes contenidos dentro de la encuesta correspondiente a la Cultura Organizacional, dentro de los cuales cada respondiente debe seleccionar de entre cinco (5) posiciones. Los interrogantes utilizados fueron los siguientes:

- Sobre los sistemas alternativos de planificación ¿cuál considera Ud. mejor para que una organización tenga éxito?
- ¿Y cuál se aproxima más al que existe en su organización?
- En cuanto al plazo con el que se trabaja, ¿cuál de todos los que se mencionan considera Ud. mejor para que una organización tenga éxito?
- Y de todos estos plazos, ¿cuál es el que se utiliza más frecuentemente para trabajar en su organización?

Tanto cuando se interroga la planificación como el horizonte temporal, se quiso obtener una respuesta

respecto a la situación actual de la organización que se trate, como así también sobre aquella situación que el respondiente considera que garantizará el éxito organizacional (o bien, la situación deseada). Para ello, las posibles respuestas utilizadas dentro de cada interrogante fueron las mismas, ajustadas a cada variable. Es decir, para el análisis de la Planificación, actual como futura, las opciones utilizadas fueron:

- Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.
- Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.
- En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.
- Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.
- Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro.

De manera similar se utilizó el cuestionario para el análisis sobre el Horizonte temporal, pasando por las distintas posibilidades desde el pasado hasta el largo plazo, con las siguientes opciones de respuesta:

- El pasado (“Lo que se hizo”).
- Lo inmediato (“Lo que hay que hacer esta semana o este mes”).
- Sin plazos predefinidos.
- El futuro cercano (“Lo que hay que hacer este año”).
- El largo plazo (“lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años”).

Sin embargo, en este trabajo pondremos especial interés en analizar aquellas variables y dimensiones que resulten relevantes, llevando a cabo un análisis de la Planificación participativa y el Largo Plazo.

RESULTADOS

Se han agrupado las 170 organizaciones en los cinco tipos de Culturas anteriormente mencionadas. En primer lugar, se podría afirmar que los resultados de las variables analizadas no se distribuyen de la misma manera según la cultura organizacional. De esta manera, la manifestación de los respondientes sobre las variables varía de acuerdo a la cultura organizacional.

Cabe mencionar que, si bien la muestra fue casual y no está estratificada, siendo esto una limitación reconocida, los datos sirven para obtener una primera aproximación a las Culturas de las Organizaciones. Las 170 organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con CULTURA PATERNALISTA son 23 (13.8%), las de CULTURA APÁTICA son 83 (48.5%), las de CULTURA ANÓMICA son 19 (11.2%), las de CULTURA EXIGENTE son 27 (15.9) y las de CULTURA INTEGRATIVA son 18 (10.8%).

Se transcriben los resultados del análisis de la Planificación que se realiza en las organizaciones estudiadas habiéndose agrupado según su Cultura Organizacional (Ver Cuadro I)

Cuadro 1

CUADRO 1. Y cuál se aproxima más al que existe en su organización	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
4. Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.	39.4	33.0	31.4	21.2	12.8
1. Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.	9.6	22.5	10.7	17.2	24.9
5. En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.	28.0	23.6	44.0	15.8	8.0
3. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.	15.4	13.6	7.5	33.8	25.3
2. Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro..	7.6	7.3	6.3	12.1	29.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Se observa que las organizaciones con Culturas Integrativas son en las que más aparece la respuesta “se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro” (29% de los casos), seguida a mucha distancia por las otras cuatro Culturas. La Cultura Exigente opta por la planificación donde “se fijan objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados”. En el otro extremo se encontraría la Cultura Anómica donde en general no se Planifica,

Anteriormente mencionamos que las culturas integrativas son las menos frecuentes en la muestra de 170 organizaciones; se podría afirmar que aproximadamente sólo en el 10% de la muestra se participa para planificar el futuro, aproximadamente el 18% Planifica formulando objetivos y evaluándolos, pero el 24% directamente no Planifica. Resumidamente, la Planificación en las organizaciones es muy baja.

Con referencia a lo deseado por las mismas organizaciones estudiadas, independientemente de las

culturas, querrían que se participe en grupos de trabajo para planificar el futuro y que se fijen objetivos y se evalúen (Ver cuadro II). Si se comparan los resultados del Cuadro 2 con los del Cuadro 1 se observa que los miembros de las organizaciones estudiadas desearían que se planifique más.

Cuadro 2

CUADRO 2. Sobre los sistemas alternativos de planificación cuál considera Ud. mejor para que una organización tenga éxito. (Mencione sólo una opción).	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
4. Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.	4.0	5.6	3.9	5.8	3.8
1. Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.	23.6	22.7	23.5	19.2	23.1
5. En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.	0.6	1.7	4.2	0.9	0.4
3. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.	36.3	37.7	31.4	39.0	33.3
2. Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro..	35.5	32.3	37.0	35.1	39.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Con referencia a cuál es el horizonte temporal futuro en que se piensa en la organización, se observa en la mayoría de los casos que es lo inmediato y el futuro cercano (Ver cuadro 3).

Cuadro 3

CUADRO 3. Y de todos estos plazos, ¿Cuál es el que se utiliza más frecuentemente para trabajar en su organización?.	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
2, El pasado. ("Lo que se hizo").	8.1	6.8	9.4	5.0	1.8
3, Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes").	35.6	40.4	34.6	33.0	34.5
5, Sin plazos predefinidos.	19.4	17.4	29.5	6.4	9.5
4, El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año").	30.8	28.7	20.1	42.5	42.8
1, El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años").	6.1	6.7	6.5	13.0	11.4
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Sólo aproximadamente el 8% de las organizaciones pensarían a largo plazo, mientras que aproximadamente el 37% lo haría sobre lo Inmediato. Lo inmediato y el futuro cercano es lo que impera en las organizaciones argentinas.

Cuando se interroga sobre lo deseable (Cuadro 4) la mayoría se inclina por lo “que hay que hacer en el mismo año”, incluyendo la Cultura Integrativa.

Cuadro 4

CUADRO 4. En cuanto al plazo con el que se trabaja, cuál de todos los que se mencionan considera Ud. Mejor para que una organización tenga éxito.	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
2, El pasado. ("Lo que se hizo").	4.4	3.2	4.1	2.1	0.7
3, Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes").	21.0	21.1	16.6	17.1	25.3
5, Sin plazos predefinidos.	6.7	7.2	11.2	5.5	6.4
4, El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año").	40.8	41.1	37.9	41.3	45.3
1, El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años").	27.1	27.4	30.1	34.0	22.2
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Puntualmente al analizar el eje de la **Planificación**, se obtuvieron los siguientes resultados, resaltando aquellos que resulten fundamentales para poder implementar esta forma de trabajo:

Correlaciones:

Con referencia a la Planificación en grupos de trabajo de acuerdo con el concepto de Valores tomado de Hofstede (1999), nos encontramos que existe una correlación positiva entre la Planificación y que el trabajo consiste en tareas creativas e innovadoras (0.467).

Estas organizaciones tendrán una alta orientación hacia los resultados (0.506) y una alta orientación hacia las personas (0.480).

Es un requisito fundamental la existencia de Confianza, donde los empleados sienten ser tenidos en cuenta, incluso para la toma de decisiones.

En lo que respecta a la competencia interna, la misma resulta dañina dentro de los grupos conformados para llevar adelante la planificación (-0.328); y por el contrario, se suele recompensar el

esfuerzo cuando se planifica de manera grupal (0.304).

Favorece la existencia de Planificación el armando grupos de trabajo (0.441), y que la información sea transparente, disponible, de todo tipo y que circule libremente en la organización. Como así también, el Error se aceptará y se tomará esa experiencia, de modo de no volver a cometerlo en el futuro (0.426). Se tiende a trabajar de acuerdo a un futuro cercano (este mes o este año) (0.351). La preferencia de los individuos resulta en la realización de tareas fuertemente desafiantes y competitivas, que permitan alcanzar los objetivos (0.304); o bien que dichas tareas sean creativas e innovadoras (0.467). Se consideran como criterios de éxito organizacional la mentalidad abierta y el aprendizaje permanente (0.376).

También resulta imprescindible la percepción de un buen clima dentro de la organización, cuando se arman grupos de trabajo para planificar (0.318). Destacando de entre sus componentes a la comunicación (0.410) y los objetivos y valores compartidos (0.352).

Tanto como el clima organizacional, la percepción de la ética resulta fundamental (0.419). Y finalmente, dos ejes a tener en cuenta: la influencia del Jefe Inmediato, dado que ante un buen líder, los miembros se sienten más motivados para participar en la planificación del trabajo, pensando en un futuro cercano; y la percepción de Justicia dentro de la organización, como imprescindible en lo que respecta a la conformación de grupos para planificar (0.307).

Analizando los resultados obtenidos para la variable relacionada con el **Futuro**, se observó que se opta por el largo plazo si: las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas; Hay una alta orientación a los resultados y si se participa en grupos para planificar el futuro.

Conclusiones o un conjunto de hipótesis

Evidentemente en Argentina no se planifica o se planifica poco y mucho menos con un sistema participativo.

La mayoría de las organizaciones trabaja sobre lo inmediato, o un año, pero muy pocas a largo plazo.

Las organizaciones que planifican colectivamente son las que desarrollan tareas creativas, son transparentes, éticas, donde existe confianza, etc.

Nos interesa plantear algunas ideas que tal vez no lleguen a hacer hipótesis referidas a por qué sucede este fenómeno.

1. Hay un estudio empírico de Hofstede (2010) que ubica a la Argentina 74 entre 80 países en cuanto a mirada a largo plazo. Tenemos colectivamente un horizonte temporal de corto plazo.

En el mismo trabajo vincula el largo plazo y el corto plazo con sociedades indulgentes (o complacientes) o restringidas (moderadas). Se señala que habría cierta relación entre el pensamiento de corto plazo y las sociedades indulgentes. La Argentina se ubicaría dentro de estas características.

Sociedades indulgentes o complacientes: La gente se siente más sana y más feliz; hay una percepción del control de la vida personal; hay una valoración del ocio; optimismo, actitud positiva; más personalidades extravertidas; tener amigos es muy importante; participación activa en los deportes; comportamiento libre; centrada en el momento presente; la gente es más positiva y optimista; más extrovertidos y amistosos; se valora el tiempo libre y los amigos etc.

Sociedades restringidas o moderadas: Las personas se sienten menos felices y menos sanas; lo que me gusta no es lo que hago; hay una valoración del trabajo; pesimismo, cinismo; personalidades más introvertidas; tener amigos es menos importante; menos participación deportiva; comportamientos suprimidos y regulados; fácilmente se siente tratado injustamente; la gente es más pesimista y cínica; más reservados; el tiempo libre y las amistades son menos importantes, etc.

Según este enfoque habría características de la Cultura Global que conlleva a la opción del corto plazo.

2. La Argentina se encuentra en Crisis. Hay varias dimensiones para caracterizarla. Una de ellas es la “noción del tiempo”: El tiempo requerido se convierte en un factor central en la situación de crisis. Hay una percepción de que no hay tiempo, todo es urgente, hay horizontes temporales cortos; hay imposibilidad de pensar en el futuro, hay un presente permanente; importa más la velocidad de respuesta que la calidad. La crisis se asocia con el corto plazo.
3. A continuación, se listan una serie de cuestiones que se han relevado sobre por qué no se planifica ni se piensa en el futuro.

- Hay actitudes distintas frente a la incertidumbre, algunos quedan paralizados y otros miran a mas largo plazo.
- No se ve ánimo en los directivos en las actividades de planificación.
- No se sabe cómo planificar.
- Alta rotación de los directivos.
- Lo inmediato cambia tan rápido que no se ve la necesidad del planeamiento en base a escenarios distintos
- En general se proyecta la situación presente al futuro.
- El presente tapa todo; hay una imposibilidad de ver otra cosa.
- ¿No se sabe, no se quiere o no se puede?
- Imposibilidad de pensar en el futuro, la consecuencia es “surfear”.
- Pensar en un plan se puede hacer solamente en contextos estables.
- Idea que un plan es de una persona o un grupo y no de todos los miembros de una organización.
- No se le da importancia del proceso de planificación.
- Considerar que pensar el futuro es inútil.
- Pensar que se puede administrar sin objetivos a largo plazo.
- Falta de participación por inexistencia de propensión a dejar participar y compromiso con la participación.
- El modelo de gestión de Patronazgo no requiere de la planificación sino de la incertidumbre y, por lo tanto, la protección y la salvación por la dependencia.
- Falta de experiencia técnica por falta de uso de la planificación.
- El volantazo como estrategia.
- Se dedica poco tiempo a pensar y el planeamiento en esencia es pensar.
- La administración sin planificación es otra forma de administrar no estudiada aún.
- La no planificación se está convirtiendo en un negocio
- La inexistencia de planificación no se visualiza como un problema
- La planificación requiere de negociación, esfuerzo conjunto y madurez, y esto parece difícil.
- Hoy existe tanta improvisación que es imposible prever.
- Cualquier cosa puede suceder.

Si, como se planteó en la parte conceptual, los Objetivos, la Planificación y la mirada sobre el futuro son la esencia de la Administración ¿o estamos administrando mal por no Planificar ni pensar en el futuro, o estamos necesitando reformular la Administración para esta situación?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. PFEFFER, J. (2000): *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”*. México: Oxford University Press.
2. MATSUMOTO, D. (1996): *“Culture and Psychology”*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
3. HOFSTEDE, Geert (1999): *“Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”*. Madrid: Alianza Editorial.
4. SCHEIN, Edgar (1988): *“La cultura empresarial y el liderazgo”*. Buenos Aires: Ed. Plaza Janes.
5. SMIRCICH, L., “Concepts of culture and organizational analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983.
6. DE VAL PARDO, I. (1997): *“Organizar. Acción y efecto”*. Madrid: ESIC.
7. DAFT, R. (2000): *“Teoría y diseño organizacional”*. México: Thomson.
8. BLAKE Robert y MOUTON Jane (1984): *“O novo grid gerencial”*. Sao Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
9. REDDIN, H., “La organización orientada al resultado”, Paidós, Buenos Aires, 1994.
10. GÓNGORA Norberto (2008), “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional”: en Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), *“Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones”*. Buenos Aires: Editorial Pearson.

11. GÓNGORA Norberto, NÓBILE Cecilia y REIJA Lucía: “Estudio comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP”. *Visión de futuro*.: Universidad Nacional de Misiones. 2014 vol.18 n°2. p34 - 59. issn 1668-8708. Issn 1668-8708.
12. GÓNGORA NORBERTO Y ARAUJO ANALÍA: “La Justicia Organizacional en Instituciones de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. Vº Jornada de Administración del NEA. IIIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní"
13. GÓNGORA N., REIJA L. y LARRIVEY F.: “La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013.
14. FAYOL, H (1916) “Administración Industrielle et Générale”, Dunoc, versión en castellano, “Administración Industrial y General”, El ateneo, Buenos Aires, 1979.
15. RUSSELL L. ACKOFF: Un concepto de planificación de empresas. LimusaWiley, México, 1972, pág. 13
16. DRUCKER PETER F: "Long-Range Planning means Risk-Taking", pág. 9. En Long-Range Planning for Management (D. W. EWING, Harper and Row, New York, 1972) dice: "La planificación, más que organización y análisis de la información, es un proceso de decisión-acción".
17. Stoner, James A. F. (1996). Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (Jr). Administration, 6ª ed., Prentice Hall, México.
18. CORTÉS, H. (1998). Gerencia Efectiva. Editorial HCZ Consulting. Caracas. Venezuela.
19. Goodstein, Leonard D., (1998). Planeación Estratégica Aplicada, México, Editorial Mc Graw Hill.
20. MATUS, Carlos. “Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES”, Caracas, 1993.
21. SAGASTI, F.: "Hacia un nuevo enfoque para la planificación científica tecnológica". OEA, Washington, 1972. Incluido en Desarrollo Rural de las Americas. Vol. V-Nro.1. 1973. Pp 6.
22. LUTHANS, F.: "Introducción a la administración: Un enfoque de contingencias". Mc grow-Hill, México, 1980.
23. ARMIJO, M.: “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público”. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. 2009. Obtenido de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
24. MINTZBERG, H. et. Al: “Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.” D/ Granica SA. Buenos Aires, Argentina. 511 pp. 1994
25. MINTZBERG, H.: “La caída y ascenso de la Planeación Estratégica”. Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
26. OSSORIO, Alfredo: “Planeamiento estratégico”. Buenos Aires, Argentina. INAP Editorial/Editor 2003. Obtenido de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
27. Definición de Futuro, obtenido de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Futuro>
28. THURSTONE, L. L. Comment. American Journal of Sociology, 52, p. 39-50. 1946.
29. HOFSTEDE G, HOFSTEDE G. J. y MINKOV M. “Cultures and Organizations”. McGraw Hill. 2010.

HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE LA DECISIÓN EN GESTIÓN: intervención de emociones, inconsciente, intuición e instintos**Lorenzo, Carlos A.** clorenzo@speedy.com.ar**Lorenzo, Ma. Natalia** lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Ingeniería/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)

RESUMEN

Este trabajo, en el marco del programa de investigación cuyos proyectos se vienen desarrollando desde hace 20 años, incursiona en el impacto que tienen los nuevos conocimientos pseudocientíficos, sobretodo en particular a los que hacen a la parte afectiva de los modelos mentales. Tenemos una teoría desintegrada debido a la incorporación de nuevos abordajes en los últimos 20 años.

Por ello seleccionamos los principales elementos de la decisión en las distintas etapas de los años a que hacemos mención. Vemos el modelo clásico – racional, el modelo que incluye lo cognitivo y lo emocional, y finalmente lo que tiene que ver con la teoría de la mente que tiene que ver con el cerebro y los sentimientos, en conjunto con el inconsciente, la intuición y los instintos.

Todo ello abre nuevas perspectivas y abordajes para describir el proceso de las decisiones en las organizaciones. Son necesarios nuevos modelos que permitan diseñar nuevas tecnologías tangibles e intangibles. Estos nuevos modelos serán relevados en el desarrollo de nuestros proyectos de investigación como hemos realizado con nuestros proyectos anteriores.

PALABRAS CLAVE: Organizaciones – Nuevo paradigma – Emosentimientos – Inconsciente – Intuición

INTRODUCCION

Los impactos que la teoría de los afectos, a través de las actuales investigaciones neurocientíficas tiene en la teoría de la decisión y la acción, hace que sea necesario un cambio revolucionario en su formulación y abordaje. Eso nos hace hablar de nuevos abordajes descriptivos que modifican, a nuestro criterio, la forma de analizar y encauzar los procesos hacia una decisión y acción efectiva en las organizaciones. Por eso mismo estamos hablando de un nuevo paradigma.

Es necesario comparar la evolución que el estudio del proceso de decisiones ha tenido desde el paradigma clásico – racional, los ajustes que producen lo que podemos denominar los conocimientos que aportan la cognición y las emociones, y lo que ahora resaltamos, productos de avances sobre el conocimiento más profundo de la naturaleza y la biología humana a partir de la importancia de los sentimientos, lo que hemos dado en llamar los emo – sentimientos en el comportamiento del ser humano.

Esto requiere, con el objetivo de mejorar el liderazgo, la formación de equipos y la actividad cooperativa en pos de metas y objetivos comunes que necesitan una efectiva administración y gestión organizacional, realizar nuevos modelos que diseñen nuevas tecnologías ante la creciente complejidad. Y esto es así desde las más pequeñas a las más grandes con las adaptaciones que en cada caso sean necesarias.

También hemos incluido en este trabajo un acápite que tiene un fuerte impacto y que necesita de mayores conocimientos. Es lo que compete al inconsciente, la intuición y las decisiones instintivas con el fin de integrar conocimientos actuales sobre ello en los modelos que vamos esbozando integrando la teoría.

Sin duda hemos realizado una apretada síntesis para este trabajo que estamos desarrollando en nuestros proyectos de investigación, en el marco de la línea comenzada hace 20 años y cuyo producto más conocido es el denominado ahora Modelo SER H4 MM2 [1].

HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE LA DECISIÓN EN GESTIÓN

Los aspectos a los que hemos hecho mención en el apartado inmediatamente anterior a este a modo de resumen, nos da la base para comenzar a desarrollar los impactos que la teoría de los afectos, a través de las actuales investigaciones neurocientíficas tiene en la teoría de la decisión y la acción. Eso nos hace hablar de nuevos abordajes descriptivos que modifican, a nuestro criterio, la forma de analizar y

encauzar los procesos hacia una decisión a acción efectiva en las organizaciones. Por lo cual estamos hablando de un nuevo paradigma.

Gráfico 1: Elementos básicos del proceso de decisión en el Paradigma Clásico-Racional



Fuente: elaboración propia

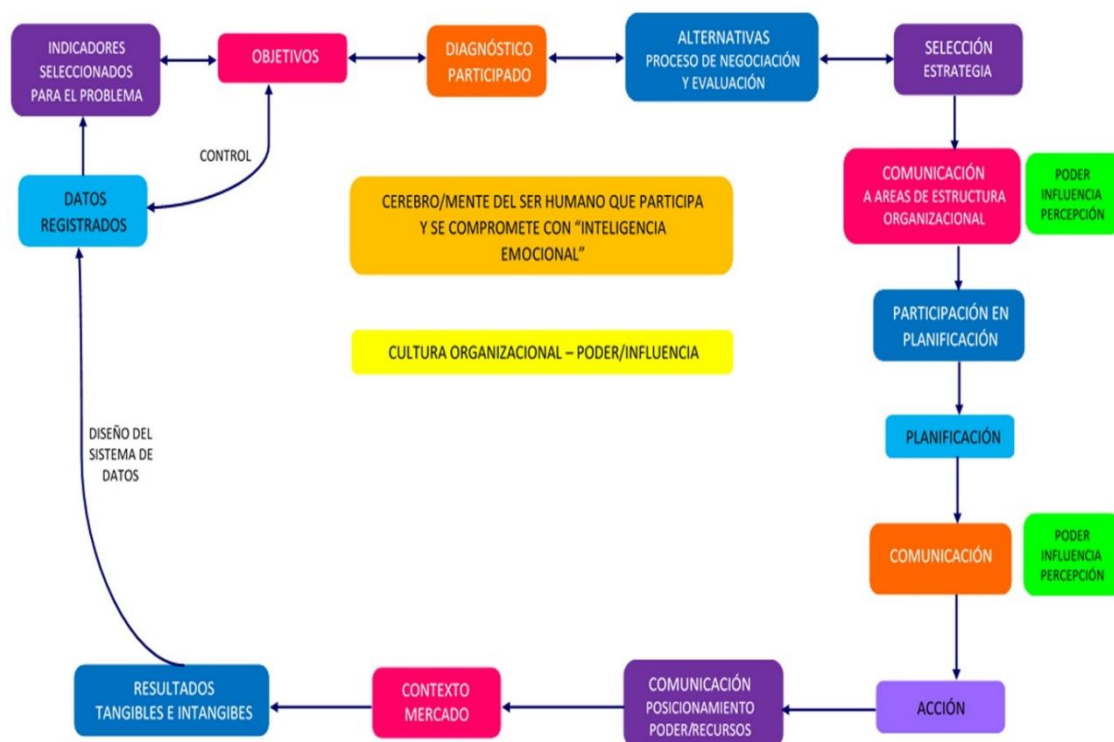
Nos encontramos en primer lugar, exponiendo antecedentes que compararemos, con una teoría clásica de la toma de decisiones donde prevalecía la racionalidad en forma universal para una efectiva toma de decisiones. Ello lo describimos en el gráfico recursivo 1. La racionalidad, lo objetivo, las normas estándar, y modelos técnicos de diagnóstico y evaluación de alternativas son las herramientas clásicas que resultaban en directivas para la acción. Este paradigma ha sido sobrepasado por la realidad de los mercados, los stakeholders y el público socio económico de las organizaciones.

Posteriormente en el tiempo, surgieron lentamente ajustes al paradigma clásico debido a los problemas de la falta de eficacia y eficiencia en los resultados de las decisiones. Nuevas herramientas y tecnología se fueron acercando y aplicando a las organizaciones en creciente rango de complejidad. Primero, como mejor administración de los “recursos humanos”, posteriormente como superación de los límites del enfoque surgieron nuevos descubrimientos y métodos en disciplinas humanas como la inteligencia y las emociones, y comenzó a tener más peso la cultura organizacional como elemento importante a incorporar para darle abductivamente mejoras a los problemas del comportamiento y la decisión en los procesos.

Esto lo graficamos en el Gráfico 2, donde hacemos hincapié en el concepto de la decisión participativa, constructiva, como aspecto más central que la aplicación de técnicas, las cuales también se incrementaran teniendo en cuenta nuevos conceptos para incorporar a la decisión. Se profundiza más el estudio del poder y la influencia y por tanto de la negociación. Los estudios sobre estrategia y escenarios se desarrollan para las organizaciones, la comunicación como la otra cara de la misma moneda con la cultura y la estrategia se convierte en un aspecto central. El liderazgo surge en su informalidad junto al autoliderazgo y los intangibles se descubren como lo más importante en la sostenibilidad de las organizaciones.

Por lo tanto, queremos hacer notar estas incorporaciones y abordajes en los conceptos que señalamos en el Gráfico 2, donde lo cognitivo y las emociones dan una renovada impronta a la teoría organizacional y al proceso de toma de decisiones que desencadena en la acción de aplicación. Todo ello fue quedando reflejado en nuestros proyectos de investigación del Modelo SER H4 que recientemente hemos enriquecido con aportes de las neurociencias y cambiamos su denominación, por irse constituyendo en una nueva versión, a SER H4 MM2.

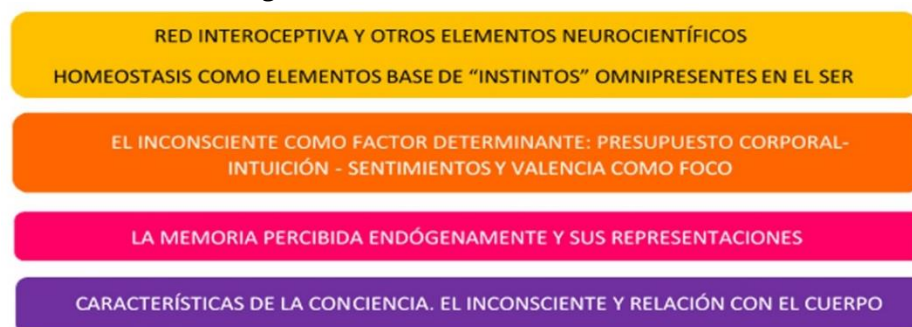
Gráfico 2: Elementos que ajustan el Paradigma Clásico, bajo el paradigma inclusivo de lo cognitivo y las emociones



Fuente: elaboración propia

¿Qué aspectos estamos incorporando que son los que para nosotros llevan a un nuevo paradigma de las decisiones y la acción? Comienza con los estudios expuestos sobre neurociencias aplicadas a la gestión y la administración en 2013, y que se encontraban formalizados en nuestros proyectos de investigación. Posteriormente la aplicación a modelos mentales para Liderazgo y equipos de trabajo en 2017 presentados en Congresos nacionales e internacionales fue profundizando la aplicación a toma de decisiones. En el Gráfico 3 sintetizamos un corto listado donde hacemos foco en el cambio de paradigma.

Gráfico 3: Elementos que se incorporan al trascender emociones en sentimientos bajo el paradigma cognitivo Emo-Sentimental del SER H4

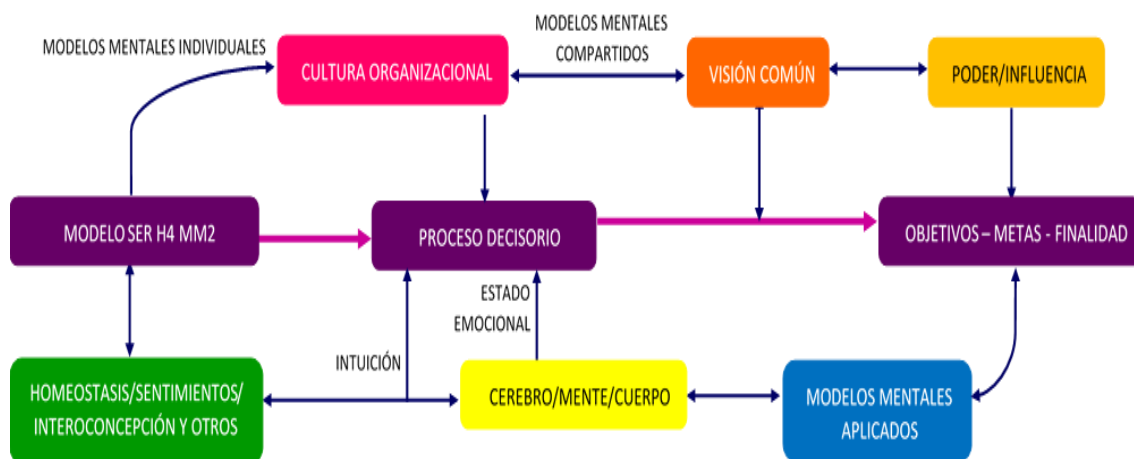


Fuente: elaboración propia

Los patrones instintivos³, como los llama Gazzaniga, a través de distintos abordajes de sus investigaciones [2] [3] de Homeostasis y redes interoceptivas -por ejemplo, la intuición; los sentimientos y la valencia de los mismos (a los que nos hemos referido anteriormente); los descubrimientos sobre el inconsciente y como actúa de manera determinante en el ser humano; la memoria en relación a todo ello a través de la experiencia; y finalmente como cuerpo, cerebro y mente- interactúan. Estos elementos nos parecen más que suficientes para dar por sentado que nos encontramos frente a un nuevo paradigma de los procesos decisorios. Lo podemos ver en el Gráfico 4 que sigue un mismo patrón de exposición que los anteriores para facilitar su comparación y comprensión.

En dicho gráfico presentamos en una apretada síntesis las diferencias más relevantes de lo que denominamos paradigma emo-sentimental del proceso decisorio, marcando la diferencia entre como analizamos el comportamiento del ser humanos que debe ser parte del proceso de toma de decisiones en una organización a través de distintas etapas de los conocimientos técnico-científicos desde hace un siglo. Damos características comparativas de lo que se considera a la decisión como “norma objetiva”, la incorporación de las emociones, y la relación de estas con los sentimientos dadas por [4] [5].

Gráfico 4: Hacia un nuevo Paradigma Decisorio con Elementos Cognitivos Emo-sentimentales en el SER Emo-senti-racional biológico



Fuente: elaboración propia

INCONSCIENTE, INTUICION Y DECISIONES INSTINTIVAS

Vamos a dejar unas palabras, en este apartado, sobre un tipo de decisiones que han sido relevadas -por las investigaciones neurocientíficas- como muy importantes por el peso que tienen en cantidad; y en el contexto de necesidad de respuestas rápidas sin perder probabilidad de acierto, sino -todo lo contrario- incrementando los aciertos hacia el cumplimiento de objetivos.

Un autor que nos ilustra sobremanera es [6] quien dirige el Centro de comportamiento adaptativo y cognición del Instituto Max Planck para el desarrollo humano de Berlín. En cuanto a él, lo que queremos destacar, respecto de lo que dio en llamar en el campo de sus investigaciones “inteligencia inconsciente”, es la preeminencia que le da -para incrementar en su aplicación- a la heurística sobre el análisis, siendo la heurística lo que podemos llamar una regla general instintiva. La misma aparece rápido en la consciencia basada en razones subyacentes -sin conciencia plena fuerte- para actuar en función de la misma.

Entre ellas, las heurísticas dan preeminencia en sus ejemplos a la heurística del reconocimiento, la cual actúa sobre “puntos ciegos” cognitivos ante espacios de desconocimiento. Asimismo, consiste en buscar la alternativa más certera ante un problema a resolver -o acierto de una pregunta- sobre el punto de desconocer en alto grado cuál es la respuesta o alternativa a seleccionar. Por ejemplo, dada una

³ Los patrones instintivos, como el de los animales, componen una parte importante del software del hardware cerebral: los primarios son como “reflejos”, y los superiores son “el estado de las relaciones sociales” que resultan de la combinación de los individuos-instintos inferiores de la sociedad.

situación desconocemos todas las alternativas -o la mayoría de ellas- pero reconocemos las que consideramos más importantes. Así jugamos, en base de nuestro desconocimiento, con pocas alternativas o respuestas; por lo cual, la inteligencia del inconsciente está, para él, en saber -sin pensar- qué regla es probable que funcione en cada situación. Esto va claramente contra la idea de la toma racional de las decisiones basada en la mayor información posible y el análisis concienzudo de la misma.

Esto también se basa en que la información que cada mente humana puede asimilar tiene un límite, el cual puede -por ejemplo- aproximarse al número 7 (más o menos 2) relacionándose con la capacidad de la memoria a corto plazo. De esto puede derivarse que acceder a más información y más opciones no siempre es lo mejor.

Por lo tanto, existe un grado beneficioso de ignorancia para el mejor manejo de habilidades inconscientes ante las limitaciones cognitivas, que nos dice que tenemos realmente un corto rango de libertad de elección -en el mejor de los casos. También, hay un punto en que la mayor información tiene -cada vez- un costo más alto, y lo simple puede tener mayor fortaleza. Esto es esencial en la construcción y diseño de modelos, debido a que son abstracciones de la realidad. Las buenas intuiciones pasan por alto mucha información.

Gerd Gigerenzer [7] señala que, en toda situación en la que la validez del conocimiento no supere el 65% de respuestas correctas, es válido darles más importancia a las conjeturas. Éstas nos darán -en esos casos- un 50% de probabilidad de acierto; pudiéndose obtener con la regla general de heurística del reconocimiento, (por ejemplo, y como sucedería con otras reglas), un 80% y, en participación con la conjetura daría un 65% de probabilidad de certeza, ello avalado por las investigaciones realizadas en el Centro de investigaciones⁴ que dirige. Asimismo, indica que los “fallos” de memoria, “puntos ciegos” o “desconocimiento” deben estar, para que la decisión instintiva funcione, normados sistémicamente y no ser aleatorios [8]. De esta forma, llegamos al punto de poder decir que los límites cognitivos pueden posibilitar -paradójicamente- buenas decisiones en función de buenas evaluaciones, y que la validez del reconocimiento sea mayor que la del conocimiento.

La heurística del reconocimiento nos hace más rápidos para tomar decisiones, -influyendo ello en la actuación de los grupos- por lo cual, los que son más lentos se comportan como seguidores de esa velocidad que otorga liderazgo, así como de otras bases de legitimidad del mismo. En definitiva, la intuición tiene más velocidad y eso otorga -a la persona que la tiene- más influencia entre iguales [9].

Cuando ha quedado demostrado que una “buena razón” como “toma lo mejor” puede hacer frente a diversas problemáticas con mejores aciertos que una regresión múltiple, y -hasta el momento- la inteligencia artificial [10], llegamos a la conclusión de que no sólo la intuición es un tipo de decisión que resulta más certera (en la mayoría de las situaciones), sino que lo que hacemos al identificarlo (a través de investigaciones) es reconocer que ya es algo que utilizamos habitualmente en nuestras decisiones y que además podemos entrenar para actuar mejor conociendo sus características de efectividad.

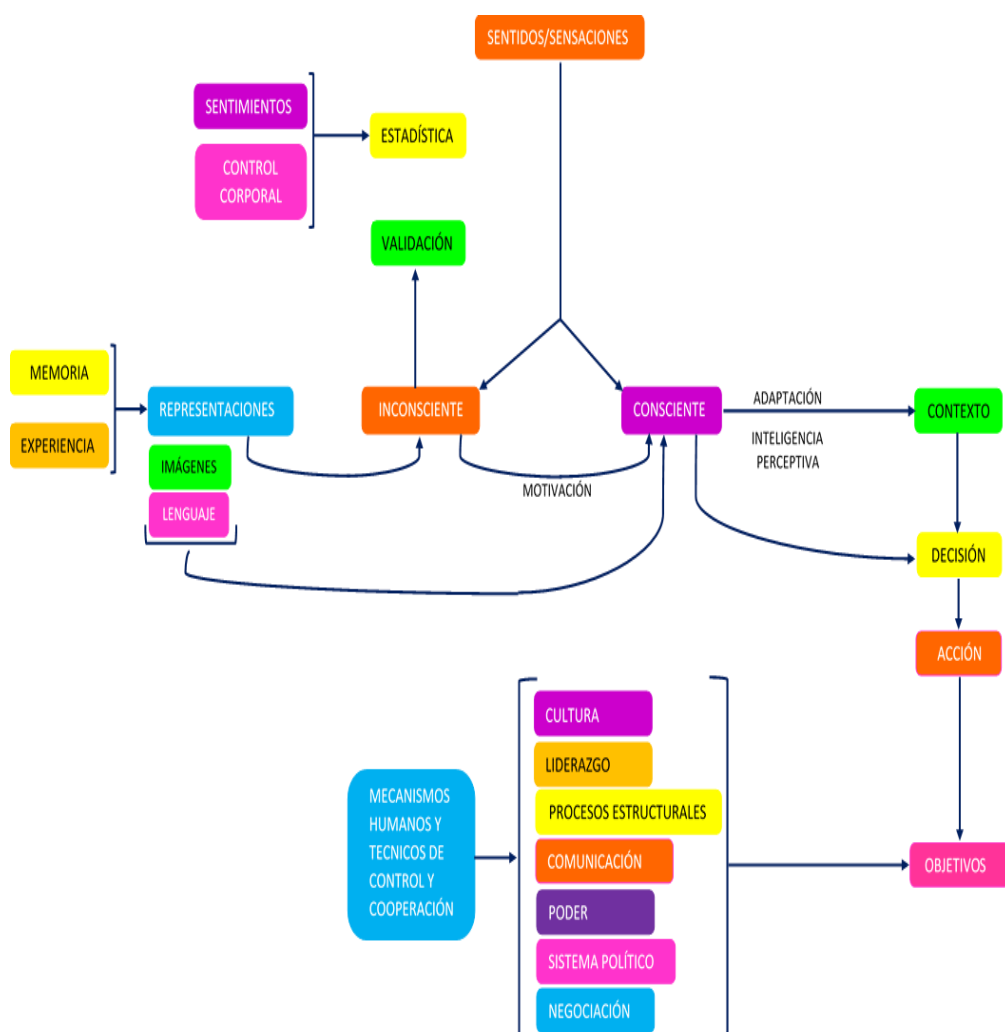
Queremos agregar, en este breve apartado, que los circuitos inconscientes del cerebro parecen estar organizados para realizar inferencias estadísticas respecto de la información sensorial que recibimos [11]. También, que allí se disparan validaciones de sentimientos [2] basadas en representaciones de la memoria experimental. Esto constituye la “materia prima” de la decisión en la consciencia. Es bastante difícil pensar que podemos llegar a un “algoritmo” subjetivo de cómo funciona este aspecto del inconsciente en cada persona. Y el posible “algoritmo” de la conciencia también sería subjetivo (no universal) dependiente de las inferencias “estadísticas” del inconsciente [13] [14], ya sea por sentimientos [15] y/o control y presupuesto corporal [16]. Estas situaciones “subjetivas” del inconsciente y del consciente no se corresponden en un sentido de uno hacia el otro como “materia prima” del segundo, sino que tendrían dinámica propia y contarían en la práctica con sesgos distintos.

A su vez, existen sesgos en el procesamiento de la “materia prima” del inconsciente hacia el consciente, y hay sesgos propios del consciente de cada persona al procesar las inferencias del inconsciente. Además, los propios cognitivos endógenos se dan por asimilación y adaptación a las situaciones contextuales que Jean Piaget [17] llama “inteligencia”. Es decir, pueden tener ambos

⁴ Gerd Gigerenzer dirige el Centro de Comportamiento Adaptativo y Cognición del Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano de Berlín.

Hemos graficado este largo párrafo en el Gráfico 5 UUU, que llamamos “Proceso inconsciente/consciente en la decisión.”

Gráfico 5: Proceso Inconsciente/Consciente en la decisión



Fuente: Elaboración propia

Hay muchos otros aspectos a los que podíamos referirnos en relación al inconsciente y su inteligencia, en la participación de las decisiones intuitivas e instintivas dentro del proceso de toma de decisiones. Hemos querido en este apartado -sobre la base del autor referido- hacer mención a aspectos que nos resultan no solo curiosos sino importantes para tener en cuenta, por el valor que agrega en lo que consideramos un cambio de paradigma de la teoría de la decisión en las organizaciones e instituciones sociales en el siglo XXI, gracias a los aportes de las neurociencias.

ASPECTOS CONCLUSIVOS

El desarrollo de este trabajo ha tenido como objetivo hacer una descripción de cómo han ido variando los conceptos que componen las distintas etapas del proceso de toma de decisiones en las organizaciones, desde el abordaje de nuestra línea de investigación. Lo hacemos con la finalidad de comprender mejor como es lo que ha pasado, y desde que lugar debemos analizar, diagnosticar e intervenir para realizar ajustes y cambios que mejoren la toma de decisiones de tal manera que partamos de una base más efectiva para la acción y el aprendizaje.

Hemos explicado como el paradigma clásico – racional fue en el tiempo sobrepasado por la realidad de los mercados, los stakeholders y el público socio económico de las organizaciones. Después vimos, lo que aún está vigente, que es el desarrollo del concepto de “cultura organizacional” dentro de un cambio hacia liderazgos más participativos, según las características del tipo cultural en cada organización. Sin embargo, había una dinámica política, que tenía mucho que ver con la forma de solucionar los conflictos, que debía estar articulada a la cultura organizacional para que las mejoras fuesen sostenibles. Fue en ese momento, en el comienzo de siglo XXI cuando nuestra línea de investigación comenzó, y que la realidad del campo organizacional ha mantenido hasta ahora con la incorporación de la “inteligencia emocional” con la referencia muy gravitante de un neurocientífico como Antonio Damasio.

Llegamos a continuación en el proceso de toma de decisiones, a lo que se constituye el punto central de nuestro análisis comparativo de etapas del proceso. Los conocimientos que incorporamos para poder hablar de un nuevo paradigma: el funcionamiento de la “red interoceptiva, y fundamentalmente desde Antonio Damasio el concepto de “homeostasis” que está integrado al sentimiento y su valencia en el comportamiento del ser humano. Como es un proceso endógeno en el cerebro que está dentro del inconsciente, y por la tanto en estrecha relación con la intuición, es que hemos agregado un apartado para dar una mayor explicación de estas dimensiones y hemos expuesto un gráfico del proceso inconsciente – consciente del ser humano. Ello también nos lleva a ver la relación con la consciencia y todo el cuerpo biológico.

Estamos seguros que estos conocimientos, en el tiempo debido de maduración, deben llevar al desarrollo de este nuevo paradigma en la administración y gestión de organizaciones. Es para nosotros un paradigma emo – sentimental del proceso decisorio analizando de otra manera el comportamiento del ser humano en las organizaciones, y lo hemos graficado para dar más claridad al mismo. Tenemos en edición un libro con un desarrollo más exhaustivo de nuestra posición, esperando aportar para que nazcan y se multipliquen otros que ayuden a la mejora de nuestras disciplinas en la creciente complejidad del ser humano, el mundo que habita y los sistemas que lo componen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2017) “Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (ConLAd) y VII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Res. C. D. N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones –11 y 12 de septiembre. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589 –Pág.:136 (impresa en versión unificada).Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- [2] [5] [12] [15] Damasio, Antonio (2018) “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Editorial Destino, Barcelona-España.
- [3] [14] [16] Feldman Barret, Lisa (2018) “La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones”. 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España.
- [4] Damasio, A. (2003) “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”. 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España.
- [6] [7] [8] [9] [10] Gigerenzer, G. (2008) “Decisiones Instintivas. La inteligencia del inconsciente”. 1ra edición. Editorial Ariel SA. Barcelona-España.
- [11] [13] Dahene, Stanislas (2015) “La conciencia en el cerebro. Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos”. Editorial Siglo XXI, Buenos Aires-Argentina.
- [17] Piaget, J. (2013) “La psicología de la inteligencia: Lecciones en el Collège de France”.1ra ed. 1ra reimpresión. Siglo 21 Editores. Buenos Aires-Argentina.

**LOS ACTORES LOCALES Y SU ARTICULACIÓN PARA LA GESTIÓN INTERNACIONAL
SUBNACIONAL: CASO DE LA CIUDAD DE TANDIL****Lorenzo, Ma. Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar**Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires
(UNCPBA)**Resumen**

Este trabajo se orienta – a partir del enfoque de Estudio de Caso- a identificar y analizar el rol o papel que llevan a cabo los actores locales en la elaboración de políticas de internacionalización del desarrollo local de la ciudad de Tandil (ciudad intermedia de la Pcia. de Buenos Aires), el cual está compuesto por las características de su participación dentro de dicha etapa de la gestión internacional de este espacio subnacional.

De esa manera, es posible identificar roles como el “catalizador de la gestión internacional”, el “impulsor”, el “apático”, el “sponsor” y el “consultor”, buscando contribuir con la generación de nuevos conceptos teóricos a partir de la identificación y caracterización inicial del papel que ejercen los actores territoriales de las entidades subnacionales (en función de la forma en la que intervienen y la actitud con la cual participan) en el marco de los diversos espacios de articulación e interacción vinculados a la gestión internacional local, logrando un aporte a la literatura académica. También, desde el punto de vista empírico, resulta importante su empleo como insumo para la gestión de las políticas públicas de internacionalización de la ciudad de Tandil, al permitir la posibilidad de identificar las características del rol que ejercen los actores territoriales entrevistados y replantearse cuáles relaciones deben reformularse para lograr una mayor y mejor sinergia que potencie la participación internacional de la ciudad.

PALABRAS CLAVE: Gestión internacional subnacional - Actores locales – Desarrollo Local – Internacionalización – Roles**INTRODUCCIÓN**

A lo largo del análisis de la literatura que acompaña conceptualmente esta investigación se ha notado, que buena parte de los estudios empíricos relativos a la internacionalización del desarrollo local por parte de unidades subnacionales (temática que da marco a esta tesis doctoral) se orientan principalmente al sector productivo (Rodríguez Osés, Ayala Calvo y Acedo Ramírez, 2005; Vázquez Barquero, 2006) de ciudades grandes (cuyo perfil les permite llevar a cabo este tipo de gestiones) (Borja y Castells, 1997; Teune, 2001; Sassen, 2007) del continente europeo, Australia y América del Norte (Duchachek, 1986; Michelmann y Soldatos, 1990); cuestión también replicada dentro de Argentina, en la cual también se le da gran importancia al estudio de casos paradigmáticos, como el de Rafaela (Aquilino y Santorni, 2011; Costamagna y Foglia, 2011).

Asimismo, tales investigaciones se caracterizan por su énfasis descriptivo (Vicchi, 2006) y, aquellas que han avanzado en la generación de enfoques teóricos, se han concentrado en análisis mono-causales focalizados en factores asociados al tamaño y ubicación de la ciudad (Marx, 2008) o el marco jurídico, así como los propios del contexto nacional e internacional que han favorecido tal desarrollo; elementos que no explican plenamente las variaciones observadas al interior del universo de los espacios locales debido a que la mayoría de dichas dimensiones permanecen constantes en el largo plazo. Como resultado, tales estudios no ahondan en las características del entorno/contexto particular que influyen sobre el accionar de la unidad subnacional en estudio, entre las que se encuentra el rol de la articulación e interacción entre diferentes actores para elaborar estrategias conjuntas con la finalidad de internacionalizar el desarrollo local.

Al respecto, en cuanto el análisis de los actores locales en la gestión internacional en Argentina se observa que el estudio sobre el rol de los actores locales en la gestión internacional de espacios subnacionales no profundiza su análisis sobre las relaciones presentes dentro del entramado que componen y solo se limita a describirlos individualmente o indicar su existencia (Aquilino y Santorni, 2011; Costamagna y Foglia, 2011, D’annunzio, 2000). De esta manera, las evaluaciones existentes en cuanto a la participación internacional de las ciudades (Calvento, 2012), resultan limitadas e incompletas al no ahondar en el análisis del vínculo existente entre los actores territoriales y las implicancias de su rol en la gestión internacional de sus localidades.

Asimismo, las actividades que desarrollan algunos actores territoriales a fin de generar un aporte positivo a la internacionalización de su ciudad/región, son descriptas en forma aislada sin hacer referencia explícita a su enmarque dentro de políticas públicas orientadas a la gestión internacional del desarrollo local (Aquilino y Santori, 2011; Costamagna y Foglia, 2011), llevadas a cabo a través de una serie de estrategias con objetivos definidos y sustentados por la gestión municipal.

Por lo cual, los estudios mencionados describen la actividad de los actores locales relacionados con la internacionalización de las ciudades en las que se desempeñan como prácticamente “desconectada”, sin plantean una visión sistémica e integral de los vínculos que los unen, en forma de red, como lo hacen otras investigaciones referidas al ámbito productivo dentro del Desarrollo Local (D’Annunzio, 2000; Diez y Emillozzi, 2015)

De esta manera, a partir de las reflexiones mencionadas, es posible identificar una brecha en la literatura sobre internacionalización del desarrollo local en la cual se observan deficiencias en la profundidad del estudio sobre el rol de los actores territoriales (y el vínculo existente entre ellos) en el marco de la definición e implementación de políticas públicas de internacionalización del desarrollo local en ciudades intermedias⁵ de la Provincia de Buenos Aires (ámbito de Argentina dentro del cual existen pocas investigaciones en la temática mencionada). Asimismo, surge la necesidad de una visión sistémica y un abordaje de redes (Chan, K. y Liebowitz, J., 2006; Granovetter, M. S., 1973; Wasserman, S., & Faust, K., 1994) que profundice el análisis y las implicancias de las características de este entramado de actores locales para con el nivel de participación internacional de las ciudades en las que ejercen como tales.

A partir de ello, surge la pregunta, ¿Cuál es el rol de los actores locales (y del vínculo entre ellos) en la definición e implementación de las políticas públicas de internacionalización del desarrollo local de los municipios intermedios de la Provincia de Buenos Aires y cuáles son sus implicancias en el nivel de participación internacional de los mismos? Para lo cual, resulta relevante analizar los elementos que caracterizan a los actores locales relacionados con la internacionalización de los espacios subnacionales⁶(ciudades) intermedios de la Provincia de Buenos Aires (y el entramado que componen dado el vínculo que los une), así como el rol que ejercen en la generación e implementación de las políticas públicas orientadas a la gestión internacional del desarrollo local de tales municipios, contemplando sus implicancias en el nivel de participación exterior de los mismos.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Con el paso del tiempo, concepto de desarrollo ha experimentado transformaciones tomando cada vez más fuerza la mirada que revaloriza al desarrollo local, entendiéndolo como “un proceso participativo que fomenta, en un territorio determinado, la cooperación entre los principales actores locales⁷, públicos y privados, para el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo común, con el objetivo final de estimular la actividad económica y crear empleo de calidad, a partir del aprovechamiento de los recursos y potencialidades locales, y las oportunidades derivadas del contexto global” (Albuquerque, 2002:15).

Asimismo, desde dicho enfoque se considera que las dinámicas pluridimensionales e integrales desarrolladas en los espacios subnacionales⁸ para alcanzar el Desarrollo Local -y una efectiva inserción nacional e internacional-suponen la implementación de un proceso sistemático y sostenible a largo plazo, de dinamización del territorio y de la sociedad local, mediante la participación corresponsable y estrecha articulación de los principales actores socioeconómicos y políticos locales (Cotorruelo Menta, 2001), entre ellos, el gobierno local, el sistema científico-tecnológico, las empresas y las organizaciones sociales (Dagnino, 2008). Por ello, el desarrollo de un territorio está fuertemente condicionado por la voluntad y capacidad de los actores locales; por la valorización de

⁵ Los municipios intermedios o Aglomeraciones de Tamaño Intermedio, en promedio, contienen entre 50.000 a 400.000 habitantes (Vapñarski y Gorojsvsky, 1990; Velázquez, 2004).

⁶ Se entiende a los espacios subnacionales como “las instancias socio-territoriales de un país, menores al Estado-Nación (...) [abarcando] todo el binomio socio- territorial autónomo componente de un Estado-Nación” (Mina, 2005:13-14). Se utilizan los términos unidades, espacios, y entidades subnacionales o subestatales como sinónimos, para referirse a las ciudades.

⁷ Se utiliza en forma indistinta el concepto “actores locales” y “actores territoriales”

⁸ Se entiende a los espacios subnacionales como “las instancias socio-territoriales de un país, menores al Estado-Nación (...) [abarcando] todo el binomio socio- territorial autónomo componente de un Estado-Nación” (Mina, 2005:13-14).

estas capacidades, en particular, la capacidad de interacción activa entre lo local, lo nacional y lo internacional (Boisier, 2005). Dentro de esta articulación, se destaca el rol que cumple el ambiente territorial (Yoguel, 2000; Boisier, 2005) de características positivas, el cual, a partir del desarrollo de confianza recíproca entre los agentes, la circulación de conocimiento y la generación de capital social, disminuye las incertidumbres estáticas y dinámicas de todo proceso de desarrollo local.

A partir de ello, en los últimos años los espacios subnacionales –mediante la interacción de sus actores locales como los municipios, las universidades subnacionales, las ONG's, entre otros- han desarrollado alternativas tendientes a la valoración de lo local para beneficiarse del contexto de internacionalización de la economía, interdependencia y revolución científica tecnológica, entre otras cuestiones. Como parte de ello se instaló en los territorios el objetivo de desarrollar políticas orientadas a crear o fortalecer la gestión local e internacional de los territorios presentándose como un importante activo de la gestión contemporánea, particularmente de los municipios tanto como unidad geográfico-política -en su doble carácter: como ente representativo que contiene actores locales diversos y multidimensionales- como elemento articulador y componente básico del Estado (Mina, 2005).

De esta manera, como espacios subnacionales, los municipios han desarrollado distintos tipos de ampliaciones en su funcionamiento agregando a sus funciones tradicionales (obra pública, provisión de servicios básicos), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local y regional tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de asistencia a la competitividad empresarial (Fernández *et al*, 1997). Como parte de este proceso se instaló en los territorios el objetivo de desarrollar políticas públicas orientadas a la gestión internacional de los territorios, las cuales pueden variar en cuanto al nivel de participación y articulación que devienen de la actuación conjunta entre el gobierno local y los actores socioeconómicos y políticos (Arroyo, 2003).

El análisis de la participación internacional de los espacios subnacionales también ha derivado en diferentes estudios teóricos y empíricos. Desde las investigaciones generadas en el área de las relaciones internacionales, el paso fundamental sobre la temática lo genera la constatación ineludible de la participación de una pluralidad de nuevos actores en el escenario internacional, además del estado nacional (Keohane y Nye, 1989; Nye, 2003).

Como parte de este proceso, se desarrollaron conceptualizaciones tales como la paradiplomacia, utilizado en términos genéricos como una abreviación de “diplomacia paralela” (Salomón, 2007), transformándose en el concepto de mayor utilización en el campo donde se destacan las obras de Duchacek (1986) y de Michelmann y Soldatos (1990). Respecto a ello, en Argentina, Zubelzú considera que el término de gestión internacional o externa refleja adecuadamente la experiencia de las entidades⁹ subnacionales, debido a que el empleo del término anteriormente mencionado “puede interpretarse como una actividad que duplica o compite con la del Estado nacional en un contexto cultural —el argentino— en el que el prefijo tiene más bien una connotación negativa incluso con visos de actividad ilegal (parapolicial, paramilitar) más que de acciones simultáneas o concurrentes” (Zubelzú, 2008:36).

En función de esta teoría, a partir de los estudios empíricos se visibiliza la gestión y el desempeño internacional de las entidades subnacionales, agrupando un conjunto heterogéneo de realidades contextuales disímiles, y siendo utilizada de manera indistinta para casos europeos, norteamericanos y latinoamericanos (Duchacek, 1986; Michelmann y Soldatos, 1990; Gallo Yahn Filho y Fernandes de Oliveira, 2006; Salomón, 2007; Schiavon, 2010); siendo considerados los casos de Europa, América del Norte y Australia como precursores en la temática. Asimismo, la mayor parte de dicha literatura se focaliza en el prototipo de gobierno municipal de las ciudades grandes¹⁰ ya que suponen que sólo éstas pueden desarrollar tales estrategias. Inclusive, en algunos casos, destacan la diferencia de éstas con las “ciudades globales” donde “la riqueza y los procesos económicos nacionales se articulan con una multiplicación de circuitos globales para el mercado de capitales, las inversiones y el comercio” (Sassen, 2007: 36).

En consonancia con lo mencionado, en Argentina se evidencia una concentración de las investigaciones relativas a la implementación de estrategias de participación internacional por parte de las entidades subnacionales, mayormente relativa a experiencias de ciudades grandes (Zubelzú, 2004; Salviolo, 2005; Vicchi, 2006; Iglesias, Iglesias y Zubelzú, 2008; Maira, 2010) como Buenos Aires y

⁹ Se utiliza como sinónimo tanto entidades como espacios subnacionales.

¹⁰ Ciudades o provincias con población mayor a los 400.000 habitantes (Vapñarski y Gorojsvsky, 1990).

Rosario, o de las provincias de Córdoba y Entre Ríos (Mina, 2005; Madoery, 2008; Natalizio, 2007). En este caso, la mayoría de las investigaciones en el campo de las relaciones internacionales sobre participación internacional de las unidades subnacionales, han buscado constatar la existencia de estrategias de gestión internacional (Zubelzú, 2004; Salviolo, 2005; Mina, 2005; Vicchi, 2006; Iglesias, Iglesias y Zubelzú, 2008; Calvento, 2010). Asimismo, también hay estudios sobre las capacidades estatales que sustentan el nivel de participación internacional de ciudades intermedias de la Provincia de Buenos Aires (Calvento, 2012; Araya, 2015). En cuanto al estudio de los actores locales, algunas de ellas han sido en el marco de la gestión internacional a partir de la identificación de actores territoriales y su rol en la internacionalización de su ciudad/región (Aquilino y Santori, 2011; Costamagna y Foglia, 2011). Otras investigaciones al respecto han explorado los elementos positivos y limitaciones para la internacionalización desde el punto de vista de los actores (D'Annunzio, 2000).

METODOLOGÍA

Tipo de diseño

La presente tesis doctoral se llevará a cabo mediante el Estudio de Caso (Stake, 2005), a través del cual se analizará el rol de los actores territoriales (en forma individual y aquél fruto de su interacción como entramado social) vinculados a la gestión de las políticas públicas de internacionalización del desarrollo local. De esta manera, se busca realizar un análisis profundo y detallado de las características de los mismos (particulares y aquellas propias del vínculo entre ellos) y su comportamiento en cada uno de los casos, definidos por una determinada realidad contextual. La preferencia por este tipo de diseño se basa en los numerosos antecedentes desarrollados en la literatura empírica de la temática de participación internacional de espacios subnacionales, los cuales en su mayoría han realizado estudios de casos para dar respuesta a las problemáticas planteadas (Duchacek, 1986; Michelmann y Soldatos, 1990; Gallo Yahn Filho y Fernandes de Oliveira, 2006; Salomón, 2007; Schiavon, 2010; Mina, 2005; Madoery, 2008; Natalizio, 2007; Zubelzú, 2004; Salviolo, 2005; Vicchi, 2006; Iglesias, Iglesias y Zubelzú, 2008; Maira, 2010; Rodríguez Osés, Ayala Calvo y Acedo Ramírez, 2005; Vázquez Barquero, 2006; Calvento, 2012; Araya, 2015; D'Annunzio, 2000) yendo desde casos europeos, norteamericanos a latinoamericanos y argentinos.

Unidad de análisis, muestra y recolección de datos

Unidad de Análisis

La investigación se abocará a un municipio de tamaño intermedio del interior de la provincia de Buenos Aires, con excepción del denominado conurbano bonaerense¹¹: la ciudad de Tandil.

La selección se realizó en forma intencionada en base a los siguientes criterios:

- **Municipio Intermedio:** de los 2.164 municipios de Argentina, se considera que aproximadamente 112 pertenecen a la categoría de municipios intermedios, con una población que oscila entre 50.000 a 400.000 habitantes (Roccatagliata, 2001; Velázquez, 2004). De este universo de municipios, pueden señalarse que en conjunto, contienen más de 15.000.000 de habitantes, cifra que representa cerca del 40% de la población del país (INDEC, 2010). Asimismo, son un tipo de municipio, ya indicado en apartados anteriores, poco estudiado dentro de la literatura empírica relativa a participación internacional de actores subnacionales.
- **Perteneciente al interior de la Provincia de Buenos Aires:** dicha región representa el 20% del total de la población provincial, con 3.421.780 habitantes (INDEC, 2010), de los cuales el 35% pertenecen al universo propuesto, los municipios intermedios del interior de la Provincia de Buenos Aires.
- **Entramado socio-institucional:** en el municipio seleccionado se asientan sedes o sub-sedes de universidades nacionales (existiendo una presencia importante de la UNCPBA, entre otras, existiendo también un interesante tejido empresarial y productivo, así como otros actores).
- **Participación internacional:** de acuerdo a investigaciones anteriores (Calvento, 2012) existen datos que permiten afirmar cierta tendencia a la participación internacional de los municipios de tamaño intermedio que componen la provincia. En el caso seleccionado, el nivel de participación internacional es muy alto (Calvento, 2012), representando un caso exitoso dentro de la región y siendo interesante de investigar.

¹¹ Área territorial integrada por 24 partidos que rodean a la Ciudad de Buenos Aires, y que, para 2001, contaba con el 33,2% del total de la población del país, constituyendo su mayor concentración urbana (INDEC, 2001).

Muestra y recolección de datos

En función del propósito de esta investigación, la elección de las unidades de observación se realizó en base a un muestreo teórico (Glaser & Strauss 1967; Patton, 2002) no estadístico, el cual se llevó a cabo en función del aporte o relevancia teórica que éstas representaron para la investigación. Es decir, los actores e instituciones más relevantes para el estudio fueron aquellos vinculados a la elaboración e implementación de políticas públicas de internacionalización del desarrollo local del municipio de Tandil. Para ello, inicialmente se basó en una perspectiva sociológica general (Glaser & Strauss, 1967) sobre el problema descripto a través de lo cual se contempló la existencia de múltiples actores en la ciudad seleccionada; y luego, a partir de la sensibilidad teórica (Glaser & Strauss, 1967) y el conocimiento de los desarrollos teóricos vinculados a la temática a investigar, se identificó a aquellos asociados a la gestión internacional subnacional de la ciudad de Tandil.

De esta manera, la conformación de la muestra a través del muestreo teórico (Glaser, B. G. y Strauss, A.L., 1967) consistió en la identificación de 5 (cinco) actores locales vinculados con la internacionalización de la ciudad de Tandil, fin de identificar el rol que ejercen en la elaboración y la implementación de políticas de internacionalización del desarrollo local: el Municipio de Tandil (a través de la Oficina de Vinculación Internacional), el Honorable Concejo Deliberante (HCD), la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA), la Cámara Empresaria de Tandil y la Asociación de Colectividades de la ciudad.

Con la intención de analizar las interpretaciones y significados que los actores locales identificados tienen sobre su propio rol (y el de los demás) en la elaboración e implementación de las políticas de internacionalización del desarrollo local de la ciudad seleccionada (en consonancia con las perspectivas epistemológicas y ontológicas de este estudio), se indagó a 6 (seis) informantes clave (o interlocutores competentes) quienes representan a los actores mencionados (uno por cada uno, a excepción del HCD que fueron dos). Los mismos participaron de entrevistas en profundidad por una duración de 60 minutos aproximadamente, contando con un guión semi-estructurado a fines referenciales, sin pre-establecer categorías de análisis, las cuales surgieron de los individuos entrevistados y se encontraron ajenas a la influencia del entrevistador (Creswell, J. W., 2007). Asimismo, las entrevistas fueron grabadas previa autorización de los sujetos y transcritas reflejando en forma literal y completa la totalidad de las respuestas brindadas; siendo conducidas por dos investigadores (los autores de este trabajo), pudiendo de esta forma sustentar la confiabilidad del proceso de relevamiento a través de éstas.

En forma complementaria –y de acuerdo al enfoque de Estudio de Caso utilizado en este trabajo– se recolectaron datos a partir de la observación directa, archivos documentales (ordenanzas, acuerdos, memorias de reuniones, decretos, informes, entre otros), notas periodísticas en formato online o papel, informes (de organismos internacionales, regionales, nacionales y provinciales respecto de la temática y su relación el caso seleccionado), y páginas web (de observatorios de cooperación descentralizada, redes regionales y multilaterales etc.) -entre otros- a fin de triangular los dichos de los entrevistados respecto de su accionar en la gestión internacional local y aportarles contexto dentro del caso de la ciudad de Tandil.

Procedimiento para el análisis de datos

Con el propósito de analizar los datos a fin de generar nueva teoría, y en función de una lógica inductiva, se utilizó el software Atlas.ti, el cual permite la codificación de los datos brindados en las entrevistas y la identificación de temas y categorías, facilitando el estudio de la información cualitativa a través de mapas de relaciones (Frieze, S. y Ringmayr, T. G., 2013).

En lo que respecta a esta investigación, el análisis de las entrevistas se basó en el estudio de las políticas de internacionalización del desarrollo local en función de la metáfora organizacional (Morgan, 1991), la cual –como organización– es integrada por diversos los actores locales que participan y ejercen un rol -de alguna u otra manera- tanto en su elaboración como en su implementación con el fin de promover y sustentar la gestión y participación internacional de Tandil.

Luego de leer, hacer memorias, reflexionar y escribir notas para dejar asentados y comentados los datos e información recogidos, se organizaron las Categorías que guiaron el análisis a partir de Codificación Abierta, Axial y Selectiva (Strauss, A. y Corbin, J., 2002).

De esta manera, en primer lugar, se procedió a codificar los extractos más significativos de las entrevistas transcritas a través de etiquetas o frases cortas dando cuenta de la interpretación y asignación de significados que los propios individuos le asignan a las acciones emprendidas en el

marco de la elaboración e implementación de políticas de internacionalización del desarrollo local de la ciudad que integran. Fue así que las categorías emergieron naturalmente por parte de los dichos de los entrevistados, logrando generar un “sistema integrado de códigos” (Corbin, J. y Strauss, A., 2008) del cual surgieron 44 (treinta) Categorías de Primer Orden (Clark, S. M. et al., 2010; Gioia, D.A., Corley, K. G. y Hamilton, A.L., 2012); representando aquellas que resultaron más recurrentes y cuya justificación se basó en la triangulación iterativa y continuada entre las diferentes transcripciones y con literatura existente (Corbin, J. y Strauss, A., 2008), llegando a un nivel de saturación suficiente a partir del cual no aparecían nuevas categorías.

Con posterioridad, se procedió a realizar un agrupamiento inicial de Categorías de Primer Orden a partir de reflexiones -implicando un nivel mayor de abstracción y por ende de conceptualización- con el propósito de generar Temas de Segundo Orden (Clark, et al., 2010; Gioia, D.A., Corley, K. G. y Hamilton, A.L., 2012). Los temas finales resultaron ser 12 (doce), los cuales surgieron en su totalidad fruto de la iteración continua anteriormente mencionada hasta alcanzar nuevamente la saturación conceptual.

Por último, en la etapa final de la inducción teórica planteada, se procedió a profundizar el nivel de abstracción respecto de la relación de la información suministrada por las entrevistas y su correspondencia con la literatura de referencia, generando agrupamientos de los 12 (doce) temas de primer orden en 3 (tres) Dimensiones Agregadas, las cuales representan el rol de los actores locales en la elaboración e implementación de las políticas de internacionalización del desarrollo local de la ciudad de Tandil y la actitud de los mismos frente a la acción que ejercen (matizando su implementación y otorgándole una impronta al papel que llevan a cabo); constituyendo el cimiento del modelo teórico compuesto también por las categorías de primer orden, los temas de segundo orden, así como las relaciones que de estos tres elementos emergen.

Cabe indicar que, en forma constante y progresiva a lo largo de la investigación, se fue recolectando y analizando los datos obtenidos de cada actor territorial descubriendo la emergencia de categorías teóricas, lo cual se comparó con la indagación a otro actor local (que cumplía con el criterio de relevancia mencionado) de manera continua estudiando la interacción e interrelación entre las mismas, a fin de poder conceptualizar y formular la teoría que surja del análisis de los datos (Glaser & Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989). El universo final de actores entrevistados fue establecido cuando del análisis de los que se incorporaban al estudio no se obtuvo información adicional que permitiera desarrollar propiedades de las categorías identificadas o el surgimiento de nuevas, es decir cuando se llegó a la saturación teórica (Glaser & Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Mendizábal, N., 2006).

Por consiguiente, la selección final de la muestra (fruto del muestreo teórico presentado anteriormente) finalizó en 6 (seis) individuos entrevistados, quienes representan a 5 actores locales (unidades de observación) luego de saturar teóricamente la misma (Glaser, B. G. y Strauss, A. L., 1967) en base a la triangulación de cada entrevista con la anterior a fin de no multiplicar situaciones previamente codificadas en conceptos saturados (Glaser, B. G., 1978; Gioia, D.A., Corley, K. G. y Hamilton, A.L., 2012).

A partir de ello, el software Atlas.ti permitió integrar lo relevado y observar la relación entre los conceptos allí volcados a partir de la generación de redes conceptuales o semánticas (estas últimas en los anexos 1 al 7) donde se puede observar el esquema de vinculación entre las Categorías de Primer Orden, los Temas de Segundo Orden y las Dimensiones Agregadas llegando a conformar un modelo teórico integrador.

RESULTADOS

A partir de las entrevistas realizadas se ha podido indagar sobre las percepciones, de cada actor local consultado, respecto de su comportamiento (fruto del tipo de acciones que llevan a cabo y la impronta dada por su actitud frente a ellas) en cuanto a la elaboración e implementación de políticas de internacionalización del desarrollo local de la ciudad de Tandil.

Perfil relacional

A partir del análisis de los comentarios respecto del papel que ejercen los actores locales dentro de la gestión internacional subnacional, surgen dos grandes dimensiones: el “rol en la elaboración de las políticas de internacionalización del desarrollo local” y el “rol en la implementación de las políticas de internacionalización del desarrollo local”, debido a que el rol que cada actor ejerce en la gestión internacional local se compone de las características de su participación dentro de cada una de las etapas mencionadas. Por una cuestión de extensión, solo se presentarán los resultados para el primero.

Rol en la elaboración de políticas de internacionalización del desarrollo local

Esta dimensión refiere al papel que llevan a cabo, los actores locales, en el marco de su intervención dentro de la generación de políticas públicas destinadas a promover y gestionar la internacionalización de los espacios subnacionales de los que forman parte. De esta manera, en este marco se pueden identificar roles como el “catalizador de la gestión internacional”, el “impulsor”, el “apático”, el “sponsor” y el “consultor”.

En cuanto al *Catalizador de la gestión internacional*, éste se refiere a aquel actor que es capaz de convertir sus iniciativas, las demandas sectoriales y de la sociedad, la presencia y cercanía a recursos (por lo general, financieros) y su interacción con otros actores tanto locales como provinciales, nacionales, regionales e internacionales, en programas y políticas que apunten a fomentar y potenciar la internacionalización del desarrollo local de la comunidad en la que se encuentra. Ello se materializa a través de seis categorías de primer orden que identifican el tipo de acciones que llevan a cabo, como siendo acompañante de la promoción del comercio internacional (a empresarios y entidades de la ciudad a través de un área especializada apoyada por instituciones dedicadas al comercio internacional), actuando de nexo entre demandas locales y recursos (generando y desarrollando vínculos con organismos internacionales –como embajadas y agencias de cooperación internacional– para buscar resolver las demandas locales de diversos ámbitos), ejerciendo como atractor de inversiones externas (entablando contactos con autoridades extranjeras, tales como embajadores, cónsules, entre otros), desempeñándose como promotor de la integración regional e internacional (participando en redes regionales de países, relacionándose con otras ciudades de países vecinos a través de proyectos en común en diversos ámbitos, llevando a cabo programas de cooperación bilateral o hermanamientos, etc.) desarrollando una actividad transversal (en contacto con diversos ámbitos, con otros actores y trabajando en equipo), y actuando como articulador de actores locales (generando ámbitos de promoción internacional de la ciudad donde se fomente y promueva la interacción entre los diversos actores locales –tanto públicos como privados– asociados a la gestión internacional).

En el caso de la ciudad de Tandil, el rol de *Catalizador* de la gestión internacional es representado por el Municipio de Tandil a través de la Oficina de Vinculación Internacional (OVI).

Respecto del *Impulsor*, el mismo representa aquel actor que a través de su accionar busca estimular a la generación de políticas públicas orientadas a la gestión internacional a partir de la representación de los diversos intereses locales y la correspondencia con las demandas internacionales a partir de su involucramiento en la temática. En esta investigación, dicho rol se materializa en cinco categorías de primer orden: actuando como canalizador de demandas sectoriales y sociales (promoviendo la consideración por parte de las políticas públicas, orientadas a la gestión internacional, de acciones relativas al comercio internacional – como las misiones comerciales e institucionales– a fin de impulsar el desarrollo productivo, económico de sectores particulares como de la sociedad en general), siendo orientador de la dirección comercial internacional (colaborando en la selección de la orientación comercial en función de su expertise en la temática y las características de los destinos potenciales de los productos o servicios locales), desempeñándose como articulador del mercado internacional (analizando la correspondencia entre los requerimientos de la demanda internacional de productos y servicios con las potencialidades y características de la oferta productiva local), y siendo integrante de organizaciones elaboradoras de políticas de internacionalización (en conjunto con otros actores locales vinculados a la gestión internacional local).

En el caso de estudio, el rol del *Impulsor* está representado por la Cámara Empresaria de Tandil.

En cuanto al *Apático*, éste se caracteriza por mantenerse distante de las actividades –asociadas a la internacionalización del desarrollo local– que otros actores (vinculados a la gestión internacional) llevan a cabo, encontrándose también lejano de la interacción con los mismos no aportando propuestas o manifestándose predispuesto a participar de la elaboración de políticas de internacionalización local. Ello se manifiesta a través de tres categorías de primer orden, encontrándose desinformado sobre la gestión internacional (de las acciones relativas a la gestión internacional local llevada a cabo por los demás actores), acercándose solamente a través de comunicación forzada (exigida por determinadas circunstancias –como presencia de autoridades extranjeras– y de forma discontinua, no pudiendo generar una interacción tal que posibilite la generación de acciones en común contempladas en la elaboración de las políticas mencionadas), y ejerciendo una actuación limitada a su propia misión (no generando ni buscando generar acciones –en materia de internacionalización local– que realizadas en forma conjunta amplíen el espectro de las actividades regularmente desarrolladas).

En el caso de la ciudad de Tandil, el rol del *Apático* es representado por la Asociación de Colectividades de Tandil.

El *Sponsor* es aquél que sustenta o respalda las políticas públicas relativas a la gestión internacional a través de sus funciones, sea impulsando o garantizando su desarrollo, o dando lugar a solicitudes de la sociedad al respecto. En el presente estudio, este rol se manifiesta a través de tres categorías de primer orden: legitimador de iniciativas (refrendando iniciativas de internacionalización de otros actores – como por ejemplo, convenios firmados por la autoridad máxima de la ciudad- y aportando la normativa necesaria para dar sustento a las políticas públicas orientadas a la gestión internacional subnacional), auspiciante de iniciativas institucionales (avalando y dando importancia institucional a ciertas iniciativas de carácter internacional pudiendo ser contempladas en la elaboración de las políticas mencionadas), representante de demandas sociales (generando normativa en materia de internacionalización de la ciudad, fruto de demandas de la sociedad tales como actores privados).

En el caso de estudio, el rol de *Sponsor* es representado por El Honorable Concejo Deliberante (HCD) de la ciudad.

Respecto del *Consultor*, el mismo se caracteriza por aportar información, propuestas y colaboración variada -desde una posición de experto- en la generación de programas o acciones para la elaboración de políticas públicas de internacionalización del desarrollo local. Ello se manifiesta a través de tres categorías de primer orden: colaborador general (mediante convenios amplios de colaboración, la coordinación general de diversos tipos de colaboración, el aporte de consejos de expertos en diversas temáticas a través de informes, y el acompañamiento institucional a fin de enriquecer el proceso de elaboración de políticas de internacionalización del desarrollo local), colaborador general indirecto (a través del vínculo directo entre algunos de sus integrantes o áreas –en función de su expertise - y los demás actores locales asociados a la gestión internacional local, quienes colaboran y participan en la creación de programas o actividades que forman parte del proceso de elaboración de las políticas mencionadas), y promotor de programas de internacionalización (difusor de programas de vinculación internacional a otros actores locales para que se conviertan en integrantes de los mismos y puedan incluirlos en las políticas de internacionalización local).

En el caso de Tandil, el rol del *Consultor* es representado por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), con sede central en esa ciudad.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En los últimos años, los espacios subnacionales –a través de la interacción entre los actores territoriales que la integran- han desarrollado alternativas tendientes a la valoración de lo local para beneficiarse –entre otras cuestiones- del contexto de internacionalización. Como parte de ello se instaló en los mismos el objetivo de desarrollar políticas orientadas a crear o fortalecer la gestión local e internacional de los territorios presentándose como un importante activo de la gestión contemporánea, particularmente de los municipios tanto como unidad geográfico-política que contiene actores locales diversos y multidimensionales, como elemento articulador y componente básico del Estado (Mina, 2005).

De esta manera, como espacios subnacionales, los municipios han desarrollado distintos tipos de ampliaciones en su funcionamiento agregando a sus funciones tradicionales (obra pública, provisión de servicios básicos), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local y regional tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de asistencia a la competitividad empresarial (Fernández et al, 1997). Como parte de este proceso se instaló en las regiones el objetivo de desarrollar políticas públicas orientadas a la gestión internacional de los territorios, las cuales pueden variar en cuanto al nivel de participación y articulación que devienen de la actuación conjunta entre el gobierno local y los actores socioeconómicos y políticos (Arroyo, 2003), entre otros.

A partir de ello, y como primera etapa de la investigación en curso mencionada, este trabajo buscó analizar el rol que los actores locales ejercen tanto en la elaboración como en la implementación de las políticas públicas de internacionalización del desarrollo local de municipios intermedios de la Pcia. de Buenos Aires.

A tal fin, se acudió al Estudio de Caso con el propósito de generar teoría (frente a una literatura limitada en esta cuestión) a partir de datos empíricos que la sustentaran, eligiéndose a la ciudad de Tandil por ser ciudad intermedia y un caso exitoso en la Pcia. de Buenos Aires en materia de participación internacional.

De esta manera, a partir de los comentarios de los actores locales (vinculados a la gestión internacional de la ciudad) entrevistados, fue posible identificar dos tipologías de roles dependiendo de las características que hacen a participación de los mismos en la gestión de las políticas asociadas a la internacionalización del desarrollo local. Ello implica que el rol -en la internacionalización de la ciudad- que cada actor territorial ejerce, posee particularidades en función de la etapa de gestión de tales políticas- en la que participa, sus intereses, iniciativas, su vínculo con las demandas de la sociedad, y sobre todo la interacción que tenga con los demás actores locales (perfil relacional) involucrados.

Por lo cual, en la etapa de elaboración surgieron 5 roles: el Catalizador de la gestión internacional como aquél capaz de convertir las demandas sociales y sectoriales -junto con sus iniciativas- en programas y políticas que apuntan a la gestión internacional subnacional; el Impulsor, el cual busca estimular (en función de su conocimiento y experiencia en la temática) la generación de políticas públicas orientadas a la gestión internacional a partir de la correspondencia entre los diversos intereses locales y las demandas internacionales; el Sponsor como aquél que sustenta o respalda las mismas a través de sus acciones (garantizando su desarrollo y dando lugar a solicitudes de la sociedad al respecto); el Consultor, quien se caracteriza por aportar información, propuestas y colaboración de todo tipo -desde una posición de experto- para la generación de políticas públicas de internacionalización del desarrollo local; y el Apático, el cual -pese a su vinculación con la internacionalización de la ciudad-se mantiene distante de la elaboración de éstas políticas y de interacción con los actores locales asociados, no manifestando predisposición a ello ni generando propuestas al respecto.

Al contextualizar dichos roles dentro del caso de la Tandil se ha podido observar que los mismos se corresponden con los actores locales identificados por su vinculación gestión internacional de la ciudad. Al respecto, el Municipio de Tandil (a través de sus autoridades y la Oficina de Vinculación Internacional) ejerce un rol de Catalizador de la Gestión Internacional en la elaboración de las políticas de internacionalización del desarrollo local, y de Líder Institucional en su implementación, con una impronta principalmente proactiva en función de su responsabilidad institucional y de su capacidad -desde el ámbito público- de identificar y canalizar las demandas sociales en materia de gestión internacional local. En cuanto a la Cámara Empresaria de Tandil, la misma ejerce el rol de Impulsor de dichas políticas públicas y de Promotor de las acciones asociadas en su implementación, con una actitud especialmente proactiva basada en su conocimiento de la temática y su capacidad para -desde el ámbito privado- representar los intereses del empresariado local. En referencia al Honorable Concejo Deliberante (HCD), éste lleva a cabo un rol de Sponsor de las políticas públicas para la gestión internacional, y de Auditor de las acciones de los demás actores en materia de internacionalización local, con una impronta principalmente reactiva al depender de la información -sobre las actividades que se llevan a cabo-para actuar. Respecto de la Universidad Nacional del Centro, la misma ejerce un rol de Consultor en la elaboración de tales políticas y actúa como soporte en la implementación de las mismas, con una actitud preponderantemente reactiva al esperar la convocatoria de los demás actores locales para accionar. Y en cuanto a la Asociación de Colectividades de Tandil, la misma ejerce un rol de Apático en la elaboración de las políticas mencionadas y de Patrocinado eventual en su implementación, con una actitud fundamentalmente reactiva al actuar pasivamente respecto de su interacción -en materia internacional-con los demás actores locales, no manifestando interés en las actividades que éstos realizan ni en generar un vínculo fluido, solamente circunscribiéndose a la percepción de una colaboración eventual para el desarrollo de sus propias actividades internacionales dentro de la ciudad.

Pese a que este trabajo contribuye a la literatura sobre la gestión internacional de los espacios subnacionales de tamaño intermedio generando un aporte sustantivo respecto del conocimiento sobre el rol de los actores locales en la internacionalización de su desarrollo local, es preciso identificar sus limitaciones. Por un lado, el análisis del rol de los actores es limitado debido a que el desarrollo de este trabajo se corresponde con la primer etapa de la investigación planteada en la introducción del mismo, siendo necesario analizarlos en forma más completa desde una perspectiva sistémica y, a través de la metáfora organizacional (Morgan, 1991) en función de la cultura (Schein, 1985) presente, las particularidades que hacen al vínculo y las estructuras de poder (Pfeffer, J., 1992) presentes en la interacción entre los actores locales, entre otras cuestiones que intervienen. Por otro lado, si bien durante la investigación se llegó a la saturación teórica de la muestra realizada en base a la identificación de aquellos actores territoriales que aportaran relevancia teórica al estudio planteado, se

reflexionó sobre la posibilidad de realizar un estudio adicional identificando una muestra más amplia que incluya los que podrían llamarse como “actores locales secundarios o periféricos” vinculados a la internacionalización de la ciudad, los cuales – a través de su interacción con los actores originalmente identificados -mediante el ejercicio de su actuación pueden complementar y enriquecer el análisis del rol de los ahora llamados “actores locales centrales”.

Por último, corresponde destacar la relevancia de los resultados de esta investigación. Por un lado, respecto de la actividad internacional de las ciudades de tamaño intermedio (y los actores territoriales vinculados a ella) al servir como guía para la gestión eficaz de las políticas públicas de internacionalización del desarrollo local, permitiendo la posibilidad de identificar los roles que ejercen los actores locales, analizar las particularidades y matices que hacen a su participación, y poder reflexionar sobre la dinámica de interacción existente entre ellos; replanteándose qué relaciones deben estimularse y cuáles reformularse para lograr una mayor y mejor sinergia que potencie la participación internacional. Y, por otro lado, en referencia a la literatura sobre gestión internacional subnacional, contribuyendo con conocimiento sustantivo respecto del papel de los actores territoriales en la internacionalización de las localidades que integran.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2002). Marco conceptual y estrategia para el desarrollo local. BNDES/PNUD.
- Aquilino, N. y Santori, T. (2011). La internacionalización de la trama público-privada: el caso de Rafaela. Revista Científica de UCES. Vol. XV N° 1
- Araya, J. M. J. (2015). Diagnóstico de situación del Municipio de Necochea: propuestas para la gestión municipal. - 1a ed. - Tandil: el autor, 2015.
- Arroyo, D. (2003). Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina. En Jefatura de Gabinete de Ministros: Desarrollo Local. Buenos Aires: JGM.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el Desarrollo Local en la Globalización?, en Revista de la CEPAL N° 86. Santiago de Chile: CEPAL.
- Borja J. y Castells M. (1997). Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información. Barcelona: UNCHS, Santillana S.S. Taurus.
- Calvento, M. (2010). La inserción internacional de las entidades subnacionales: una aproximación al análisis comparativo de los municipios de Argentina. En IV Reunión Anual de la Red Europea de Política Latinoamericana –REPLA– (European Network on Latin American Politics) “Balance y perspectivas de la democratización en América Latina: derechos, política y desarrollo”. Universidad Externado de Colombia. Julio 6, 7 y 8 de 2010. Bogotá – Colombia.
- Calvento, M. (2012). La participación internacional de los estados subnacionales: El caso de los gobiernos municipales de tamaño intermedio de la provincia de Buenos Aires. Tesis doctoral del Doctorado en Ciencias Políticas de la UNSAM. Acreditado por CONEAU, Resolución N° 083/10.
- Costamagna, P. Y Foglia, M., (2011). Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios. Documento de trabajo. Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa Fe. Accedido el 10/12/2016.
- Cotorruelo Menta, R. (2001). Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local; en Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Rosario: Homo Sapiens.
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five approaches. 2nd. Ed. California. USA: SAGE Publications
- Chan, K. y Liebowitz, J. (2006). The synergy of social network analysis and knowledge mapping: a case study. Int. J. Management and Decision Making, Vol. 7, No. 1. P 19-35.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., y Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. Administrative Science Quarterly, 55(3): 397-438.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory”. Thousand Oaks: Sage.
- D’Annunzio, C. (2000). Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones: el caso de Tandil, argentina. Proyecto CEPAL/GTZ “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”. Comisión económica para América Latina y el caribe (CEPAL) Deutsche gesellschaft für technische zusammenarbeit (GTZ). Accedido en 08/12/2016 <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31484/S007624.pdf?sequence=1>
- Dagnino, R. (2008). El Triángulo de Sábato. En la 4ta Reunión de Ciencia, Tecnología y Sociedad (brasileña, argentina y uruguaya). Porto Alegre.

- Diez, J.N. y Emillozzi, A. (2015). Redes organizacionales y desarrollo económico en ciudades medias: los casos Bahía Blanca y Río Cuarto. Cuaderno Urbano. Espacio, Cultura, Sociedad - Vol. 18 - N. ° 18. Pp. 021-047- ISSN1666-6186
- Duchacek, I. (1986). Las dimensiones territoriales de las políticas: Dentro, entre y a través de las Naciones. Boulder Colorado.: Westview Press,
- Eisenhardt, K., (1989). "Building theories from Case Study Research". The Academy of Management Review. Vol. 14, No. 4. P.532-550.
- Fernández, A.; Madoery, O.; Gaveglia, S.; Angelone, J. P.; Romero, M. (1997). Posicionamiento, Competitividad e Imagen de La ciudad de Rosario. Rosario: UNR.
- Friese, S., & Ringmayr, T. G. (2013). User's Manual for ATLAS.ti 7.0. Berlin: ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH.
- Gallo Yahn Filho, A. y Fernandes De Oliveira, M. (2006). Capítulo 3 - Gestão Municipal, Inserção Internacional e Cooperação Técnica: Aspectos Conceituais. En Vigevani, T. (Coord.): Gestão Pública y Inserção Internacional Das Cidades. 1° Relatório Científico. Processo FAPESP n° 03/12953-0. Centro De Estudos De Cultura Contemporânea (CEDEC). Pontífica Universidade Católica De São Paulo (PUC-SP). Universidade Estadual Paulista "Júlio De Mesquita Filho" (UNESP). Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). São Paulo.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1): 15-31.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Capítulo 3. New York: Aldine Publishing Company.
- Glaser, B.G. (1978). Theoretical Sensitivity. Mill Valley: Sociology Press.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, Volumen 78, Issue 6. P 1360-1380.
- Iglesias, E., Iglesias, V. y Zubelzú, G. (2008). Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal. Buenos Aires: CARI-PNUD.
- INDEC (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ministerio de Economía de la Nación. Argentina.
- Keohane R. y Nye J. (1989). Poder e Interdependencia. La política mundial en transición. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano (GEL).
- Madoery, O. (2008). Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones. San Martín, Argentina: UNSAM Edita de la Universidad Nacional de San Martín.
- Maira, L. (editor) (2010). La Política Internacional Subnacional en América Latina. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- Marx, V. (2008). Las ciudades como actores políticos en las relaciones internacionales. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
- Mendizábal, N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa". En Vasilachis de Gialdino, I. -Coord.- "Estrategias de investigación cualitativa, 2006. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Michelmann, H. y Soldatos, P. (1990). Federalismo y Relaciones Internacionales: El rol de las unidades subnacionales. Oxford: Clarendon Press.
- Mina, M. S. (2005). La ciudad: de objeto a sujeto de la escena internacional. Tesis de Posgrado del Master en Estudios Sociales y Políticos Latinoamericanos. Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. México DF, México: Editorial Alfaomega.
- Natalizio, M. V. (2007). La Multicausalidad y Multidimensionalidad de la Acción Internacional de los Actores Subnacionales Argentinos. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires: CAEI.
- Nye, J. (2003). Poder y estrategia de Estados Unidos después de Irak. En Revista Foreign Affairs en Español. Julio-Septiembre de 2003, Volumen 3, Número 3. México D.F.
- Patton, M.Q., (2002). Qualitative Research and evaluation methods. 3rd. ed. United States of America: SAGE Publications
- Pfeffer, J., (1992). El poder en las organizaciones: política e influencia en una empresa. Madrid, España: Editorial Mc. Graw Hill.
- Roccatagliata, J. A. (2001). Territorio y Gestión. Ciudades, regiones y territorios en el espacio mundial globalizado. Editorial Docencia, Bs. As., Argentina. Fundación Hernandarias.
- Rodríguez Osés, J. E.; Ayala Calvo, J. C. y Acedo Ramírez, M. A. (2005). Rentabilidades, endeudamiento y coste de la deuda de las pymes: análisis empírico de las empresas por tamaños. Revista europea de dirección y economía de la empresa, ISSN 1019-6838, Vol. 14, N° 4, págs. 185-200.
- Salomón, M. (2007). La Acción Exterior de Los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores,

- en 1° Encontro Nacional da ABRI Política Externa. Brasília (DF), de 25 a 27 de julho de 2007.
- Salviolo, M. (2005). Provincias y Convenios Internacionales. Una propuesta desde el Federalismo de Concertación. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano-ISEN.
- Sassen, S. (2007). Una sociología de la globalización. Buenos Aires: Ed. Katz.
- Schein, E. H., (1985). La cultura empresarial y el liderazgo. España: Plaza y Janes editores.
- Schiavon, Jorge (2010). Las relaciones exteriores de los gobiernos estatales: El caso de México. En Maira, L. (editor): La Política Internacional Subnacional en América Latina. Libros del Zorzal. Buenos Aires.
- Stake, R.E. (2005). Qualitative case studies. En Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.). The Sage Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Strauss, A. Y Corbin, J., (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Contus.Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Teune, H. (2001). Local Political Dimensions of Globalization, en la “International Conference on China, Europe, and the World in a Globalization Era”, Centre for European Studies and the School of International Studies, Renmin University of China, July-August, 2001.
- Vapñarski, C. y Gorojovsky, N. (1990). El crecimiento urbano en la Argentina. Buenos Aires: GEL.
- Vázquez Barquero, A. (2006): “Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo”, en Revista Eure. Vol. XXXII, N° 95. Pp. 75-92. Santiago de Chile.
- Velázquez, G. (2004). Aglomeraciones de tamaño intermedio y Calidad de Vida en la Argentina de los noventa” en Velázquez, G., Lucero, P., Mantobani, J.M.: Nuestra geografía local: población, urbanización y transformaciones socio-territoriales en el partido de General Pueyrredón UNMDP.
- Vicchi, A. (2006). La Promoción de Exportaciones en el sistema federal – Hacia un funcionamiento óptimo. Tesis de grado de la Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Buenos Aires, Argentina.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis: Methods and applications. Cambridge, ENG and New York: Cambridge University Press.
- Yoguel, G. (2000). Tecnología e innovación. Mimeo, U. N de General Sarmiento y U. N de Quilmes.
- Zubelzú, G. (2004). Primer Informe. Programa Provincias y Relaciones Internacionales. Buenos Aires: PNUD-CARI.
- Zubelzú, G. (2008): El diseño institucional y los perfiles de gestión externa de las provincias argentinas. En Iglesias, E., Iglesias, V. y Zubelzú, G.: Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal. Buenos Aires: CARI-PNUD.

ANÁLISIS DE LOS MODELOS MENTALES EN DIRECTIVOS DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES REGIONALES. Estudio de caso: dinámica del presente-futuro de los directivos en relación con aspectos de tendencia, influencia y motivación.

Reina, Rubén J. rreina@faa.unicen.edu.ar
Lorenzo, Ma. Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar
Díaz, Héctor R. contador.hectordiaz@gmail.com

RESUMEN

El trabajo constituye un avance de investigación del proyecto denominado “Replicación del Modelo SER H4-proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA”. En esta etapa investigativa, se da tratamiento al estudio de datos referidos a los modelos mentales existentes en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, buscando interpretar el comportamiento de los mismos, en la dirección de los negocios de las organizaciones que gestionan en su instancia temporal presente y futuro en relación con aspectos referidos a tendencia, influencia y motivación. Los conocimientos teóricos considerados en el trabajo, derivan del desarrollo de la complejidad e integración de estudios anteriores y en curso sobre la temática. Además, de los trabajos realizados por distintos autores de teorías y aplicaciones de los modelos mentales en las organizaciones. Sobre la base de los relevamientos efectuados en el campo experimental, y la obtención de una importante cantidad de datos relevantes, se analizan metodológicamente para lograr la comprensión y entendimiento de la dinámica de los modelos mentales existentes en función de los aspectos en estudio.

Palabras Clave: Modelos Mentales – Visión futura – Dirección – Empresas Agroindustriales.

INTRODUCCIÓN

El trabajo, constituye avances de investigación, dentro de las diferentes líneas de tratamientos temáticos, en el marco del Modelo SER H4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional y su abordaje de los Modelos Mentales para la aplicación profesional en gestión organizacional. Si bien en esta instancia del proyecto el análisis de datos obtenidos es el eje de estudio, se continúa trabajando en la investigación e integración de los distintos abordajes y trabajos realizados por parte de diversos autores vinculados a la temática (además de las producciones propias dentro del Modelo SER H4) en neurociencias, neurocognición y la temática de la mente aplicada a la administración, buscando alcanzar el entendimiento en mayor profundidad de los modelos mentales existentes en los decisores de las empresas agroindustriales a nivel regional.

El nivel de complejidad propio de la temática de modelos mentales, hace necesario la conceptualización teórica como cimiento para la elaboración de instancias de puesta en práctica de la misma en el campo experimental, que permitan la obtención de datos suficientemente reales que por medio del análisis metodológico e integrador, permita, de manera coherente y objetiva, comprender la dinámica de los modelos mentales existentes en los directivos en estudio y su accionar en la instancia temporal presente-futuro de sus negocios. Para lo cual, la vinculación de diferentes aspectos humanos, organizacionales y ambientales que influyen o pueden influir en la mente de los decisores de manera integrada a las individualidades personales y estados emocionales, pueden verse reflejados en su comportamiento profesional.

OBJETIVOS

El OBJETIVO GENERAL del trabajo consiste en comprender la dinámica de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, respecto a la incidencia que ejercen los aspectos referidos a tendencia, influencia y motivación en sus decisiones del presente-futuro de los negocios que dirigen.

A su vez, los OBJETIVOS ESPECÍFICOS son:

- 1) Explicitar los aspectos teóricos de los Modelos Mentales, en el marco del Modelo SER H4.
- 2) Describir aspectos distintivos de las organizaciones agroindustriales de la región de Azul.

- 3) Exponer el análisis de los aspectos relevados sobre tendencia, influencia y motivación.
- 4) Relacionar los aspectos relevados con la dinámica de las decisiones de los directivos en función del presente-futuro.

MARCO TEÓRICO

Enfoque teórico de los Modelos Mentales

En las primeras instancias de investigación sobre la temática de Modelos Mentales, ha sido ineludible la comprensión de lo expuesto por Peter Senge [1] respecto de las cinco disciplinas, de las cuales, una es constituida por los denominados Modelos Mentales, quien aporta herramientas que actúan como estrategias para trabajar dicho tópico. Otro concepto a destacar, es el contribuido por Howard Gardner [2] cuando habla de “Mentes Flexibles”. También, la consideración de Magoroh Maruyama [3] en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena. Al mismo tiempo, han sido tratados otros autores a mencionar, tales como: Antonio Damasio [4], Marvin Minsky [5], Catherine Meyer [6], entre algunos.

Yendo a un enfoque más actualizado y vinculado a la vez, interesa complementariamente ver cómo se puede aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones, y de allí poder gestionar mejor las mismas por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan, deciden y actúan biológicamente integradas. Un camino posible, por medio de las neurociencias, es el epistemológico; las neurociencias están -a través de sus avances- ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho ciertas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas.

En lo específico, y durante el proceso de desarrollo de una estructura del Modelo Mental, entendemos que ha sido necesario en primera instancia, seleccionar los elementos que lo conforman cognitivamente basándose en los saberes más actualizados existente sobre el funcionamiento del binomio mente-cuerpo (bibliografía incluida en el trabajo), y relacionar estos elementos de forma que se puedan determinar, en lo posible, una jerarquía hipotética de prelación entre ellos en la acción cognitiva, con la finalidad de identificar la dinámica del accionar de los seres humanos en los procesos relativos a la gestión organizacional.

Considerando que la organización, en sí misma, es un nivel abstracto como sujeto de estudio, son las personas que las dirigen el eje de análisis de los modelos mentales, y sobretodo el liderazgo y el autoliderazgo como aspecto decisivo; teniendo siempre en cuenta que en una empresa en marcha el marco y la influencia de la cultura organizacional: valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, usos del poder en las decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipo de cultura.

En síntesis, y de acuerdo al grado de centralización o delegación presente en la organización, el líder y el componente humano son centrales, y de allí la necesidad de analizar el complejo Modelo Mental de los integrantes. Siendo importante, la interpretación del funcionamiento dinámico de los modelos mentales a nivel individual o en equipo con un determinado liderazgo.

La organización, a través de la cultura organizacional, tiene -metafóricamente- un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en cooptencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene la posibilidad de modificar, eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos, las decisiones y acciones que conducen a los mismos [7].

El Modelo Mental en el tiempo

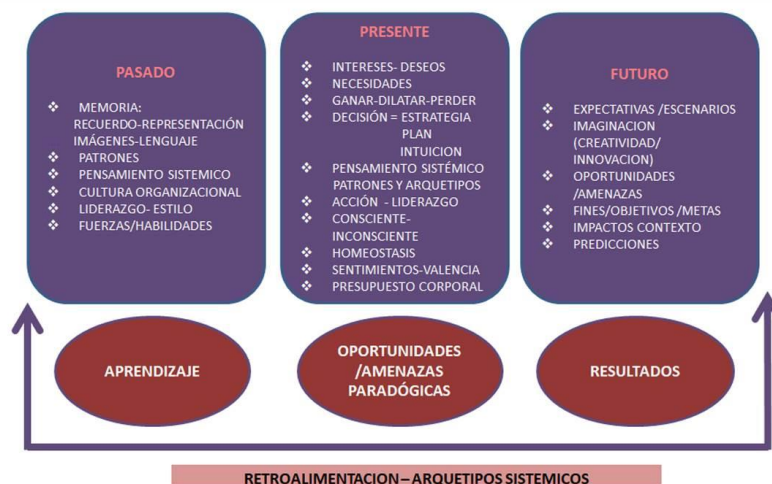
En el proceso de selección de los elementos que deberían componer los Modelos Mentales, se llegó a tipificarlos de acuerdo a la etapa del proceso en el que actuaban, aunque de una manera subjetiva y arbitraria. No obstante, ello esto permite que sea útil y funcional para la investigación de los sujetos de estudio y aplicación en los relevamientos [8].

Se logró definir que existen, en los Modelos Mentales, elementos básicos (Locus de control; creencias, valores y principios, moral, ética, etc.), elementos de tendencia (que son los que sostienen los elementos básicos en una dirección), elementos de dirección (Expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición), y elementos que durante el proceso hacia los

objetivos refuerzan o mediatizan, sobretodo impactando desde lo exógeno (desde el contexto), y en los aspectos endógenos o de la mente, en relación al Modelo Mental y su constitución [9].

En la Figura 1, se exponen los principales aspectos de los elementos del Modelo Mental en función de la etapa en la que intervienen con mayor fuerza y habitualidad (a criterio subjetivo). Mostrándose tres instancias temporales (pasado-presente-futuro) con sus aspectos componentes y las derivaciones del accionar de los modelos mentales en un proceso de retroalimentación constante y dinámica.

Figura 1: Modelo Mental en el tiempo - Dinámica



Fuente: elaboración propia

Modelo Mental, sub modelo de elementos de tendencia

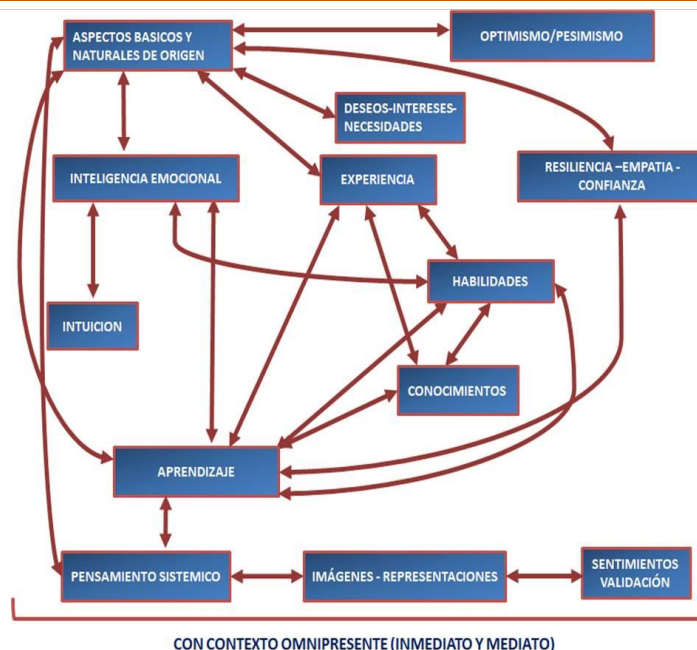
Los elementos del sub modelo de tendencia (Figura 2) es muy importante para analizar los factores y variables que sostienen la eficacia en el logro de las finalidades que los seres humanos - individualmente o por equipos- logran proyectar a través de procesos culturales y políticos.

En primer lugar, se encuentran los tipos de inteligencias que están basadas en la teoría de las inteligencias de Howard Gardner [10]. De estas inteligencias, se toman como especial en su consideración las llamadas “inteligencias emocionales”, que se integran realmente en las inteligencias intrapersonales e interpersonales. Asimismo, todas las demás inteligencias dan la dirección práctica en la actividad y las experiencias de los seres humanos, siendo indispensable conocerlas en su rango de importancia dentro de los modelos mentales.

Asimismo, la experiencia es muy importante, ya que está estrechamente relacionada con las inteligencias que marcan selectivamente la motivación, con lo cual la persona debería seleccionar su actividad en la vida. Esa experiencia va llevando a que los conocimientos y habilidades surgidas en la acción queden en la memoria y la mente de los sujetos. De allí surge también el aprendizaje, fruto de pensamiento sistémico y/o lineal, así como reflexivo, a partir del cual se puede ser optimista o pesimista -en diversos grados- sustentado eventualmente a través de la empatía, el realismo y la resiliencia.

Finalmente, se debe mencionar a la intuición como un tipo de inteligencia vital que surge de la suma de conocimientos, habilidades y experiencia, como también y fundamentalmente de la emocionalidad del ser humano [11].

Figura 2: Modelo de aspectos de tendencia de comportamientos básicos y finalidades de acciones futuras



Fuente: elaboración propia

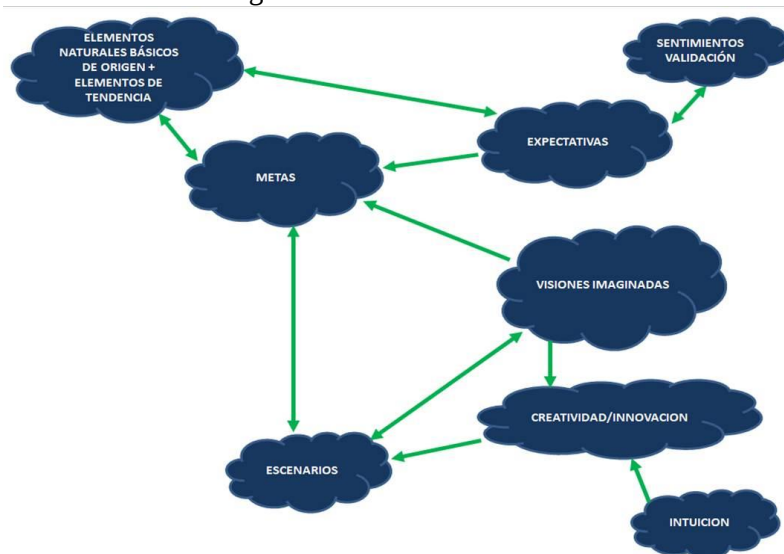
Modelo Mental, Sub modelo de elementos de dirección

En este sub modelo se parte de la base de considerar que la mente de un individuo por sí, o en conjunto con otros individuos dentro de un grupo, desarrolla actividades a través de procesos de acuerdos y en función de ellas, se imponen objetivos; sobre todo si se encuentra dentro de un marco organizacional. Es allí, donde los elementos que conforman el modelo mental comienzan a proyectarse hacia objetivos, dando una dirección a la acción individual o conjunta.

En este sub modelo, se han diferenciado aspectos que pueden parecer lo mismo pero que no lo son, sobretodo cognitivamente. Un caso, es el de las expectativas que se tienen sobre la situación futura de la actividad del ser humano y las organizaciones. Por otro lado, la visión sobre el futuro se diseña en relación con los escenarios. De allí, se planificarán y establecerán metas y plazos, que con creatividad e innovación se intentarán llevar a cabo. Por supuesto, que como se ha dicho antes, los aspectos emocionales tienen vital importancia como así también la intuición [12].

Por último, las cuestiones que resultan fundamentales en este proceso de aplicación de los modelos mentales, lo constituyen factores exógenos en relación con endógenos de la biología humana.

Figura 3: Modelo de Dirección



Fuente: elaboración propia

Las organizaciones agroindustriales de la región de Azul

Las organizaciones de la cadena agroindustrial de la región de Azul, son empresas que desarrollan diferentes actividades económicas, incluyendo las productivas, de transformación y de servicios, en un amplio sentido, siendo mayormente de tamaño pequeñas y medianas (Pymes), y existiendo una cantidad reducida de organizaciones de tamaños medianos y medianos a grandes.

Existen claramente tres subsectores empresariales delimitados (producción, industrialización o transformación y servicios) y muestran cierta complejidad, en sus formas de funcionamiento, configuración, cultura, sistema político y en la existencia de problemáticas.

La conformación directiva de estas empresas agroindustriales, muestra cierta diversidad etárea cuyo mayor rango se da entre los 45 y los 60 años de edad, como así también de grado de conocimiento formal y experiencias en el sector. Al mismo tiempo, la cantidad de directivos por organización difiere, existiendo la presencia un representante por empresa y hasta dos personas que participan en el proceso de dirección y la toma de decisiones. Situación que complejiza aún más el entendimiento de la influencia que tiene cada directivo en el funcionamiento organizacional y general de las empresas [13]. En lo referente a las personas integrantes, fluctúa de 6 integrantes y hasta más de 80 en las organizaciones de mayor dimensión, sin la consideración de personal contratado, ni de actividades tercerizadas.

Es razonable intuir y pensar, que las diferencias personales de quienes gestionan estas organizaciones, accionan por medio de sus modelos mentales en la dinámica de las empresas, por medio de sus decisiones y comportamientos que contribuyen a influir sobre el resto de los integrantes y el desarrollo presente y futuro de las empresas de manera integral.

METODOLOGÍA

El eje de estudio son los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, buscando la aproximación al entendimiento de los modelos mentales existentes y su incidencia en las decisiones que se toman en su accionar profesional.

Se emplea el estudio de caso, para la puesta a prueba de la metodología de modelos mentales; considerando un conjunto de empresas que cuentan con más de 5 años de antigüedad y trayectoria empresarial ininterrumpida en el sector y que han permitido estudiarlas por más de 6 años consecutivos. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta una actividad de difícil aplicación, de acuerdo a la experiencia del equipo investigativo, en distintos estudios realizados en etapas anteriores de investigación, derivados de la necesidad de contar con la participación colaborativa, voluntaria y responsable de los integrantes de las empresas.

La base teórica y bibliográfica empleada en el trabajo, proviene de interpretaciones y combinaciones propias sobre autores reconocidos en estas disciplinas, complementando los conocimientos con las producciones propias dentro del Modelo SER H4 en relación a temáticas de neurociencias, neurocognición y la mente aplicada a la administración.

Se ha utilizado para la recolección de datos en el campo experimental, una guía de relevamiento diseñada específicamente, sobre la base de diversos aspectos orientados a la obtención de datos que permitan comprender el funcionamiento de los modelos mentales de los directivos de las empresas en estudio. Los datos obtenidos, respecto a aspectos de tendencia, influencia y motivación han sido procesados y analizados metodológicamente por medio de la técnica de modelos mentales.

Guía de relevamiento utilizada para la obtención de datos

Se ha utilizado una guía de relevamiento, como herramienta operativa instrumentada en la búsqueda de datos, respecto a los modelos mentales de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul en relación a los aspectos definidos de tendencia, influencia y motivación.

La guía de relevamiento ha pasado por distintas etapas en su proceso de diseño, derivado del grado de complejidad de la temática abordada para su aplicación teórica en el campo experimental. Desde el análisis en profundidad de los distintos tópicos de estudio, plasmados en bloques de preguntas hasta revisiones tanto de forma como conceptuales, buscando -dentro de un gran marco de subjetividad- lograr la objetividad necesaria en la herramienta, para la obtención de datos fiables para su análisis.

La guía de relevamiento en su versión final, que ha sido utilizada para la obtención de datos referidos a tendencia, influencia y motivación, se considera que ha contado con los criterios y requisitos necesarios para poder instrumentarse en el campo experimental. Siendo conscientes de que al momento de los relevamientos y a posterior de los mismos podemos encontrarnos con la necesidad de nuevos ajustes y rediseños [14].

Figura 4: Guía de relevamiento (herramienta operativa de obtención de datos)

FACULTAD DE AGRONOMÍA - UNCPBA - GRUPO DE INVESTIGACIÓN			
GUÍA DE RELEVAMIENTO:		MODELOS MENTALES	
Fecha de relevamiento			
Empresa:			
Edad de la persona: (menor a 35) (35 a 50) (mayor a 50)			
Sociedad / Unipersonal:			
Jerarquía de gerenciamiento/ Estructura			
Tamaño según empleados: (menor a 5) (6 a 20) (20 a 100) (mayor a 100)			
Tamaño según facturación: (menor a 3.000.000 anuales) (3.000.000 a 50.000.000) (mayor a 50.000.000)			
Tipología cultural			
Tipología política			
Estilo de liderazgo			
Estilo de comunicación frecuentemente utilizada			
Interpretación y formación de escenario futuros del decisor de la empresa			
La experiencia y conocimientos influyen en la construcción de escenarios futuros por parte del decisor de la empresa			
Breve explicación:.....		En qué medida	
En la búsqueda de conocimientos ha tenido éxitos, fracasos, mejoras, deterioros que inciden en sus experiencias		En qué medida	
Breve explicación:.....			
TENDENCIA			
1. Optimismo			
2. Pesimismo			
3. Empatía		Grado de interés en ubicarse en la visión del otro	
		Grado de involucramiento en la situación del otro	
		Grado de compromiso en la situación del otro	
4. Resiliencia:		Grado de recuperación ante resultados negativos	
		Grado de recuperación ante resultados esperados	
		Grado de recuperación ante resultados sorpresivos	
INFLUENCIAS Y MOTIVACIÓN			
1. Participantes en la visión futura - dimensión personal		Dueño % participación	
		Gerencia % participación	
		Supervisión % participación	
		Todo el personal % participación	
		La familia % participación	
1.1. Participantes en la visión futura - dimensión contextual		Economía % participación	
		Mercado % participación	
		Sociedad % participación	
		Política % participación	
		Tecnología % participación	
		Precios % participación	
		Costos % participación	
		Productividad % participación	
		Competencia % participación	
2. Intervención de la historia en las decisiones - dimensión personal		Propias % participación	
		De socios % participación	
		De todo el personal % participación	
		De la familia % participación	
2.1. Intervención de la historia en las decisiones - dimensión contextual		Economía % participación	
		Mercado % participación	
		Sociedad % participación	
		Política % participación	
		Tecnología % participación	
		Precios % participación	
		Costos % participación	
		Productividad % participación	
		Competencia % participación	
3. Grado de actitud		Conservadora % participación	
		De riesgo % participación	
3.1. Habitualidad en la actitud		Son habituales	
		Se modifican en cada situación	
3.2. Si se modifican, en que ritmo...?		En el día	
		En dos o tres días	
		En una semana	
		En quince días	
		En un mes	
4. Diseño de escenarios		Factor humano % participación	
		Factor técnico % participación	

Fuente: elaboración propia

En la Figura 4, se expone de manera acotada e ilustrativa, la guía de relevamiento implementada, para la obtención de datos sobre los modelos mentales existentes en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. Sólo se presenta de manera resumida, algunas preguntas de los bloques estudiados (tendencia e influencia y motivación). Es importante explicitar, que en el encabezado de la herramienta se incluyen algunos datos del directivo y la organización, como así también de aspectos referidos a tipología de la cultura organizacional, tipología política y estilo de

liderazgo que han sido relevados en etapas anteriores del proyecto de investigación bajo el denominado Modelos SER H4.

RESULTADOS

Resultados referidos a tendencia, influencia y motivación en el marco de los modelos mentales.

Una vez efectuado el relevamiento de datos, se procesaron los mismos metodológicamente de acuerdo a la técnica de modelos mentales, derivando en una importante cantidad de datos para su análisis. Los mismos se exponen y se explican a continuación.

Figura 5: Resumen de datos relevados y analizados (Parte I)

ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS RELEVADAS	
EDAD DEL PERSONAL	
menor a 35	7%
mayor a 50	50%
(35 a 50)	43%
CANTIDAD DE EMPLEADOS	
Menor a 5	43%
6 a 20	29%
20-100	29%
FACTURACION	
Menor a \$ 3,000,000	7%
\$ 3,000,000 a \$ 50,000,000	71%
MAYOR A 50.000.000	21%
TIPOLOGIA POLITICA	
ORGANIZACIÓN ABIERTA	29%
ORGANIZACIÓN ABIERTA con ascendencia a SER	50%
SER	21%

ASPECTOS DE TENDENCIA	
Grado de optimismo/pesimismo	
Optimismo	85%
Pesimismo	15%
Empatía	
Grado de interés en ubicarse en la visión del otro	57%
Grado de involucramiento en la situación del otro	43%
Grado de compromiso en la situación del otro	21%
Resiliencia	
Grado de recuperación ante resultados negativos	86%
Grado de recuperación ante resultados esperados	57%
Grado de recuperación ante resultados sorprendidos	29%
Intuición	
Grado en que responde rápidamente en acción y/o reacción	86%
Grado en que administra información para decidir con claridad	57%
Grado en que adopta hábito en los arquetipos o patrones	36%
Grado en que desarrolla pensamiento imaginativo y creativo	43%
Familia	
Influencia de los valores de la familia en los negocios	93%

Fuente: elaboración propia

Figura 5: Resumen de datos relevados y analizados (Parte II)

ASPECTOS DE INFLUENCIAS Y MOTIVACION	
Participantes en la visión futura - dimensión personal	
Dueño	83%
Gerencia	52%
Supervisión	40%
Todo el personal	22%
La familia	15%
Participantes en la visión futura - dimensión contextual	
Economía	59%
Mercado	61%
Sociedad	22%
Pólitica	45%
Tecnología	19%
Precios	52%
Costos	54%
Productividad	47%
Competencia	51%
Intervención de la historia en las decisiones - dimensión personal	
Propias	79%
De socios	62%
De todo el personal	13%
De la familia	9%
Intervención de la historia en las decisiones - dimensión contextual	
Economía	57%
Mercado	63%
Sociedad	22%
Pólitica	41%
Tecnología	18%
Precios	51%
Costos	52%
Productividad	42%
Competencia	48%
Grado de actitud	
Conservadora	71%
De riesgo	29%
Habitualidad en la actitud	
Son habituales	93%
Se modifican en cada situación	7%
Que desea resguardar de sus valores hacia sí mismo y los demás en relación a sus decisiones futuras	
logros pequeños sostenidos	36%
grandes logros	29%
equivocarse lo menos posible	29%
resguardar los recursos para sostener la empres	57%
solución de problemas diarios	43%
foco en el negocio	50%
visión ampliada en el largo plazo	29%
progreso personal y de personas que lo merecer	21%
Qué tiempo de concentración y preocupación/ ocupación tiene respecto a prever el futuro (en días al mes) (ej. 2 días x mes)	
0-5	14%
5-20	29%
20-30	57%

Fuente: elaboración propia

En lo relativo a aspecto referido a tendencia, se observa que la mayor parte de los directivos relevados muestran optimismo por las actividades que desarrollan, una importante propensión a la recuperación ante resultados negativos, y la intuición como un aspecto de importancia frente a situaciones de sus empresas, donde se plasma en la respuesta rápida en acción y/o toma de decisiones. Con menor grado, se hace uso de la administración de información como fuente para decidir el accionar, y eventualmente en algunos de los directivos relevados, se evidencia un desarrollo del pensamiento imaginativo y metafórico-analógico en ciertos momentos o bien adoptan hábitos en los arquetipos o patrones sistémicos.

Otro aspecto a considerar, es que los directivos se manifiestan con una cierta empatía, aunque no demasiado clara, ya que se observa un moderado grado de compromiso con la situación de las demás personas integrantes de sus organizaciones y de escaso involucramiento. Complementariamente, en todos los casos, los valores de la familia tienen influencia en los directivos e indirectamente en negocios de las organizaciones que dirigen.

En lo que respecta a influencias y motivación, se exponen los datos obtenidos a continuación:

Participantes en la visión futura (dimensión personal): la mayor parte de los directivos tiene una fuerte participación individual en la visión futura de los negocios y de la organización de su propiedad, participación societaria o que dirigen. Siendo la participación personal del resto de los integrantes de las organizaciones, escasa o insignificante.

Participantes en la visión futura (dimensión contextual): en esta dimensión las variables que cobran mayor importancia son los mercados y su interpretación, la economía y su incidencia potencial o real en las decisiones empresariales, los costos y precios, la competencia sectorial, el nivel de productividad y las cuestiones de políticas nacionales y sectoriales.

Intervención de la historia en las decisiones (dimensión personal): las vivencias experimentadas por los directivos de las organizaciones principalmente, y en menor medida por los demás integrantes en el accionar, tienen una incidencia de gran importancia en el proceso de toma de decisiones.

Intervención de la historia en las decisiones (dimensión contextual): los antecedentes e influencias pasadas de variables del contexto son de relevancia en la influencia y motivación de los directivos, en las decisiones como en las acciones que instrumentan. Se evidencia una intervención similar a la dimensión referida a la participación en la visión futura (dimensión contextual), donde la economía y su incidencia potencial o real en las decisiones empresariales, los costos y precios, la competencia sectorial, el nivel de productividad y las cuestiones de políticas son las principales variables influyentes, de mayor a menor grado de importancia relativa, según ordenamiento respectivo.

Respecto al comportamiento de los directivos, se muestran con una actitud conservadora por sobre la asunción de riesgo, siendo esta actitud, habitual y prácticamente no se modifica en las diferentes situaciones emergentes. Al mismo tiempo, desean resguardar sus valores hacia sí mismo y los demás, en relación a sus decisiones futuras; buscan proteger los recursos para sostener la empresa, y el tratamiento de la solución de problemas diarios, hacer foco o hincapié en el negocio, y de ser posible obtener logros pequeños sostenidos en el tiempo. Por último, la mayor parte de los directivos relevados, mostraron preocupación-ocupación, respecto a prever el futuro, con uso de un considerable tiempo. No obstante, existe una minoría de los mismos que manifiestan destinar un escaso tiempo a prever el futuro por sobre las acciones y preocupaciones diarias que los absorben.

CONCLUSIONES

El presente trabajo, aborda los aspectos de tendencia, influencia y motivación, contemplados en el estudio y aplicación de la técnica de Modelo Mental desarrollado en el marco del Modelo SER H4, empleado en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

A sabiendas de la complejidad del tema, derivado de su intangibilidad, y de ser las personas el eje de análisis, se ha utilizado para los relevamientos de datos una guía que fue adecuada progresivamente para constituirse en una herramienta de relevamiento coherente para el equipo de investigación. La cual, ha permitido, a través de su implementación en el campo experimental, la obtención de una gran cantidad de datos vinculados al accionar decisorio y al comportamiento de los directivos.

Por medio del análisis metodológico de los datos, se han derivado en conocimientos que contribuyen a comprender la dinámica del presente-futuro de los directivos estudiado, en relación con los aspectos de tendencia, influencia y motivación.

En lo referente a tendencia, el optimismo por las actividades que desarrollan es un factor de gran importancia en el presente y que en cierta medida ha sido el motor de inicio de las actividades en las organizaciones que dirigen, sustentando gran parte de su accionar actual y en coherencia con las proyecciones futuras en la intuición, por sobre el empleo de herramientas y metodologías formales de gestión de la información. Al mismo tiempo, frente al resto de los integrantes de la organización, se muestran con cierta empatía relativa, ya que, si bien logran comprender la situación de las otras personas, se involucran escasamente. No obstante, las cuestiones personales y los valores familiares son elementos que influyen en gran medida en las actividades que desarrollan los directivos a diario.

En lo pertinente a influencia y motivación, en general los directivos relevados evidencian la necesidad de resguardar sus valores hacia sí mismo en sus decisiones, proteger los recursos para sostener la empresa, y dar tratamiento a la solución de problemas diarios, haciendo foco en los negocios de las organizaciones, y buscando obtener logros pequeños sostenidos en el tiempo. Esta situación, si bien

absorbe gran parte del tiempo que destinan en el accionar y dirección de sus organizaciones, son consciente y se preocupan-ocupan, en su gran mayoría por la previsión del futuro.

En la conformación de la visión futura, a nivel personal, los directivos tienen una fuerte participación individual tanto de los distintos negocios, como de la organización en su totalidad, siendo escasa la participación personal del resto de los integrantes de las organizaciones. Las experiencias, y el conocimiento previo de condiciones del sector son aspectos determinantes en el accionar directivo hacia la configuración futura de situación y de incidencia en el proceso de decisiones. A nivel contextual, las variables que cobran mayor importancia son los mercados y su interpretación, la economía y su incidencia potencial o real en las decisiones empresariales, los costos y precios, la competencia sectorial, el nivel de productividad y las cuestiones de políticas nacionales y sectoriales. Complementariamente, los antecedentes e influencias pasadas de variables del contexto son de relevancia en la influencia y motivación de los directivos, en las decisiones hacia el futuro y en las acciones que instrumentan.

Por lo descripto, se evidencia una dinámica muy personal e individualizada de los directivos de las empresas agroindustriales en estudio, con un accionar presente en base a experiencias previas del sector, un alto grado de interés por el resguardo de recursos de sus organizaciones, con bajo nivel de asunción de riesgo, y la influencia constante de valores personales y familiares por sobre el involucramiento y consideración de circunstancias del resto de los integrantes. Ello, en coherencia con la conformación de una visión futura, donde la intuición actúa como base de decisiones, con el apoyo de la consideración y entendimiento de variables del contexto externo.

Finalmente, podemos decir que el estudio realizado sobre los directivos, deriva en la existencia de modelos mentales con fuerte orientación hacia una dinámica constante de la relación presente-futuro en las organizaciones que gestionan. Con alto grado de influencia y motivación a nivel personal, que se plasma en el accionar decisorio diario y con una tendencia hacia un futuro proyectado en función de los deseos y necesidades de resguardo de aspectos propios y definidos para sus organizaciones, donde el apoyo de valores personales y familiares es gran importancia, como así también el conocimiento adquirido por medio de vivencia propias en el sector empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Senge, P. “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015.
- [2] Gardner, H. “Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás”, Editorial Paidós, Barcelona-España, 2004.
- [3] Maruyama, M. “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile-Chile, 1998.
- [4] Damasio, A. “La sensación de lo que ocurre”, Debate, Barcelona-España, 2001.
- [5] Minsky, M. “La máquina de las emociones”, Sudamericana, Buenos Aires-Argentina, 2010.
- [6] Meyer, C. “Los nuevos Psi”, 1º Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [7] [8]. Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017) “Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítica guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- [9] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. “Introducción al estudio de los modelos mentales en las organizaciones del sector agroindustrial de la región de Azul”. Encuentro regional ADENAG buenos aires 2017. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. La Plata 20 de octubre de 2017.
- [10] Gardner, H. “Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples”, 2da. Edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

[11] [12]. Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017) “Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>

[13] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Díaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., “El sistema político y su relación con la cultura organizacional en empresas agroindustriales de la región de azul” I Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IV Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico-guaraní. 8 y 9 de septiembre 2014. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 178-193. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>

[14] Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. “Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de modelos mentales”. V Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VIII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 032/18. Lema “La reforma universitaria y sus principios como base para la administración y administrados emprendedor del Siglo XXI”. 10 y 11 de septiembre 2018. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>

ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE FAMILIA UTILIZACION DE HERRAMIENTAS DE GESTION PARA SU PROFESIONALIZACION

MARTINEZ VICTOR FRANCISCO victormartinez@face.unt.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas – UNT. Facultad de Economía y Administración - UNSTA

Resumen:

Las empresas de familia son una parte vital de la economía Argentina, por ende su crecimiento y desarrollo es de sumo interés. Este trabajo plantea la necesidad de profesionalizar a las empresas de familia y como la utilización de herramientas de gestión contribuyen positivamente al crecimiento de este tipo de empresas. Para mostrarlo, tomamos un leading case de una empresa familiar en el NOA que transita en estos momentos el paso de la primera a la segunda generación y que ha tomado la decisión de profesionalizar su gestión. Esta decisión, en un plazo relativamente corto ya le ha proporcionado resultados muy concretos que se cuentan en el trabajo, pero lo más importante, es que la empresa está forjando las bases para un desarrollo sostenible en el tiempo a través de acuerdos estratégicos en el plano familiar que se materializarán en transiciones generacionales más ordenadas y productivas.

Palabras claves: empresas de familia, pymes, administración, herramientas de gestión, profesionalización

Introducción

El presente trabajo se encuentra inserto en un proyecto de investigación que analiza el impacto de la utilización de herramientas de gestión en las organizaciones y que tiene como hipótesis principal que a mayor y mejor utilización de herramientas, mayor profesionalismo y a mayor profesionalismo más posibilidades de éxito presenta la organización. Es decir, hay una relación directamente proporcional entre profesionalismo y éxito organizacional.

Este proyecto es llevado a cabo en 2 universidades argentinas (una pública y otra privada) por un equipo de docentes de administración que damos clases de Administración General y Toma de Decisiones (materias obligatorias en las carreras de Licenciatura en Administración de estas universidades), en Desarrollo de Competencias Emprendedoras (materia electiva también en el grado) y en Iniciativa Emprendedora y Dirección de Empresas en los MBA de ambas universidades.

Como se sabe, la actividad empresarial y economía argentina, presenta constantemente cambios estructurales, lamentablemente vivimos en un contexto de gran inestabilidad, lo que sumado a los cambios propios de la forma de hacer negocios derivados de la mayor utilización de la tecnología y las modificaciones de los paradigmas empresariales hacen que la sostenibilidad en el mediano y largo plazo de las empresas no sea una tarea sencilla.

En dicho contexto conviven empresas grandes y PyMEs, siendo éstas últimas las de interés del presente trabajo, dado el impacto que tienen ellas en las economías regionales y en el desarrollo en general de nuestro país.

Actualmente las PyMEs, representan aproximadamente el 99.4% del total de empresas argentinas, aportando casi un 65% en la generación de empleo y ocupan un papel fundamental como generadoras de riqueza según la información presentada en el Plan Estratégico Industrial Argentino 2020 (Ministerio de la Industria de la Nación, 2012). Dentro de este 99,4%, más del 80 corresponde a empresas familiares de las más diversas ramas y tamaños.

La mayor participación la ostentan los sectores de servicios y el comercio, puesto que los mismos agrupan una mayor cantidad de actividades que el resto de las ramas productivas

Además, fuentes periodísticas indican que aproximadamente el 30% de los emprendimientos en Argentina (también de carácter familiar) no se encuentra registrado ante los organismos públicos correspondientes, lo que muestra a las claras la relevancia de las empresas de familia en nuestro país.

Ahora bien, ¿qué diferencia a una empresa de familia de una que no lo es? Algunos autores toman como referencia aspectos como el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la empresa, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor nivel de profesionalización gerencial y el traspaso entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos. (Neubauer y Lank, 1998).

Por lo tanto, dada la relevancia de las empresas de familia, es de interés que sean exitosas, y para esto es necesario señalar que una de las variables en el éxito o fracaso es la influencia positiva o negativa de los cambios en variables del entorno, y sin duda otra de las variables en juego es la profesionalización de su gerenciamiento, cosa que intentaremos demostrar en el presente trabajo.

Objetivo general

A partir de un caso testigo en particular, evidenciar como la utilización de ciertas herramientas de gestión empresarial potencian el negocio y le dan a una PyME familiar otro nivel de performance, llevándola a un crecimiento sostenido más allá de las variables macroeconómicas imperantes.

Objetivos específicos

- Caracterizar una PyME familiar a partir de un caso testigo.
- Mostrar como un modelo de gestión para este caso en particular, permitió mejorar la competitividad y productividad de la PyME familiar, desarrollando una optimización de los recursos y procesos organizacionales existentes.

Justificación de la metodología del caso

Es conocido que prestigiosas universidades en el mundo, han utilizado la elaboración de casos como metodología de investigación y posterior transferencia al aula de buenas prácticas de gestión, por ejemplo, una universidad que ha hecho de esto un elemento distintivo y diferenciador es Harvard.

En la misma línea, a efectos de ilustrar la correcta utilización de los modelos de análisis sectorial, los diferentes autores de Administración, en sus distintas especialidades (finanzas, marketing, estrategia, operaciones, recursos humanos, etc) han utilizado casos concretos de sectores productivos y/o de servicios.

Sin duda, esta práctica es de mucha utilidad académica, ya que permite la aplicación concreta de herramientas de gestión, que muchas veces parecen ser de laboratorio y distantes de la realidad organizacional.

Sin embargo, una dificultad con la que nos encontramos en reiteradas ocasiones en la enseñanza de la Administración en Argentina, es la escasa presencia de casos locales que ilustren la aplicación de las herramientas de gestión, lo que muchas veces llega a confundir a los alumnos, que tienden a pensar que los modelos de gestión no son de aplicación en los contextos locales y que solamente pueden ser aplicados en grandes organizaciones que se encuentran en otras latitudes.

Es así como, enseñar Administración en Argentina exige un imperioso esfuerzo de reflexión y puesta en práctica de los diferentes modelos de gestión en nuestra realidad local y regional, a efectos de mostrar que estos modelos también son de aplicación en nuestro contexto.

Además, es necesario mostrar que la utilización de instrumentos apropiados le otorga competitividad a las organizaciones y a los sectores que ellas integran, siendo esto válido, para cualquier región, sector económico y tamaño o características de empresa.

Por ende, al estudiar el tema de empresas de familia a partir de un caso concreto, si bien sabemos que por cuestiones de carácter estadístico no puede señalarse que sus resultados sean de carácter concluyente y por lo tanto extrapolable al resto de la economía, cuenta con la gran ventaja que se puede tomar como un leading case (caso de referencia) y puede también convertirse en material concreto de transferencia al aula para cursos de grado y en particular de posgrado.

Marco teórico

Empresa familiar

Aunque no existe una única definición sobre qué se entiende por empresa familiar, sí existe un acuerdo en aspectos básicos con relación al poder de decisión y/o de gestión, que debe estar vinculado siempre a un núcleo familiar significativo. Según la London Business School, para que una empresa se considere como familiar debe cumplir al menos uno de los siguientes requisitos (Uhlaner, 2005):

- la propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente (más del 50%) en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos;
- miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial; o un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad.

La empresa familiar puede ser analizada desde diferentes perspectivas, aunque quizás sea la sucesión uno de los elementos que más preocupan y que más literatura genera (Chua 2003; Brenes 2006). Hay que reconocer que el momento del relevo es uno de los momentos críticos en las empresas familiares. Muchas de ellas no sobreviven o son vendidas a terceros.

Manuel Pavón Sáez afirma que la principal característica que distingue a la empresa familiar de la que no lo es radica, precisamente, en la participación de la familia en la propiedad, y muchas veces también en la gestión. Esto es lo que le confiere su fuerza, puesto que se trasladan a la empresa los principios, los valores y los lazos que unen a la familia. Sin embargo, también es lo que expone a la compañía a situaciones en las que se tiene que elegir entre apoyar a la familia o a la empresa.

La empresa familiar posee unos atributos ambivalentes que los podemos definir como las características únicas e inherentes a ella y que son también el origen de ventajas y desventajas.

Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa, atributos que podemos identificar como: roles simultáneos, identidad compartida, historia común de toda una vida, implicación emocional y confusión, el lenguaje privado de los familiares, conocimiento mutuo e intimidad, significado de la familia.

A su vez, el Instituto de la Empresa Familiar, de Barcelona, define a la empresa familiar como aquella en que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias. Asimismo, Justin Longenecker (2001), define a la empresa familiar como una estructura que se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento.

Existen tres criterios que agrupan las empresas familiares en una definición común:

- El control del capital por la familia.
- La participación activa de la familia en el equipo de dirección de la empresa.
- El vínculo estrecho que existe con la familia.

Es importante resaltar, que dentro del devenir histórico, las empresas familiares han constituido la forma de organización empresarial más antigua, siendo en la mayoría de los casos, la base de los procesos de desarrollo que suceden a las grandes crisis estructurales (IFC. Banco Mundial, 2011).

Para Soto Maciel (2013), las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. En el campo de la investigación académica, los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de la empresa familiar, al considerarla parte fundamental de las estructuras debido a su preponderante papel en la generación de riqueza nacional.

Importancia de la profesionalización en la empresa familiar

La profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

La labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres elementos básicos que son familia, propiedad y empresa. Tal y como lo identificó Davis & Tagiuri (1982) los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los 3 círculos, situación por la cual el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía (Serna y Suarez, 2005).

Es por esto que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa (familiares o no), ya es de esta manera que será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

La tarea de profesionalización de la empresa familiar debe ser un concepto claro y definido en términos de políticas corporativas, que solo puede ser llevado a cabo por personas competentes capaces de desarrollar modelos de pensamiento estratégico y toma de definiciones argumentativas.

La organización del trabajo en la empresa familiar

La organización del trabajo en la empresa familiar se encuentra condicionada por la disponibilidad de horas de trabajo por parte de los miembros de la familia (y eventualmente, de colaboradores externos al núcleo familiar pero relacionados por vínculos de parentesco o amistad).

A su vez, esta disponibilidad de trabajo familiar está determinada, entre otros factores, por el género, la edad, las expectativas y la capacitación de los miembros de la familia o el grupo de parentesco.

La relación entre género y actividades laborales es un tema fundamental en la organización del proceso laboral, ya que existen situaciones en las cuales se hace una distinción entre actividades masculinas y femeninas, y otras en las que no contemplan estas diferencias. Se trata de concepciones culturales que, según la actividad específica de la empresa, pueden condicionar de diversos modos su funcionamiento.

La edad de los miembros de la familia y el desempeño de actividades laborales es otro de los factores a tener en cuenta en el estudio etnográfico de la empresa familiar. Por ejemplo, en cierto tipo de unidades, los ancianos y los menores de edad llevan a cabo actividades secundarias en la operación de la empresa, y normalmente no reciben remuneración. Ello no significa que su participación sea intrascendente.

Las expectativas individuales de los miembros de la familia pueden afectar seriamente las posibilidades de continuidad de la empresa. Según el sector social al que pertenece la familia en consideración, aspectos culturales como una mayor valoración del trabajo o de la educación pueden incidir notablemente en la organización del proceso laboral. Un hijo de quien se espera que continúe al mando de la empresa pero que ha decidido estudiar una profesión ajena a la actividad de la misma puede desencadenar el fin de una tradición, o bien el comienzo de una etapa de pérdida de competitividad de la empresa ya que quien la fundó sabe que la misma no tendrá continuidad.

La capacitación inadecuada de los integrantes de la familia, o peor aún la falta de capacitación, para asumir puestos en la empresa, puede comprometer seriamente su gestión. En un contexto de creciente complejidad de los procesos técnicos y de gestión, el nivel de capacitación juega un papel determinante. La disponibilidad o el rechazo de los miembros de la familia a capacitarse pueden incidir de diversas maneras en la organización del trabajo en la empresa cuando no existen recursos para contratar trabajadores asalariados.

Motivo de los fracasos de las empresas de familia

Estudios a nivel de Latinoamérica, efectuados por Gallo (1995), Gersik (1997), Gallo & Amat (2003) y Ward (2006), muestran que de cada 100 empresas de tipo familiar solo el 33% de ellas logran sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación, y cerca del 95% de ellas se liquidan durante los 3 primeros años de su constitución (Cuesta & Asociados, 2007).

Si ahondamos en las razones de este alarmante fracaso en las PyMEs familiares latinoamericanas, es muy probable encontrar que la mayor causa del deceso empresarial radica en factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio.

En este sentido, el caso testigo que se desarrolla en el presente trabajo es precisamente de una empresa PyMEs familiar que está transitando el pase de la primera a la segunda generación.

Problemática del pase generacional en las empresas familiares en la actualidad

Las transiciones generacionales y las presiones competitivas de la globalización están obligando a las empresas de propiedad familiar a adaptarse a una serie de problemas crecientemente complejos.

Desafíos tales como planificar el retiro de los fundadores (que por años han ocupado las posiciones de liderazgo), preparar a sus sucesores para la dirección de la empresa, gestionar los conflictos presentes y futuros, fomentar la colaboración entre los familiares (integren o no la empresa) y los no familiares (en particular los profesionales), etc.

Por ende, es necesario tomar en consideración los conflictos específicos que habitualmente presenta la empresa familiar, los cuales se derivan fundamentalmente de las relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.

Estos mecanismos de solución pasan por la implantación y la adaptación de ciertos instrumentos y órganos de gobierno de la familia empresaria y de la empresa familiar de manera que garanticen o faciliten el desarrollo y la supervivencia de la empresa familiar.

Si el empresario quiere dar continuidad a la empresa familiar deberá planificar y organizar adecuadamente aspectos como las relaciones económicas tanto suyas como la de los herederos con sus respectivos cónyuges, su sucesión, y en general, las relaciones familia-empresa.

Claramente, la continuidad de los negocios familiares es baja. También es claro que la mayoría de las crisis son originadas involuntariamente, pues ningún empresario piensa en dañar su negocio o las relaciones familiares cuando decide que su familia se relacione con la empresa que él fundó.

El problema esencial de la empresa familiar, consiste en sensibilizar, informar y formar a los empresarios con antelación y dedicación al cambio generacional. La idea básica es que la empresa familiar tiene los mismos problemas que cualquier otra empresa y, además, tiene otros derivados del hecho de que sus dueños y gestores son miembros de la familia.

Metodología

Se realizó un estudio de carácter exploratorio de una PyME familiar con base de negocios en el NOA y casa central en Tucumán.

Se realizaron entrevistas en profundidad con el dueño, su esposa e hijos de los mismos.

Se elaboró un diagnóstico de situación para definir con claridad el punto de partida y se le plantearon una serie de propuestas de implementación de herramientas de gestión que se fueron adoptando paulatinamente.

Después de un año de trabajo, se analizaron los resultados de la empresa para medir el impacto concreto de la implementación de estas herramientas.

Resultados

Por cuestiones de confidencialidad, si bien se aportan algunos datos de la empresa, no se dará su nombre ni se brindará información estratégica, solo se hará mención a los aspectos de mayor relevancia a los efectos del estudio del presente trabajo.

Caracterización de la empresa y de la familia

Como ya se señaló se trata de una empresa de familia con base en Tucumán y operaciones comerciales en todo el NOA.

Actualmente es una empresa unipersonal, registrada a nombre de uno de los cónyuges de la pareja fundadora con aproximadamente 30 años de actividad, dedicada principalmente al rubro repuestos para el automotor, bajo la figura de distribuidor, motivo por el cuál sus principales clientes son otras PyMEs y algunas grandes empresas.

Ambos cónyuges trabajan activamente en la empresa. La pareja tiene 4 hijos (1 varón y 3 mujeres).

El hijo varón, que a su vez es el mayor, actualmente tiene alrededor de 40 años, cursó estudios de contador, pero abandonó a mitad de carrera para dedicarse de lleno al negocio, siendo él quien lidera la parte comercial de la empresa.

Una de las hijas, la segunda y mayor de las mujeres, no está interesada en tener un rol activo en el negocio familiar.

La que le sigue, tiene aproximadamente 35 años, es Abogada, está terminando un MBA y es quién introdujo la idea en la empresa de la necesidad de profesionalizar la misma. Hasta antes de esta situación no había tenido actividad concreta en el negocio, pero a partir de su formación y el grado de influencia que ejerció sobre sus padres pasó a tener un rol activo.

Finalmente, está la menor, que ronda los 25 años y está terminando estudios en recursos humanos, sin participación aún en la empresa, pero con ganas de sumarse y volcar lo que está aprendiendo en la Universidad a la empresa de su familia.

Etapas de la vida de la empresa familiar

En este caso en particular nos encontramos en plena etapa de transición de la primera a la segunda generación.

Tránsito, que como se referenció en el marco teórico, suele aparecer una nueva figura jurídica que ayude al cambio, que implica la transformación de la empresa a algún tipo de sociedad entre los hermanos. En este caso en particular se está avanzando en la conformación de una SRL.

El ciclo de vida de las empresas familiares está compuesto por varias etapas. Primero la empresa pasa de tener un sólo propietario a ser una empresa de hermanos, es donde se encuentra este caso, luego

pasa a ser una empresa de primos, lo que debería darse en la tercera generación a partir de la incorporación de los hijos de la segunda generación (nietos de los fundadores).

Cada una de estas transiciones generacionales enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan la preservación de la empresa familiar, es de importancia poder anticiparse a las mismas y trabajar para que estas transiciones sean exitosas.

Como sabemos en los primeros tiempos, la estructura empresarial y la toma de decisiones de una empresa familiar es muy simple.

El fundador moldea una empresa de la nada, habitualmente no existen sistemas ni mucho menos una planificación formal, de haber empleados se espera que todos sepan de todo, es decir, no hay una especialización laboral.

La toma de decisiones es improvisada. El desorden es controlado gracias a que el fundador está al frente de todo, y él es quien toma cada una de las decisiones claves. Su temor al fracaso lo impulsa a controlar casi todas las tareas, desde las más simples hasta las más complejas.

El caso que nos toca, sigue exactamente estos parámetros, el fundador comenzó como viajante de productos de repuestos para el automotor, y con gran habilidad comercial, fue creciendo e incorporando nuevas marcas, hasta que un día decidió instalar su propio negocio y convertirse en distribuidor regional.

Es así como en la actualidad, es distribuidor de varias de las marcas más importantes de su rubro, cuenta también con marcas alternativas, e inclusive en los últimos años registró una marca propia con la que tiene una línea de cosmética para el automotor fabricada por terceros y también ha realizado algunas importaciones de productos chinos relativos al rubro.

Pero todo esto, sin planificación, se fue dando por impulsos personales a medida que se fueron presentando ciertas oportunidades.

Estructura de la empresa:

La empresa cuenta con 3 áreas bien diferenciadas.

Administración, donde se encuentra de hecho la gerencia general, ejercida por el fundador y tesorería manejada por su esposa. Aquí también puede verse un típico caso de empresa familiar que marca la centralización del manejo del dinero.

Esta es la única área que cuenta con 2 profesionales en la nómina de la empresa, ambos no pertenecientes a la familia: un Ingeniero en Sistemas y una Contadora.

Otra área es la parte Comercial, liderada por el hijo mayor, como se indicó anteriormente. Este sector básicamente está integrado por viajantes que atienden los clientes de las distintas provincias donde opera la empresa. El 90% de la venta se realiza por este canal, siendo en su gran mayoría operaciones en cuenta corriente.

Hay una venta mínima por mostrador, que básicamente se da porque algún cliente cercano geográficamente a casa central decide no ser visitado y prefiere esta modalidad. Normalmente se trata de clientes esporádicos, siendo estas operaciones de contado.

Por último, está el Depósito, donde trabajan otros familiares, pero no se encuentran en la línea sucesoria. Por ejemplo, el Encargado del Depósito es el hermano de la esposa del fundador. Trabajan allí también otros parientes.

Pensando a futuro - El Protocolo Familiar como primera herramienta de gestión concreta:

La primera sugerencia que se le realizó a la empresa fue fortalecer el equipo familiar, y acordar el futuro, esto es hablar qué quieren hacer, acordarlo y plasmarlo legalmente.

Para lo cual, se recomendó avanzar en el desarrollo y firma de un protocolo familiar.

El protocolo familiar en principio es de naturaleza contractual, solo requiere para su nacimiento del acuerdo de voluntades. Claro está que, dependiendo del alcance que se le quiera dar, éstas pueden cambiar. En el caso de que se quiera dar efectos a terceros, es necesario que revista un carácter de escritura pública.

Sin perjuicio de ello, lo más importante es que tenga efectos entre las partes y que se cumpla a través de las generaciones.

El contenido del protocolo familiar debe ser el resultado de un proceso minucioso y claro, en el que se estudie la realidad de la familia y la empresa, para poder plasmar en este documento las necesidades y detalles que busquen mantener la familia unida y el negocio en buen estado.

En el protocolo pueden acordarse muchas cosas y facilita la toma de decisiones, una de las cuestiones más delicadas a tratar es la incorporación de las futuras generaciones a la empresa, y es bueno tratarlo ahora que esas generaciones no están presentes.

La idea rectora que hoy predomina en los protocolos más exitosos es separar con claridad lo que es el derecho que tiene un hijo o cualquier persona en línea sucesoria a una participación accionaria en el negocio, de otra cosa absolutamente distinta, que es estar en la gestión de la empresa.

Hoy los protocolos tienden a acordar que un hijo no debe ingresar a un puesto en la empresa por el solo hecho de ser hijo, sino que debe hacerlo porque tiene las competencias que demanda el puesto.

En términos concretos, si bien aún no se ha terminado de redactar el protocolo familiar de la empresa bajo análisis, el ejercicio de reunirse con cierta periodicidad a tratar el tema, a contribuido a definir mejor las funciones de la empresa, a concientizarse sobre la necesidad de profesionalizar la misma, a validar las competencias que se requieren para los distintos puestos, etc. En definitiva, está sirviendo como un ejercicio mediado de autodiagnóstico empresarial.

Para el presente:

Esto automáticamente llevó a plantearse otras actividades aún no utilizadas en la empresa, como por ejemplo armar un organigrama, un manual de funciones y un manual de procedimientos.

La empresa está saliendo de la lógica de actuar por reacción y una división simple de tareas sin ningún criterio lógico, a una lógica más empresarial con claras definiciones de puestos y tareas asociadas a los mismos. Esto por sí solo, disminuyó sensiblemente los errores y dio mayor certidumbre a las tareas.

Si bien no se protocolizó todo, se llegó hasta un grado de detalle que permitió mejorar la eficiencia de los procesos. Lo que también repercutió en un mejor clima laboral, al evitar los grises de las responsabilidades ambiguas, que suelen darse cuando las tareas no están definidas con propiedad.

Esto se asoció con la potenciación de los sistemas administrativos en base al sistema Tango con el cual la empresa ya contaba, mejorando así sus circuitos de ventas, cobranzas, compras, pagos y tesorería asociados al manejo de cheques de terceros.

De hecho, el gran aporte de esto fue embarcarse en un proyecto de desarrollo de canal de venta electrónico a partir del módulo Tango Nube, canal de e-commerce que ofrece este sistema, para lo cual se avanzó fuertemente en la codificación en Barra y QR del stock de productos de la empresa.

Este canal de ventas aún no está disponible, se encuentra en la última fase previa al lanzamiento y se espera sea habilitado en lo que resta del año. Las expectativas son importantes, dado que además de un incremento en ventas, también se espera que aporte agilidad al sistema de despacho de mercadería, a la reposición del stock y mayor fluidez y comodidad en el trato con los clientes.

Monitoreando la gestión:

Aprovechando la potencialidad del Tango, cosa que hasta el presente no se había hecho, se armó un sistema de control de gestión (tablero de comando), con distintos tipos de indicadores para profesionalizar la gestión: ventas por tipo de producto, rotación de productos, niveles de stock, ventas por provincia, por viajante, relación cobranzas – ventas, etc.

Esto que fue de implementación, prácticamente automática, permitió mejorar sensiblemente la gestión de ventas y cobranzas. Fue la base por ejemplo de una serie de promociones que actualmente se lanzan a efectos de darle salida a productos de baja rotación o sin salida en los últimos tiempos, focalizar estrategias de comercialización bajo el principio de Pareto (Ley 80/20), tener un tratamiento más cuidadoso y efectivo de las cobranzas, etc.

En términos generales, desde el punto de vista cuantitativo hoy la empresa registra un incremento en sus ventas del orden del 35% (descontado el efecto inflacionario), mejoró sus cobranzas disminuyendo sensiblemente los plazos de obtención del dinero, incremento su cartera de clientes y productos, y además disminuyó sus costos operativos en un 15%.

Desde el punto cualitativo, también se mejoró sustancialmente, ya que cuenta con funciones claras, se planifica el mediano plazo y hay un proyecto a futuro de crecimiento familiar y empresarial basado en el diálogo y la protocolización de acuerdos estratégicos.

Si bien el caso es mucho más rico en términos de detalle, y se podría profundizar y explayar en otras actividades que se vienen realizando y herramientas de gestión que se van aplicando, a efectos de la presentación del presente documento en base a los términos y condiciones establecidas en el reglamento de este Congreso, todo lo señalado entendemos ilustra adecuadamente los resultados

positivos de implementar herramientas que profesionalicen la labor de las empresas familiares a partir de un caso testigo.

Conclusión

La utilización de diferentes herramientas y técnicas propios del mundo de la Administración y los Negocios, contribuyen al desarrollo organizacional de las empresas de familia. Utilizar modelos probados facilitan el entendimiento de los integrantes de la familia respecto al negocio y con ello mejoran el diagnóstico y las posibles recomendaciones para incrementar la productividad y competitividad de la empresa familiar, por ende mejoran el gerenciamiento empresarial.

Bibliografía Principal:

1. Neubauer, F. y Lank A.G. (1998). La Empresa Familiar. Cómo Dirigirla para que Perdure. Ediciones Deusto S.A. España.
2. Gallo, M. (1997). La Empresa Familiar. Publicaciones del IESE, Universidad de Navarra. España.
3. Doderó, Santiago (2013). El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
4. Leach, Peter (2016). Traducción de Federico Villegas. La Empresa Familiar. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
5. Martínez Echezarragua, Jon (2011). Empresas Familiares: Reto al Destino. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.
6. Romero, L. E. (2005). La historia empresarial y las empresas familiares: un dialogo fructífero, Seminario de Historia Empresarial. Universidad Central. Bogotá. Colombia.

**RESULTADOS PRELIMINARES DE UNA INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE
GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL CAMBIO CLIMÁTICO****STEIN, Natalia Soledad** natistein@gmail.com

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. CERADEC/IADCOM/PIBACC.

RESUMEN

Se propone el análisis de las variables y conceptos para el armado de un Modelo para la Gestión y Gobernanza Ambiental del Cambio Climático que pueda dar cuenta del análisis en el territorio del capital natural de los sistemas socio-ecológicos. Se considera no solo su conectividad socioeconómica y biofísica con respecto al uso que se hace de sus recursos y sus servicios ecosistémicos. Además, se considera el proceso colectivo de decisiones en torno a este modelo. Es necesario un sistema interactoral de decisores multinivel sobre los usos de la tierra, nuevos patrones de consumo, en el modelo de la economía social, entre otros factores a determinar en relación a cómo se altera la capacidad de resiliencia de dicho capital natural.

Hemos encontrado necesario circunscribir el análisis planteado en el estudio de casos en el área urbana y periurbana de la Provincia de Buenos Aires (AUPBABS) incluyendo en este análisis los siguientes objetivos específicos:

- a) Análisis del «capital natural» en las AUPBABS en función de su integridad y resiliencia ecológica.
- b) Entender el ordenamiento territorial definiendo políticas, actores y procesos decisorios y sus controles.
- c) Indagar los modelos de gestión en términos de la GED en tanto estrategias de gestión ambiental.

PALABRAS CLAVES: Gobernanza Económica Democrática. Resiliencia ambiental. Gestión del Cambio Climático. Vulnerabilidad.

INTRODUCCIÓN AL PLANTEAMIENTO CONCEPTUAL

La necesidad de pensar la gestión de fenómenos globales como el Cambio Climático, tanto en su definición política, económica, financiera y/o social implica una necesaria mirada a nivel local, y a su vez, en cualquier lugar del Planeta y afectando aún incluso en una mayor dimensión, a todos y a cada uno de los individuos que habitamos el mismo. De este modo, entendemos que las externalidades negativas consideradas en su tratamiento responden a sistemas diferenciados de gestión entre las magnitudes del impacto y del tratamiento en términos de Gobernanza. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) plantea que la Gobernanza Económica Democrática (GED) es “(...) el ejercicio de los principios democráticos y de las prácticas de buen gobierno en las decisiones políticas y económicas que entraña la gestión de fondos, recursos y asuntos públicos (...) [e] influye en el grado en que las instituciones y los procesos políticos y económicos cumplen sus objetivos con respecto a todos los interesados, especialmente los pobres”ⁱ (ODM: 2007, 21).

Es entonces, la buena Gobernanza, en el estado de derecho tanto internacional y nacional, el nivel que interesa analizar en esta investigación, en virtud de su finalidad última hacia el logro del desarrollo sostenible “(...) incluido el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza y el hambre” (Fondo PNUD, 2012).

Una nueva Gobernanza pública

En este análisis será fundamental considerar en términos de la Modernidad Reflexiva la relación que se hace de los nuevos mecanismos de análisis y gestión ambiental y su relación directa con el riesgo cotidiano (Beck: 2001). En este sentido, el proceso de globalización y de fenómenos globales como el cambio climático, implica en términos amplios, no sólo transformaciones tanto en el orden económico, político o geoestratégico, sino que también se suma al análisis del impacto, la forma en que los riesgos nos afectan en el espacio local. De esta manera, el concepto de Vulnerabilidad permite entender que, aunque los riesgos impactan a todos, los efectos son diferenciados en cada uno de los territorios.

En una Sociedad de Riesgo hay un cambio en el sistema axiológico; mientras la sociedad “(...) de clases queda referida en su dinámica de desarrollo al ideal de la igualdad [...] no sucede lo mismo con

“LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO NACIONAL E INTERNACIONAL”- | Volumen I- Enero – diciembre 2019 - ISSN 2451-6589.

6° CONLAD 2019 – RCD N° 091/16 Y RCD N° 046/19 – FCE – UNaM

[Pág. 67 de 112]

la sociedad del riesgo. Su contraproyecto normativo, que está en su base y la estimula, es la seguridad.” (Beck: 1998, 69).

Esto nos permite entender que el capital natural no sólo ofrece recursos naturales como bienes útiles, en el sentido económico, sino que también sustenta flujos de beneficios con y sin valor de mercado, fundamentales para el bienestar, salud, formas de vida y supervivencia humana: en su conjunto, “servicios ecosistémicos”. De este modo, la conectividad socioeconómica y biofísica entre regiones distantes profundiza el desacople del funcionamiento de las sociedades humanas con respecto al uso que hace de sus recursos naturales y de los servicios ecosistémicos, o de su entorno en relación con la calidad del ambiente en general (Gomez-Baggethun, 2007) y sus procesos de gestión y gobernanza.

Caso Argentino

En Argentina, estos cambios son fuente de numerosos problemas socioambientales y asimetrías territoriales (por ejemplo, Carreño et al., 2011; Carreño and Viglizzo, 2007; Raspara and Grau, 2009; Manuel-Navarrete et al., 2009; Morello and Matteucci, 2000, 2000; Paruelo et al., 2004; Reboratti, 2008; Rótolo and Francis, 2008; Viglizzo, 2013; Volante et al., 2012). No sólo se pierde capital natural, sino que se desplazan pobladores rurales y se reemplazan formas de vida y de uso del territorio afectados por cambios exógenos en los sistemas de producción (Reboratti, 2008).

Lo interesante y diferencial es que estos cambios conllevan a la disminución de la capacidad de “(...) construcción de resiliencia [que] sólo puede ser exitosa cuando los derechos de los pueblos (...), su cosmovisión y sus estrategias tradicionales de manejo de recursos naturales, se introduzcan plenamente en las respuestas al cambio climático a nivel local, nacional y global” (PNUD: 2014). Ineludiblemente, al pensar en Gestión y Gobernanza ambiental se debe entonces trabajar en cómo generar nuevas capacidades de construir Resiliencia en el marco de aquellos principios democráticos y de prácticas de buen gobierno en las decisiones políticas y económicas, como parte del ejercicio de la GED.

Lo interesante es que partimos de que toda decisión política, pública o privada (como variable interviniente en la relación entre lo ambiental, y la gestión y gobernanza del Cambio Climático) lleva a la reducción de la Vulnerabilidad. Por tanto, el desafío hoy es lograr generar mecanismos para una política ambiental no biunívoca entre la gestión ambiental y la gobernanza, e incluir las vulnerabilidades de grupos específicos entre otras variables de decisión.

Las principales controversias pasan por preguntarse “para quiénes” y “cómo hacerlo” (Brandon et al., 2002). Para los localistas (ej: Ostrom y Nagendra, 2006; Wilshusen et al., 2002), el consenso y la participación local son las herramientas más eficaces para obtener logros en conservación. Para los globalistas (ej: Brandon et al., 1998; Bruner et al., 2001; Soulé and Terborgh, 1999) (Mercado, 2018) estas ideas no funcionan para mantener la funcionalidad de los ecosistemas y el propósito principal es la preservación para el beneficio de toda la humanidad.

Considerando elementos de la bioeconomía para la gestión y gobernanza ambiental, debemos considerar los flujos materiales, energéticos y de información, así como una fuerte interdependencia entre estos flujos y los agentes que los extraen, transforman y utilizan” (Grinevald: 2012). De tal manera que, de esta inexorabilidad del flujo continuo del uso de materias primas, los recursos del capital natural luego se tornarán en energía disipada no utilizable.

Por lo que se hace necesario que el modelo a construir considere los escenarios de decisión sobre la gestión y gobernanza en términos de mitigación y adaptación; pero también, considerar la función de producción no escindida de las leyes físicas de los sistemas.

De este modo, no se puede esperar que el capital o el trabajo puedan crear productos tecnológicamente eficientes al punto tal, que al igual que los materiales y la energía que se requieren para una producción tecnológicamente eficiente, sean capaces por sí solos, de lograr una reducción de emisiones que permita eliminar los impactos negativos del Cambio Climático. De esta manera el análisis obligatoriamente se amplía del plano meramente tecnológico y pasa a complejizarse en la matriz de análisis de su gestión.

**PROPUESTA DE MODELIZACIÓN DE LA GOBERNANZA ECONÓMICA
DEMOCRÁTICA AMBIENTAL**

En un sistema de Gobernanza global, pensar el ambiente como un sistema global integrado que recibe el impacto de las actividades humanas y necesita del gerenciamiento colectivo de sus recursos pareciera mostrar cómo “(...)un determinado tipo de propiedad común de los recursos naturales globales (es decir, recursos caracterizados por la libertad de acceso para cualquiera), en contraposición con los recursos comunes locales (y por tanto gestionados por un colectivo de personas (...))” (Azqueta Oyarzún: 1994) podría responder a una lógica que se autodefine y gobierna según la utilización y gestión óptima del recurso y su propio valor social.

Queda claro, que la gestión y gobernanza ambiental desde una perspectiva de riesgos debe trabajarse tanto a nivel global como local, y en esta gestión glocal. La incertidumbre entonces pasa a tener una connotación ya no negativa, lo que permite una flexibilidad y capacidad de aprendizaje que resulta esencial para una sociedad que está expuesta a una constante innovación y a la ilusión de pensar que las distintas incertidumbres o las inseguridades, pueden ser completamente conocidas y calculadas. En el análisis del origen del problema, al estudiar los fenómenos o procesos naturales, la peligrosidad natural o riesgo natural está definida con el propio fenómeno ocurrido. De este modo, en términos de capital natural, la peligrosidad de un evento, más allá del grado de exposición y la Vulnerabilidad asociada, necesita un abordaje sistémico, englobando a todos los fenómenos físico-naturales que “por razón del lugar en que ocurren, su severidad y frecuencia, pueden afectar de manera adversa a los seres humanos, a sus estructuras o actividades” (Natenzon: 1995). Pero además incluir y siguiendo a Quarantelli (1996) todos aquellos eventos no sólo en términos físico-naturales, sino incluyendo a aquellos que provocan desastres tecnológicos (por ej. ruptura de las tuberías del gas, provocando incendios) o la ocurrencia de desastres compuestos o “na-techs” (natural/technological disasters) en el que la tecnología también puede desencadenar desastres naturales, especialmente cuando el desarrollo trastorna el equilibrio de los ecosistemas locales (por ej. madereros deforestan las montañas provocando la erosión y desprendimientos de tierras durante las lluvias torrenciales).

Su gestión entonces debe evaluar los riesgos y los beneficios asociados a una actividad o evento y seleccionar una estrategia de actuación que modifique los niveles de riesgo a los que están sometidos los individuos o la población. Consideramos particularmente incluir en el análisis del modelo a proponer cómo:

1. Adoptar decisiones sobre los riesgos, de manera de tomar acciones sobre cuán vulnerable es una sociedad al riesgo.
2. Considerar el impacto en término de su vulnerabilidad asociada, ya que no todos seremos igual de vulnerables.
3. Considerar la realidad glocal ya que el riesgo y la vulnerabilidad se configuran en acciones transfronterizas y obliga a la creación de sistemas de gobernanza más allá de la configuración gubernamental-política tradicional.

En este primer avance de los datos relevados en las AUPBABS implica incluir en el sistema de decisiones: -variables en la evaluación de riesgo, -si esto implica una mirada ecosistémica en el logro de mayor resiliencia del capital natural, -entender cómo, desde los sistemas de gobernanza económica democrática, es posible medir las consecuencias colaterales que provoca una secuencia causal de toma de decisiones, - vínculo con los bienes de consumo, ingresos y riquezas y las brechas entre los diferentes grupos sociales y los daños colaterales del consumo excesivo, -la pérdida de Resiliencia, acompañada de la pérdida de servicios ecosistémicos importantes que se generan en escenarios de gran Vulnerabilidad ambiental y las estrategias sobre la provisión de un bien común como la Calidad Climática. Nos interesa que el modelo propuesto responda a, valorar en un sistema simple:

1. Los impactos desapercibidos que se generan por la gran desigualdad en la apropiación de los beneficios que pueda darse ante un mismo uso de un recurso.
2. La consideración de estos índices que logran demostrar que no sólo que existe una diferencia entre quienes pueden o no consumir la mayor parte de los recursos, sino además que se podrían a su vez garantizar mejores condiciones de calidad ambiental para un uso equitativo de los recursos.

En estos términos, la adaptación al cambio climático adquiere una importancia primordial en términos de Resiliencia económica. De esta manera, en la nueva concepción de las empresas y las organizaciones como mecanismos de articulación y gestión, es necesario gestionar cada vez más flujos, y no stocks y productos como sugieren las metas de reducción de emisión del Acuerdo de París. Entendemos que, focalizando en las medidas de Adaptación, podremos vincular la gestión constante de los riesgos del Cambio Climático, tanto para los Estados, como el sector privado y la comunidad, en términos de gestión de riesgos ante posibles eventos climáticos extremos.

Es necesario el vínculo entre la adaptación urbana y los acuerdos globales: el Acuerdo de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Nueva Agenda Urbana y el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastresⁱⁱ, traducidos en mecanismos de gestión y gobernanza conjunta, ya que acceder al financiamiento en cualquiera de las agendas es un problema, pero lo que hemos encontrado en el territorio a lo largo de nuestras investigaciones (aún en curso) es, el que algunas comunidades serán más vulnerables al cambio climático ya que faltan equipos de gestión con un necesario abordaje interdisciplinario que puedan volver al territorio resistente y resiliente en todos los niveles y con todos los actores para una real Gobernanza Económica Democrática (GED) y que responda a los nuevos desafíos que solo mencionamos en esta propuesta.

METODOLOGÍA

Entendemos que, al analizar fenómenos complejos, de implicancia transdisciplinar, el objetivo general de conocer, describir, analizar y comprender debe encontrarse con cuál es el objeto de estudio desde su implementación estratégica. Sin embargo, en esta propuesta hemos trabajado desde una mirada interdisciplinaria que implique pensar al Cambio Climático como un proceso y conocer un fenómeno aplicando una lógica global. Esta lógica del sistema-organización como proceso recursivo nos hace pensar en nuestro conocimiento del funcionamiento de la sociedad, en sistemas en constante movimiento y autoorganización transformadora, donde como bien plantea Luhmann, “(...) La complejidad sólo podrá reducirse en tanto se dé una mayor complejidad.” (Castro Sáez, 2010, p.27). Por lo que, en esta relación, la búsqueda de respuestas conjuntas y de la producción colectiva de conocimientos en contextos de innovación intensiva, entendemos, permite comprender lo emergente de estos espacios globales, tanto desde lo organizacional, como en su capacidad de gestión.

Un proceso de gestión que tenga cierta permanencia dentro del espacio-tiempo, con objetivos concretos y en términos de gobernanza, conlleva en este sentido entonces, a conocer la “organización: la disposición de sus elementos componentes (la parte más espacial-estática-estructural) y las interacciones o relaciones que se establecen entre ellos (la parte más temporal-dinámica-funcional)” (Ciurana, 2007) del modelo de análisis que aquí proponemos. De esta manera, reconocemos que el encadenamiento deductivo necesario de los elementos componentes hasta su dinámica funcional, deben ser demostrados, aunque no son esenciales a su naturaleza. En otros términos, el sistema aumenta su propia organización interna (creando estructuras y funciones) sobre la base de una continua disipación de energía. Tal como plantea Ilya Prigogine, “(...) las estructuras disipativas espaciotemporales permitir[án] entender que cuanto más compleja sea una estructura funcional, cuanto más coherente o intrincadamente conectada esté, más energía necesita[rá] para mantener todas sus conexiones y, por eso, más vulnerable es a las fluctuaciones internas y/o perturbaciones externas” (Ferguson citado por Mercado, 2018).

De esta manera delimitamos nuestra propuesta como un:

- Diseño de la Investigación: Estudio transversal de casos en AUPBABS.
- Tipo de diseño: Cuasi experimental / Transversal
- Alcance: Exploratorio- Descriptivo

Para lo cual nos proponemos:

- En el nivel Exploratorio:

Indagación y selección de variables para la determinación de los casos de estudio según un sistema de variables a determinar según las dimensiones de:

- Capital Natural en función de su integridad y resiliencia ecológica.

- Construir las unidades de análisis (representadas por los casos y los actores y procesos de toma de decisión a identificar en cada caso).
- Determinar a partir de la construcción del modelo conceptual las variables de análisis para incluir en el proceso de modelización en Gestión y Gobernanza, con su correspondiente codificación y tabulación.
- En el nivel Descriptivo:

Se trata del análisis y descripción de los casos para la construcción de un modelo de Gestión y Gobernanza. Se utilizarán medidas y técnicas estadísticas cuali-cuantitativas para variables principales y/o secundarias en distribución de frecuencias (datos agrupados). Con lo cual se pueda dar cuenta de la ocurrencia de fenómenos emergentes en el contexto de sistemas abiertos de los grupos sujetos a observación.

CONCLUSIÓN

Pretendemos lograr hasta el momento del VI CONLAD realizar el análisis preliminar Exploratorio-Descriptivo propuesto a nivel de los gobiernos municipales relevados. Por lo que incluir, desde la mirada interdisciplinaria planteada, el desarrollo y análisis de experiencias de Gestión y Gobernanza climática en asentamientos urbanos y periurbanos de la Provincia de Buenos Aires, pero esperando lograr articular con otras investigaciones que también están trabajando en proyectos que consideran el análisis en el territorio del capital natural de los sistemas socio-ecológicos.

Nuestra finalidad es incluir en estas conclusiones preliminares, el análisis y elaboración de mecanismos y de los recursos necesarios para que los decisores multinivel, de manera preliminar y sin haber finalizado aún el proyecto UBACyT de investigación, puedan aportar a la construcción de ejes transversales de acción climática que a priori podemos mencionar a los siguientes:

- Manejo y reducción del uso de agrotóxicos y sus efectos en las poblaciones y para una mayor soberanía alimentaria.
- Manejo de basurales a cielo abierto y sus posibles usos productivos dentro de la economía circular.
- Manejo y ordenamiento territorial como mecanismo de autorregulación de la capacidad de resiliencia del capital natural.

De este modo, tanto a nivel de estrategias de gestión y de gobernanza ambiental los vemos ampliados en la construcción de modelos y procesos de desarrollo territorializados a nivel local con la actuación de todos los *stakeholders* y en cuanto a una actuación de manera diferenciada pero equitativa. Seguimos bajo la premisa de que la Gobernanza Económica Democrática (GED) que abarca necesariamente cambios en la transferencia de recursos, pero sobre todo, de una necesaria gestión de fondos y en la administración de la agenda pública, que sea determinada en acuerdo y en la construcción de consensos acerca de cómo las instituciones y los procesos políticos y económicos cumplen sus objetivos con respecto a todos los interesados en la definición de dichas prácticas, especialmente focalizadas en la Vulnerabilidad asociada a los más pobres.

Así, de los 164 países parte firmantes del Acuerdo de París, 113 se han centrado en la adaptación en asentamientos humanos, lo que implica que dos tercios de sus contribuciones determinadas a nivel nacional deben lograr la consolidación de equipos interdisciplinarios ya formados, y/o la generación de nuevos, que partan desde una nueva lógica de gestión y gobernanza para la formulación e implementación de los PNA desde la gestión de cada asentamiento en particular y en su articulación socioambiental.

Ya no sólo se trata de conciliar el mundo de la evidencia de la investigación académica y científica y las necesidades operativas de sus usuarios, ciudadanos, empresas, gobiernos. Entendemos que, si el crecimiento se llevará a cabo en ciudades más pequeñas, posiblemente sin acceso a recursos o capacidad para planificar, gestionar y generar mecanismos para la gobernanza climática. Ya no solo estaremos hablando de adaptación como gestión de riesgos por la resultante de temperaturas extremas, el aumento del nivel del mar y/o las tormentas severas sólo por mencionar algunos de ellos; sino también a los efectos posteriores de estos en los sistemas de infraestructura, agua, salud y desarrollo económico sólo por comenzar a mencionarlos.

En este marco, es fundamental al decidir una estrategia reguladora para la transferencia y articulación de todos los actores públicos y privados; en cómo garantizar el carácter intrínsecamente económico de un bien público ⁱⁱⁱ como la calidad climática- que requieren inversiones considerables, duraderas y estables – y que implica una estrategia para su provisión (que puede ser privado o público o una combinación de ambos) para que el receptor no sea vulnerable a uno con respecto al otro. “Una buena estrategia reguladora, por consiguiente, garantizará la estabilidad y el compromiso de todas las partes implicadas con incentivos que reduzcan las probabilidades de los cambios cíclicos y a corto plazo” (Mercado, 2018) y de superar las lógicas políticas partidarias para propender a una mayor y de calidad GED. Como los desafíos desde la gobernabilidad global radican en mucho, en que la mayoría de acuerdos, que no son legalmente vinculantes y, ante la diversidad y abrumadora multiplicidad de agencias promotoras, ya sea por grupos de naciones, bloques, regiones, organismos multilaterales y cualquier otra agrupación social internacional que tenga fuerza de convocatoria y apoyo. Hace que cualquier negociación a nivel global, ponga en manifiesto la gran necesidad de desarrollar cambios fundamentales en la dinámica geopolítica de la gobernanza económica democrática a nivel regionalizado y en nuestra mirada localizada.

NOTAS

i Ya hemos definido en el Proyecto Ubacyt 2018-19 que la Gobernanza Económica Democrática (GED). Pero es un término que hemos trabajado en anteriores publicaciones como: Cuyas publicaciones son: Nuevos desafíos para la gestión del cambio climático-2015. Múltiples miradas en la gestión del cambio climático, 2013. La gestión del cambio climático: un análisis conceptual hacia un modelo de gestión y gobernanza democrática-2011.

ii Dichos acuerdos se firmaron y/o redactaron en 2015. El Acuerdo de París tiene prevista una primera meta de aplicabilidad para la reunión de las Partes en el 2023 con el fin de limitar el incremento de la temperatura mundial a 2 °C a los índices de la era post-industrial y a partir de entonces, se revisaría cada cinco años. Pero este acuerdo depende del cumplimiento de los instrumentos de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión que fueron acordados por los países parte y que lograron sumar el 55% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero para que pudiera entrar en vigor en octubre del 2016. Los ODS, y el marco de Sendai desde el 2015 han trabajado en acordar agendas al 2030 al igual que la agenda de París. Y la Nueva Agenda Urbana del 2016 sigue teniendo como ejes: ciudades resilientes: agua, energía, movilidad urbana al 2030 Ver: undp/es/home/sustainable-development-goals/resources.html.

iii Este concepto fue trabajado con mayor profundidad en Mercado, 2018. Retomamos para su definición básica lo explicado sobre el concepto de bien público, referido a cómo todos los países se beneficiarían (asumiendo la existencia del principio de no exclusión) sin disminuir los beneficios para el resto de las naciones (bajo un principio de no rivalidad) de la gestión, adaptación y mitigación de los impactos del Cambio Climático. En este sentido, el cumplimiento de las metas de los ODS implica de igual modo, avanzar sobre la provisión actual para lograr su cumplimiento, en la búsqueda de alcanzar un nivel óptimo del uso de un bien. Además, aún existen problemas de freeriding en el que los interesados procuran sacar provecho de los beneficios de evitar el los efectos e impactos a nivel global pero sin asumir los costos del mismo. Debe quedar claro, que por ejemplo como bien planteaba Javier Solanas que la estabilidad mundial es uno de los más importantes bienes públicos globales (aquellos que benefician a todo el mundo, contribuya o no a proveerlo), de este modo, que cada territorio preserve su resiliencia y vulnerabilidad a los cambios generados por los mercados y transacciones globales, debe también ser entendido bienes públicos porque de su preservación está en juego nuestra propia seguridad, pero aún más importante, se trata también de una ecuación de beneficio posible a obtener por el uso probable de un bien, en términos socioeconómicos.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. AZQUETA OYARZÚN, Diego (1994) “Valoración económica de la calidad ambiental”, Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España.
2. BECK, Ulrich (1998) La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Paidós, España.
3. BECK, Ulrich, Anthony Giddens y Scott Lash (2001) Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno. Alianza Editorial, Madrid.

4. CEPAL (2002) Vulnerabilidad socio demográfica: viejos y nuevos riesgos para comunidades, hogares y personas. Síntesis y conclusiones. Brasilia. Separata.
5. CIURANA, E. (2007): “Introducción al pensamiento complejo”, Editorial Universitaria. Universidad de Guadalajara, Guadalajara. Recuperado de: www.pensamientocomplejo.com.ar junio 2010
6. GRINEVALD, Jacques e Ivo Rens (2012) O descrecimento. Entropia, ecologia, economia. Nicolas Geogescu-Roegen. Senac, São Paulo.
7. GÓMEZ -BAGGETHUN, E y R. de Groot (2007) Capital natural y funciones de los ecosistemas: explorando las bases ecológicas de la economía. En: Ecosistemas 16 (3): 4-14. Septiembre 2007. Recuperado de <http://ocw.um.es/ciencias/avances-ecologicos-para-la-sostenibilidad-de-los/lectura-obligatoria-1/leccion11/capital-natural.pdf> Enero 2013.
8. LIJALAD, Esteban (2008) Carlos Matus y el gobierno 2.0. Equipo de I+D de la Fundación CiGob, Buenos Aires.
9. MERCADO, Dayana (2018). La gestión del cambio climático. 1a ed. - Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS).
10. NATENZON, Claudia (1995) Catástrofes naturales, riesgo e incertidumbre. FLACSO, serie de documentos e informes de investigación 197, Buenos Aires. Mimeo
11. Quarantelli (1996) Emergencies, Disasters, and Catastrophes Are Different Phenomena
12. VALLAEYS, François (2011) Ética y RSU. Sociedad del riesgo y Responsabilidad Social. Reflexión crítica en torno a la ética aplicada a la Responsabilidad Social Universitaria.

Reportes:

13. PLAN DE INVESTIGACIÓN UBACYT APROBADO N 20020170200378BA (2017): Elaboración de un Modelo de Gestión y Gobernanza del Cambio Climático. Análisis de casos en Áreas Urbanas y Periurbanas Ciudad de Buenos Aires/Provincia de Buenos Aires. Nombre de la directora: Dra. Dayana Ivette Mercado Dugarte. Miembros del equipo como investigadores en formación. -Lic. Natalia Stein, Lic. Ana Acquisto, Lic. Jesica Stein. Mimeo.
14. Reboratti, C., 2008. La expansión de la soja en el norte de la Argentina: impactos ambientales y sociales. FAUBA. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/eticarsu/> Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9666/1/1128394564.2013.pdf>

Links

15. FONDO PNUD-(2012) España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio) Términos de referencia de la línea temática del Fondo para el logro de los ODM – Gobernanza Económica. Disponible en:http://www.undp.org/mdgf/spanish/docs/MDGFTOREconomicGovernance_FinalVersion%2021May%202007_Spanish.pdf, 21 de mayo.
16. PNUD. (2014) Abordar el cambio climático desde las bases: una presentación de propuestas de los pueblos indígenas. Recuperado de: <http://www.revistahumanum.org/blog/abordar-el-cambio-climatico-desde-las-bases-una-presentacion-de-propuestas-de-los-pueblos-indigenas/>

MODELO SISTEMODINÁMICO UTILIZADO COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES EN UNA UNIDAD DE NEGOCIOS FAMILIAR

MICHALUS JUAN CARLOS

michalus@fio.unam.edu.ar

BATISTA OSCAR HUGO

hugooscarbatista@hotmail.com

SCHMIDT ERARDO

ventas_tecnotrans@hotmail.com

Facultad de Ingeniería - Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar un modelo de la estructura comercial de una unidad de negocios familiar (supermercado), que contiene las variables principales (con sus interrelaciones) para ser utilizado como apoyo en el proceso de toma de decisiones. El funcionamiento del modelo desarrollado representa el funcionamiento del supermercado de manera adecuada, y su utilización permite realizar un análisis prospectivo del sistema, al proyectar modificaciones en las variables y parámetros, visualizar su impacto y contribuir así con la información necesaria para que la empresa pueda corregir desvíos indeseables.

PALABRAS CLAVE: Dinámica de Sistemas – PyME – Herramienta para la toma de decisiones – Rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

Las PyMEs de la provincia de Misiones presentan como principales características las siguientes: a) son de origen familiar en su gran mayoría, con centralización de la gestión en la figura del dueño; b) actúan en forma individual, atendiendo básicamente al mercado local o regional; y c) exhiben conductas estratégicas reactivas [1]; [2]; [3], entre otros. A su vez, los autores antes referidos sostienen que sus principales problemas se concentran en que: a) presentan insuficiencia de capital para realizar inversiones y financiar sus ventas; b) desconocen las fuentes de asistencia crediticia y oportunidades de negocios; c) muestran escasa capacidad de planificación y organización; d) desarrollan una producción con escaso valor agregado y calidad artesanal, generalmente variable en un amplio rango; e) los empresarios, en general, no tienen suficiente capacitación en temas empresariales, administrativos, financieros y contables; f) presentan retraso tecnológico, con escasos recursos que permitan una mejora de sus productos y/o procesos productivos; g) trabajan con altos inventarios de materia prima, productos en proceso y terminados; h) realizan mantenimiento básicamente correctivo; i) aplican políticas deficientes de gestión de recursos humanos; j) son altamente vulnerables a cambios tecnológicos en los modelos de producción y de comercialización.

Los problemas descritos en las diferentes áreas que conforman la empresa u organización pueden caracterizarse como insuficiencias relacionadas con la gestión, conceptualizada como la capacidad para llevar adelante la administración, organización y funcionamiento de la entidad y conducirla hacia las metas que dicha organización se ha propuesto alcanzar. Para que puedan operar en las condiciones impuestas por el entorno, las PyMEs deben mejorar los procesos de gestión, lo que significa bajar precios, mejorar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, mejorar el servicio al cliente, adquirir tecnología, buscar nuevos mecanismos de venta y distribución [4]; [5], entre otras mejoras que día a día son más necesarias en las empresas y organizaciones de producción y/o servicios.

De lo anterior se deriva la necesidad de encarar procesos para mejorar de manera sostenible el desempeño de las PyMEs Misioneras, asociadas a mejoras en los procesos de gestión ya descritos, por ello se destaca la importancia de desplegar modelos y procedimientos que auxilien a las personas que tienen la responsabilidad de gestionar y administrar los procesos con mayor eficiencia.

A la hora de analizar un sistema de estas características, resulta complejo para la mente humana poder saber qué ocurre si alguna de las variables del sistema cambia, además se sabe que los sistemas que operan en la realidad no son lineales y cuentan con una gran cantidad de variables, por lo tanto, se dificulta la predicción de su comportamiento.

En la dinámica de un negocio intervienen varios factores como ser gastos operativos, proyecciones de compras y de ventas, margen de ganancia, ingresos-egresos mensuales, entre otros. Los mismos están

vinculados, a su vez, con variables que inciden sobre ellos, cuya evolución generalmente no se puede prever con claridad. Esta situación hace que la toma de decisiones en muchos aspectos se realice de manera "intuitiva", basada en la experiencia del directivo encargado de la toma de decisiones.

La Dinámica de Sistemas permite ver cómo diferentes acciones (efectuadas sobre partes del sistema) acentúan o atenúan las tendencias de comportamiento implícitas en un sistema [6]. Constituye una metodología de modelado y simulación de sistemas complejos con características complementarias a las de los métodos fundamentalmente cuantitativos, donde los parámetros se derivan de la observación del sistema, y del conocimiento almacenado en la mente de los expertos [7]; [8]. Se enfoca en la observación y análisis de las partes de un sistema, sus interrelaciones y su comportamiento emergente.

La simulación mediante DS permite representar el comportamiento del sistema a partir de sus políticas (conceptualizadas como las reglas, explícitas o implícitas, que determinan la toma de decisiones) tanto en condiciones normales como ante cambios en algunas de sus variables, sin necesidad de intervenir en el sistema real [9]; [10]. También, se puede realizar análisis del tipo "Que pasa si" se producen modificaciones en las principales variables (debido a las influencias externas, por ejemplo: aumento en los costos, o internas al sistema, por ejemplo: aumento del margen de ganancia) y examinar la evolución de los parámetros de interés en un horizonte temporal determinado (generalmente un año).

El objetivo de este trabajo es presentar un modelo sencillo de un supermercado, utilizando la Dinámica de Sistemas o Sistemodinámica, elaborado de acuerdo a los requerimientos del empresario, que contiene las principales variables, con la finalidad de generar información prospectiva que pueda ser utilizada como apoyo para la toma de decisiones.

METODOLOGÍA

Para el modelado y simulación, se siguieron las etapas clásicas recomendadas por [3] y [11] que se sintetizan en la figura siguiente:

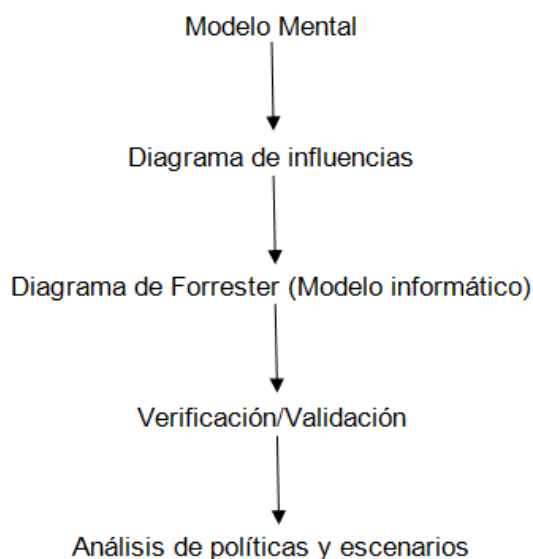


Figura N° 1: Fases del proceso de modelado y simulación

Se realizaron visitas a la empresa, que incluyeron la observación y registro de la dinámica de funcionamiento, con entrevistas al empresario, que permitieron identificar los factores y las variables de interés para la confección del modelo. Se procedió al procesamiento de la información recabada, y se establecieron las relaciones entre las variables, así como las influencias mutuas. Luego, se precisaron dichas relaciones, para lo cual se recurrió al conocimiento del empresario, y a la revisión de documentos (datos históricos de compras, ventas, gastos operativos, etc.). Se confeccionó un modelo sistemodinámico básico, se procedió a ejecutarlo (como se dice en el argot "correr el modelo") y los resultados de la simulación fueron contrastados con datos históricos para ajustarlo al funcionamiento

real. Se incorporaron, además, algunas variables y parámetros de acuerdo a las necesidades de información manifestadas por el empresario.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa “SuperMas” está localizada a 4 km de distancia desde el centro de la ciudad de Leandro N. Alem, Misiones, en el barrio Villa Libertad, sobre Ruta provincial N° 225, esquina con calle Los Zorzales N°10, con un mercado potencial de aproximadamente 2400 personas (600 familias). Comercializa unos 8000 productos, que abarcan los rubros de: carnicería, verdulería, panificados, comestibles, artículos de limpieza y bazar. Cuenta con cinco trabajadores (cuatro empleados y el dueño del mismo), que desempeñan sus tareas en horario comercial. Recibe visitas de vendedores de forma semanal, quienes toman los pedidos y realizan las entregas en los días siguientes, o en la siguiente semana.

A partir de la observación y análisis del funcionamiento real y de la información almacenada los modelos mentales de las personas (en este caso, del dueño y administrador), se elaboró el denominado “diagrama de influencias”, donde se explicitaron las interrelaciones entre las variables consideradas (Figura N° 2).

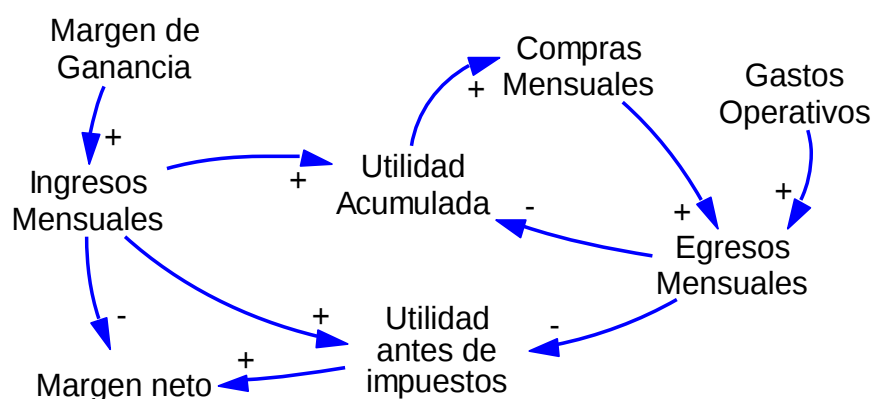


Figura N° 2: Diagrama causal del supermercado "SuperMas"

A partir de las relaciones cualitativas que se presentaron en el diagrama anterior, se procedió a elaborar el modelo informático ("diagrama de Forrester"), para ello se utilizó el software de uso académico libre Vensim PLE, v. 7.3.5, donde se cuantificaron las relaciones entre las variables, y se introdujeron las políticas utilizadas, modeladas a través de la lógica de programación del software, por ejemplo, la política de compras determina que, si la Utilidad Acumulada (UA) resulta menor a la Proyección de Compras (PC), se procede a comprar por un monto igual a la UA, caso contrario, se compra el monto de PC, lo que se representa mediante la expresión siguiente:

IF THEN ELSE (Utilidad Acumulada < Proyección de compras, Utilidad Acumulada,
Proyección de compras)

El modelo elaborado contempla los datos históricos de compras y ventas, los que son proyectados según el índice de inflación anual. También incluye el margen de ganancia que el empresario aplica sobre el precio de compra de los productos, los ingresos y egresos mensuales, la utilidad acumulada antes de impuestos, los gastos operativos que, a su vez, contemplan los sueldos, cargas sociales, el pago de alquiler, servicios contables, energía, y otros gastos (por ejemplo: internet, agua, impuesto municipal, insumos de oficina, etcétera). Además, se incluyeron dos indicadores a solicitud del empresario: utilidad neta antes de impuestos y Margen neto (véase la Figura N° 3).

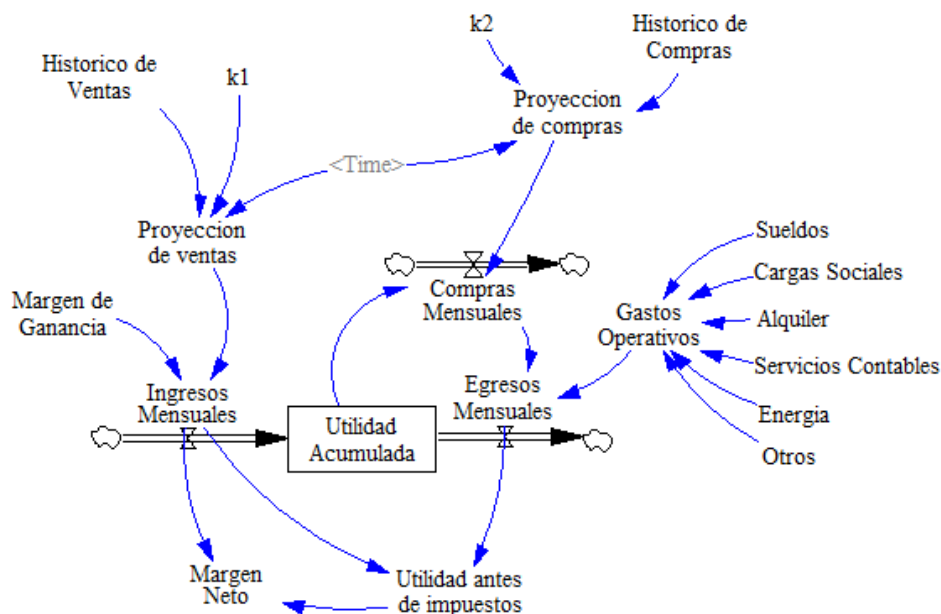


Figura N° 3: Diagrama de Forrester del supermercado "SuperMas"

De la figura N° 3 se puede analizar las siguientes relaciones causales como ser: la utilidad acumulada de la empresa, que se define como la diferencia entre los ingresos y los egresos mensuales, por lo tanto, a mayor gasto operativo, aumentan los egresos mensuales. Los egresos mensuales se definen como la suma entre los gastos operativos y las compras mensuales, por lo que se define la siguiente relación, a mayor compra mensual, mayor será el egreso, y a mayor egreso, menor será la utilidad, y a mayor utilidad, mayor será las compras, y es aquí donde existe un bucle de realimentación negativo, donde el sistema tiende a estabilizarse.

Las proyecciones de compras y de ventas mensuales se obtienen a partir de los datos históricos, proyectados mediante los parámetros k_1 y k_2 (determinados en forma empírica para el supermercado). Los factores k_1 y k_2 fueron definidos por el grupo de investigación, y representan un índice de consumo para las ventas (k_1) y el aumento en el volumen de compras debido a la inflación anual para las compras (k_2). Los mismos no son iguales, debido a que, al aumentar la inflación, el consumo tiende a disminuir, por ello se definió el índice de consumo según el comportamiento histórico de las ventas para el supermercado. La utilidad neta antes de impuestos se calcula como la diferencia entre ingresos y egresos mensuales obteniendo la utilidad en valores monetarios por periodo, y el Margen neto se obtiene como la relación entre la utilidad neta antes de impuestos sobre los ingresos mensuales, obteniendo el porcentaje de Margen neto mensual de la empresa.

El modelo computacional fue ejecutado y se hicieron los ajustes correspondientes hasta obtener resultados representativos del funcionamiento real del sistema. Por ejemplo, a partir de los datos históricos del año 2018, se observa que el gráfico de utilidades se ajusta bastante bien a los valores reales de utilidad en dicho periodo (véase "Comportamiento Base 2018" en la Figura N° 4).

A partir del modelo representativo del sistema real, se puede realizar un análisis prospectivo al proyectar el comportamiento del sistema a futuro y analizar la evolución de las variables de interés. Por ejemplo, se realizaron simulaciones de la dinámica del sistema para el año 2019, con un margen de ganancia de 28 % y los valores de aumento del índice de consumo (del orden del 40 %, $k_1 = 40$), e inflación estimada del 50 % anual ($k_2 = 50$). Se contemplaron los aumentos en sueldos, cargas sociales y servicios contables según las negociaciones paritarias 2019 con sus respectivos incrementos pactados para el sector: 7 % en enero, 7 % en febrero, 6 % en marzo, y se estimó un aumento adicional de 7 % en el mes de septiembre. También se incluyó el incremento en las tarifas de energía, de acuerdo a la secretaría de Energía de la Nación, de 26 % en el mes de febrero, 14 % en el mes de marzo, 4 % en mes de abril, y un 4 % estimado para el mes de agosto. De igual forma, se consideró un

incremento en el valor del alquiler del local comercial de un 15 % cada seis meses, de acuerdo a lo establecido por contrato (véase "Proyección 2019" en la Figura N° 4).

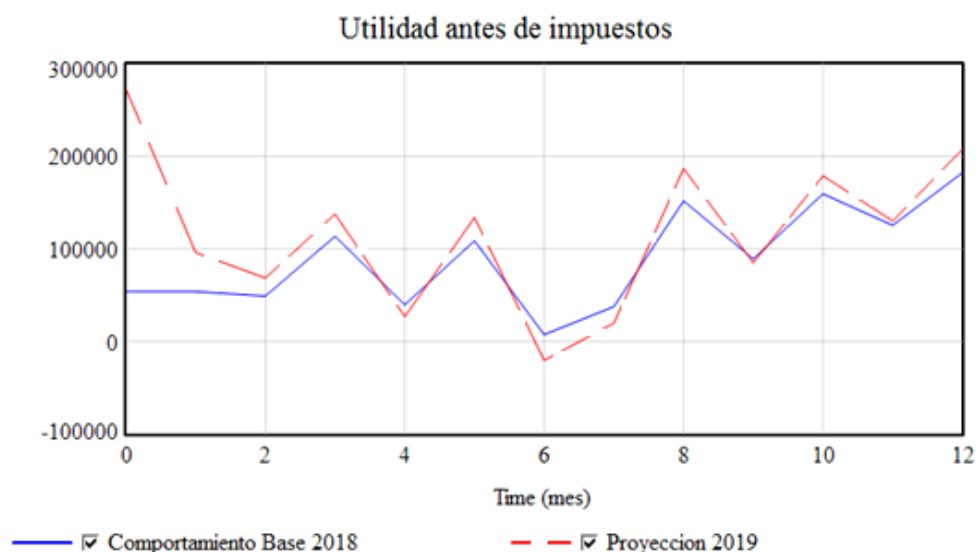


Figura N° 4: Utilidad antes de impuestos para el supermercado bajo análisis sin incremento del margen de ganancia

Nótese que, al momento de realizar la proyección, se observó un valor de utilidad negativa en el mes de junio del 2019, lo que permitía proyectar pérdidas económicas para ese mes.

Para revertir este entorno, existen tres opciones: a) Realizar publicidad, ofertas, etc., que permitan incidir sobre la "voluntad de compra del consumidor" e incrementar el volumen de ventas b) Reducir los costos, y c) Aumentar el porcentaje del margen de ganancia.

En relación con la última alternativa, se puede determinar el mínimo incremento del margen de ganancia para que las utilidades dejen de ser negativas, ya que, si se incrementa demasiado este valor, se corre el riesgo que se reduzcan las ventas. (Figura N° 4).

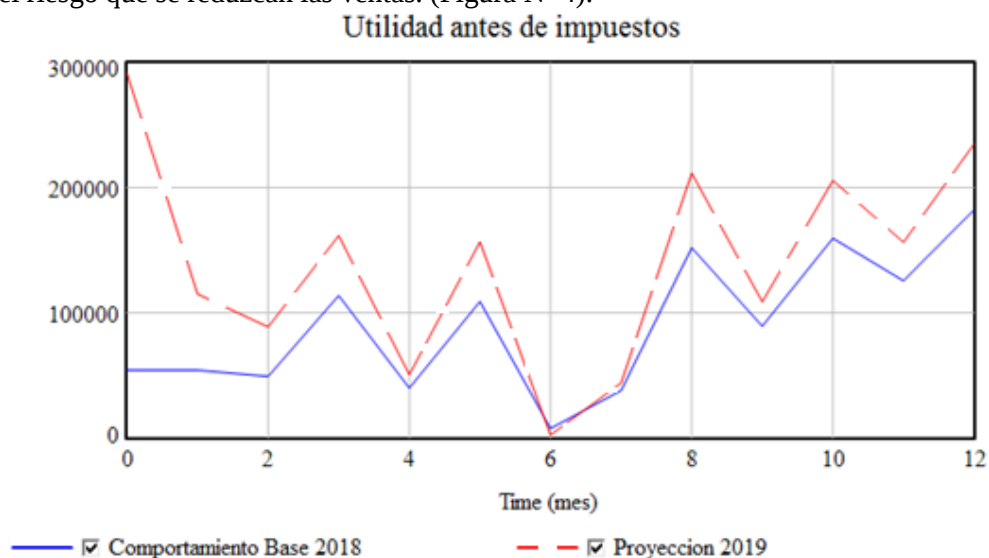


Figura N° 5: Utilidad antes de impuestos para el supermercado bajo análisis, con incremento del 2,5 % en el margen de ganancia

Mediante la utilización del modelo se pudo determinar que el margen de ganancia para que las utilidades dejen de ser negativas es de 30,5 %, es decir que un incremento de apenas 2,5 % con respecto al margen inicial (28 %) ya es suficiente para evitar que se obtenga una utilidad negativa en el periodo 6.

CONCLUSIONES

El modelo sistemodinámico recoge las principales variables involucradas, sus interrelaciones, las realimentaciones, y también incorpora las políticas utilizadas en la empresa. Resulta útil para efectuar el análisis prospectivo del sistema (del tipo “Que pasa si” se producen modificaciones en alguna de las variables), analizar el comportamiento y determinar cuándo se producen valores no deseados, así como también ensayar medidas que permiten atenuar dichos efectos.

REFERENCIAS

1. Tañski, N. C. and N. N. Brondani (2005). Unidad de negocio familiar: un enfoque regional. Posadas, Misiones, Argentina, Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones EDUNaM.
2. Fernández Jardón, C. M., Gutawski, R. S. Martos, M. S. Aguilar y Barajas Alonso, C. A. (2007). Visión estratégica de la cadena empresarial de la madera de Oberá (Misiones). Posadas, Misiones, Argentina, Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones (EDUNaM).
3. Michalus, J. C. y Hernández Pérez, G. (2012). Análisis de una red de cooperación de PyMEs en Misiones, Argentina: beneficios y carencias para el desarrollo local sostenible. Revista "Visión de Futuro". Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.
4. Kosacoff, B. y Mercado R. (2009). La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción: crisis y oportunidades. B. y. M. Kosacoff, R. (eds.). Buenos Aires, Argentina, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
5. Azevedo Dias da Rocha, F., L. Nazareth de Amorim, L. Martins de Melo and V. M. Medina Simonetti (2008). Dinâmica de articulação entre micro e pequenas empresas de São Gonçalo/RJ. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A. B. d. E. d. P. ABEPRO. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
6. García, J. M. (2011) Teoría y ejercicios prácticos de Dinámica de Sistemas. Edición de autor. ISBN 84-607-9304-4. Barcelona, España. 3° ed.
7. Izquierdo, L. R.; Galán, J. M.; Santos, J. I. y V., D. O. (2008) Modelado de sistemas complejos mediante simulación basada en agentes y mediante dinámica de sistemas. EMPIRIA, Revista de Metodología de Ciencias Sociales. N° 16. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UNED. Madrid, España (Acceso: enero de 2017).
8. Zamorano, H. (2004) La dinámica de sistemas y los modelos de simulación por computadora. URL: http://es.geocities.com/galleano_zamorano/sociocib.pdf (Acceso: julio de 2017).
9. Michalus, J. C.; Batista, O. H.; Schmidt, E. (2018) Indicador simplificado de desarrollo para el departamento Oberá, provincia de Misiones, Argentina. Anales de V° Congreso Latinoamericano de Administración y VIII° Encuentro Internacional de Administración de la región Jesuítica - Guaraní (CONLAD 2018) Organizadores y Editores: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones; Posadas, prov. de Misiones, Argentina. 10 y 11 sept.
10. Del Despósito, L.; Sanhueza, F.; Michalus, J.C.; Santelices, I.; Lozano, G. (2009) Simulación mediante Dinámica de Sistemas de una PyME, caso particular de establecimiento de elaboración primaria de yerba mate. En: III Simposio Internacional de Ingeniería Industrial. 2 al 4 de Septiembre de 2009. Tunja, Boyacá, Universidad de Boyacá, Colombia. ISSN 1856-83-43.
11. Schaffernicht, M. (2009) Indagación de situaciones dinámicas mediante la Dinámica de Sistemas. E-book. ISBN: 978-956-7059-93-5. Editorial Universidad de Talca. Talca, Chile. URL: <http://dc307.4shared.com/doc/TG5RhUIA/preview.html> (Acceso: octubre de 2018).

TRANSFORMACIÓN DIGITAL: SU INFLUENCIA EN LA ACTIVIDAD DEL CONTADOR PÚBLICO

Galván María Eugenia

Maria.galvan@ean.edu.ar

Navos, Oscar Telmo

Oscar.navos@ean.edu.ar

Escuela Argentina de Negocios y Universidad Abierta Interamericana

Resumen

El presente artículo se basa en el marco de la investigación en curso sobre *Transformación digital de la profesión de Contador Público*. En primera instancia, se realiza un relato de los diversos cambios que se han producido en estos últimos años, tanto en lo que se refiere a la vinculación con el mundo como la innovación aplicada a los negocios y la inserción de las nuevas generaciones. Luego, se hace hincapié en la importancia de la labor del Contador Público y su necesidad de actualización constante. En función de ello, se analizan los desafíos de la profesión y las tendencias a considerar vinculadas con: la calidad de los servicios, las nuevas generaciones como consumidoras, la gestión de la experiencia del usuario, la innovación aplicada a las empresas y la tecnología y la profesión contable. Finalmente, se reflexiona acerca de cómo influyen tanto en la carrera de Contador Público como en la de Administración los desafíos originados a partir de la última década del Siglo XX.

Palabras claves: formación contable, avances tecnológicos, tecnología aplicada a las carreras, desafíos de la profesión contable.

INTRODUCCIÓN

Los tiempos han cambiado; las empresas, las instituciones y sus usuarios ya no son los mismos. Nos enfrentamos ante un cambio de época, la vinculación con el mundo del conocimiento se hace imprescindible. Es un momento disruptivo en donde el asesoramiento a empresas, y a todo tipo de organizaciones, que se requiere actualmente, surgirá de un adecuado intercambio e interrelación entre el ámbito empresarial, profesional y académico.

La innovación permanente aplicada al mundo de los negocios y la revolución silenciosa de la inserción de las nuevas generaciones (“x” e “y”) como consumidores, decisores, empleados y profesionales son dos aspectos claves a considerar.

Asimismo, la transformación digital se vincula con las renovadas oportunidades de estrategias de negocios que surgen en virtud de la aparición de nuevas tecnologías. Este cambio no es solo tecnológico, sino que lleva consigo nuevas aptitudes que deben adoptar las personas. Gratton (2012) considera que para afrontar los desafíos laborales futuros se necesitará lo que denomina “conocimiento serial” para generar un valor añadido real, lo que implicaría saber qué habilidades y competencias serán valoradas en el futuro, para adquirir conocimientos profundos en estas áreas y al mismo tiempo tener la capacidad de reinventarnos para acceder a otras áreas de especialización.

Dado que el contador forma parte importante en las validaciones financieras y el desarrollo de un país, a través del tiempo su rol ha ido evolucionando, ya que sus conocimientos y capacidades son aprovechados por las empresas para orientar sus aspectos contables y fiscales, obligándolos a mantener una capacitación continuada y así expandir su mercado laboral. En función de ello, el avance tecnológico resulta de vital importancia ya que facilita el registro sistemático y cronológico de las transacciones mercantiles y demás hechos contables que se suceden en la organización.

Por lo expresado precedentemente, se considera relevante que tanto profesores como estudiantes universitarios de las carreras de Contador Público y Administración, reflexionen sobre la importancia de aplicar los avances tecnológicos en el desarrollo de dichas profesiones en virtud de que les permitirá no solo facilitar el registro de sus actividades cotidianas sino también ahorrar tiempo que puede ser aplicado en los análisis que deben ser llevados a cabo para la toma de decisiones dentro de la organización.

Vinculación del trabajo con la carrera de Administración de Empresas

Entendemos que el presente paper está vinculado estrechamente a la Carrera de Administración dado que en dicha profesión se imparten materias como contabilidad, costos, matemática financiera y tablero de control, por lo que podría contribuir a la enseñanza de las mismas en las aulas universitarias.

Por otra parte,

- las tendencias indicadas son aplicables directamente al ámbito de la administración (calidad en los servicios del futuro, nuevas generaciones como consumidores, gestión de la experiencia del usuario y la innovación aplicada a las empresas).
- la evolución del registro y sistematización de la información contable, también son aplicables, especialmente porque dicha profesión en sus incumbencias profesionales incluyen expresamente "la implementación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial".
- En función de ello se destaca su aplicabilidad en el ámbito de la administración.

MARCO TEÓRICO

LOS DESAFÍOS DE LA PROFESIÓN DE CONTADOR PÚBLICO

Actualmente, nos encontramos en un ambiente económico y social caracterizado por constantes cambios como: actualización y creación de normativas, surgimiento de nuevas teorías contables, avances en la tecnología y nuevas formas de hacer negocios; los cuales implican a su vez, el surgimiento de nuevas formas para comunicar la información financiera que deriva del trabajo realizado por el contador público.

A fin de poder sobrevivir en un mundo global de competencia los directores de las empresas y los contadores deberán actualizarse permanentemente y alinearse a la tendencia mundial respecto de la normativa utilizada para la preparación de los estados financieros.

Romero (2010) define a la profesión de contador público como la disciplina que satisface las necesidades de información financiera de los diversos usuarios o interesados en el desempeño de una entidad. Como rama de la contaduría pública, controla y presenta la información financiera mediante los estados financieros, que usa la dirección de las entidades para fundamentar y tomar de decisiones en beneficio de la empresa (pp. 8).

La profesión de Contador Público se puede clasificar según el *sector en el que opera*: público o privado, según el *tipo de servicio que presta* si es un profesional dependiente o independiente y de acuerdo al *área en la que se desempeña*: contable (contabilidad financiera, contabilidad de costos, contabilidad bancaria, contabilidad de seguros, contabilidad gubernamental), auditoría (auditor interno o externo), finanzas, fiscal consultoría.

Muchas de las profesiones tradicionales sufrirán mutaciones que van de la mano de los cambios tecnológicos acelerados, con motivo de poder reconvertir y actualizar sus paradigmas y metodologías, así estando al día para quienes lo demandan y para lo que se espera de ellas. Por otra parte, en el otro extremo hallamos a las actividades que corren el riesgo de desaparecer.

La tecnología tiene el potencial de llevar adelante cualquier tarea mecánica realizada por el hombre; y en consecuencia, cualquier tarea de dicha índole puede verse reemplazada por uno o varios dispositivos que puedan auto-controlarse a través de un sistema operativo. Cajeros de supermercados, transporte, traductores y mantenimiento son algunos ejemplos. También tenemos que resaltar que es lógico que mientras más avance la innovación y el desarrollo tecnológico, las profesiones que hoy creemos que son “del futuro” también correrán peligro de extinguirse.

Por lo expuesto, aparecen a priori, diversos interrogantes:

- ¿Cómo enfrentará la profesión de Contador Público los desafíos de la diversidad generacional, de los avances tecnológicos y de los requerimientos de las nuevas realidades y escenarios empresariales e institucionales?

- ¿Los Contadores Públicos en todos sus estamentos (profesionales, académicos, individuales, grupales o institucionales) podrán entender la naturaleza de la disrupción que enfrenta la actividad?
- ¿Será capaz la profesión contable de producir, generar o liderar el proceso de cambio que se necesita ineludiblemente en el nuevo mundo de los negocios?

Deberá repensarse cada una de las respuestas profesionales de la disciplina y compararlas con los distintos cambios a los que se enfrentan. Esta confrontación provocaría por cada servicio profesional su mantenimiento, su desaparición, su transformación o generar como consecuencia la aparición de nuevas y renovadas modalidades de trabajo que la realidad y nuevas tendencias empresarias imponen.

ALGUNAS TENDENCIAS A CONSIDERAR

Calidad en los servicios del futuro

En la actualidad se vive un nuevo “boca a boca”, ya que las empresas e instituciones están tendiendo a crear movimientos que invitan al consumidor a compartir el producto o servicio con otras personas. El paradigma ha cambiado, motivo que invita a pasar de la información a la participación e inspiración, y de la interrupción a la interacción.

Cada contacto con el usuario es relevante por eso se lo denomina: “momento de la verdad”. En el proceso de vinculación con el usuario se recomienda su revisión profunda y disciplinada, para analizar cómo “vive” ese cliente cada situación. En cada uno de ellos deben analizarse los criterios de calidad. Por ejemplo: puntualidad, precisión en la información, tratamiento personal y amistoso y tiempo de respuesta.

Existían hasta hace poco sólo dos “momentos de la verdad”: uno cuando se adquiría el servicio y otro cuando el cliente utilizaba el mismo. Ahora se identifica una tercera clasificación al respecto: el momento CERO de la verdad, desarrollado por Google e inspirado en las instancias anteriores a las mencionadas, es decir, en todos los procesos previos necesarios para hacer las averiguaciones por internet sobre dicho servicio o producto, que también debe ser considerado.

Nuevas generaciones como consumidores

Para las nuevas generaciones, el objeto de consumo no es en sí una prioridad, por el contrario, lo es la relación que el objeto de consumo mantiene con las demás significaciones. Es de ese modo que el joven se comunica.

Dada esta situación las empresas deberán esforzarse por llegar a dicho segmento para ofrecer sus productos y servicios considerando sus rasgos singulares.

En este aspecto los mecanismos de compra y venta de la generación “Y” se ven modificados. Una importante característica es el hecho de investigar previamente productos y servicios en Internet para luego adquirirlos. Los jóvenes intercambian información no sólo sobre los bienes sino también sobre la reputación de las empresas.

En unos diez años la generación “Y” será el setenta por ciento de la fuerza laboral. Y muchos de ellos tratarán de satisfacer la mayoría de sus necesidades de compra vía adquisición electrónica. Priorizarán la comodidad de comprar desde su casa o desde su celular. La generación “Y” quiere comprar desde cualquier lugar donde esté, quieren ayudar a moldear la marca y el producto.

Se deberán considerar en forma integrada tres dimensiones del usuario: la monetaria, el tiempo y la frustración. Las tres ponen el foco en la mejora de la calidad de vida del cliente.

Se necesita un gran esfuerzo para captar las tendencias de los usuarios potenciales (“visión del mundo”) y descubrir qué símbolos se podrían emplear para contarles adecuadas historias a esas personas. Deben tenerse en cuenta las técnicas no verbales que transmiten promesas.

Según indica el *neuromanagement*, habrá que considerar las cualidades sociales que disminuyen las amenazas y aumentan las sensaciones de recompensa: status, certidumbre, autonomía, vinculación y equidad. Debería poder descubrirse en consecuencia las necesidades declaradas, reales, no declaradas, de deleite o secretas de los usuarios actuales o potenciales.

Hoy y en el futuro quienes tienen el verdadero poder son los consumidores hiperconectados en Internet y sus grandes círculos de amigos y conocidos, tanto virtuales como de la vida real.

Gestión de la experiencia del usuario

En los últimos tiempos, especialmente en el seno de las empresas de tecnología y las vinculadas más directamente con las nuevas generaciones, ha aparecido otro elemento muy relacionado con los anteriormente mencionados. Se trata del concepto “experiencia de usuario”.

Dicho concepto hace referencia a la forma en que el usuario se siente respecto al uso de cierto producto, sistema o servicio. Esa experiencia es subjetiva, porque se trata de los sentimientos y pensamientos del usuario y es dinámica, porque cambia todo el tiempo conforme a las circunstancias.

Cuando el usuario se encuentra ante un nuevo escenario, intenta acoplarse a las circunstancias haciendo uso de todo lo que le sea útil. Lo mismo pasa cuando se enfrenta a un nuevo servicio en internet, una página web o un sistema. El usuario no pedirá una guía que le explique cómo funciona, averiguará por su cuenta todas las funciones que puede realizar y es aquí donde el desarrollador/diseñador pierde poder sobre el usuario.

El objetivo de las empresas será lograr que la experiencia que se le brinda al usuario, sea la mejor que haya tenido hasta ese momento. Deberán plasmar sus valores y su relevancia como marca en todo lo que percibe el usuario, desde el momento previo cuando define su preferencia hasta el desarrollo posterior del servicio propiamente dicho.

Las organizaciones han comenzado a transitar un nuevo enfoque basado en la gestión de las experiencias del cliente o usuario. Ello permitirá colocar al usuario en el centro de una experiencia multicanal, donde la institución le plantea soluciones partiendo de la mejor experiencia posible y le acerca opciones para resolver su necesidad en un ámbito de confort aumentando la “personalización percibida”, que deberá ser construida con una sólida arquitectura tecnológica y operativa.

La innovación aplicada a las empresas: tecnología + creatividad

La innovación deberá convertirse en el centro de la estrategia de las empresas del futuro a los efectos de buscar productos y servicios cada vez mejores. Para ello deberá usarse la tecnología con creatividad e identificar nuevas necesidades de los clientes con flexibilidad e inteligencia. La complejidad de los nuevos negocios requerirá sumar: conocimiento, velocidad y experiencia.

En la actualidad las empresas que quieran mantenerse en el mercado deberán saber aplicar estrategias y capacidades distintivas y entre ellas considerar la aplicación de “internet de las cosas”. Las aplicaciones (apps) en los celulares serán imprescindibles cuando las nuevas generaciones se conviertan en “decisiones principales” en infinidad de actividades que hoy todavía no las utilizan.

Se necesitarán empresas que sepan captar tendencias y se vinculen estrechamente con los usuarios de los diversos servicios o productos para una validación permanente y casi instantánea de sus necesidades o requerimientos. Para lograr lo anterior se requerirá la “claridad mental” y la “mirada fresca” de un principiante para saber ver los desafíos de hoy, pero seguramente con el conocimiento y la experiencia de los especialistas de las generaciones anteriores.

Estos mecanismos de comprensión de las nuevas necesidades, se vinculan con el denominado “*design thinking*” (pensamiento de diseño), proceso ideado para ayudar a los equipos de trabajo a ser más creativos. Es un método que tras identificar un problema, observa cómo vive la gente, se apoya en la

empatía, aprende sobre ella y sus hábitos para recopilar información, que luego se clasifica en busca de determinados patrones. Descubriendo los mencionados patrones, se decide un plan de acción y se conciben las ideas con las que se construye un modelo o prototipo. Finalmente, la invención se aprueba y se reprueba hasta que funciona.

Será indispensable tener mentalidad digital. No sólo se trata de entender las nuevas tendencias digitales, ni siquiera anticiparlas. Hace falta vivir de acuerdo a sus cánones. Las nuevas generaciones están pasando de la obsesión de tener objetos y velar por ellos a la facilidad de acceder a los servicios que necesiten. Se están recodificando para vivir en un mundo móvil, cambiante y nómade.

Hay que tratar de desarrollar cualquier idea desde el comienzo bajo las reglas del entorno digital (“*digital first*”). Será relevante aplicar la mentalidad digital a las ideas y también a la acción. La velocidad de respuesta y el facilitar las interacciones son también elementos centrales.

En esas interacciones hay que saber eliminar las “fricciones”. Las empresas disruptivas entenderán la necesidad de detectar dichas “fricciones” y resolverlas. Para ello están más atentas a sus usuarios, escuchan mejor y son más empáticas.

La tecnología y la profesión contable

La tecnología ha evolucionado de manera ágil solucionando eficientemente los problemas de registro contable que existían en el pasado, es por eso que el quehacer de los contadores no se desplazó; por el contrario, ahora tienen más espacio para crear valor agregado a la información financiera. (Arias, 2000, pág. 1).

Los sistemas de información tienen tres objetivos primordiales:

1. Automatizar los procesos operativos.
2. Proporcionar información que apoye la toma de decisiones.
3. Lograr ventajas competitivas a través de su uso.

El primero de estos objetivos se logra a través de los llamados **sistemas transaccionales** que se encargan de registrar todas las operaciones diarias del negocio, con los cuales se logran ahorros en mano de obra. Ejemplos de este tipo de sistema son los de nómina, de cuentas por cobrar, entre otros.

Los **sistemas de apoyo a las decisiones** son los que se implantan después de los transaccionales, toman la información directamente de éstos y con esa base proporcionan reportes que ayudan a evaluar decisiones.

Los **sistemas estratégicos** pueden ser transaccionales o sistemas de apoyo a las decisiones, lo que los hace ser estratégicos son las ventajas que se obtienen mediante su uso, lo que representa una barrera de entrada a la competencia, y que al momento de que los competidores desarrollan sistemas similares se convierten en estándares de la industria.

A medida que la tecnología tomó auge y el uso de diferentes herramientas ha logrado que los procesos se volvieran más rápidos y exactos, los sistemas de información se han vuelto aún más relevantes.

Los avances tecnológicos que han de incorporarse a los sistemas concretos de las organizaciones ofrecen extraordinarias posibilidades para manejar gran cantidad de datos. Sin embargo, el tema fundamental pasa por convertir dichos datos en información valiosa para las organizaciones, para el manejo operativo, de control gerencial y para el planeamiento estratégico. (García Casella y Rodríguez de Ramírez, 1991).

Si bien es cierto que se ha producido un cambio profundo en la naturaleza de los procesos de recolección, procesamiento, almacenamiento, recuperación y comunicación de la información contable, el problema sigue siendo cómo interpretar las necesidades de información de los distintos tipos de usuarios de manera de diseñar sistemas de información que, incorporando las nuevas tecnologías, mantengan la integridad de los datos y permitan asegurar un grado razonable de confiabilidad en los distintos niveles de origen, proceso, archivo y transferencia.

Los avances tecnológicos han otorgado mayor productividad a las tareas de los contadores públicos. Los procesos se realizan de manera más rápida, aprovechando los recursos de los que disponen para efectuar otro tipo de actividades, encaminadas a brindar información oportuna y relevante de las unidades económicas de cualquier compañía.

REFLEXIONES

Tapscot y Art Caston, en su libro *Cambio de paradigmas empresariales*, consideran que los desafíos originados a partir de la última década del siglo XX que tienen influencia en las profesiones son:

Desafíos ante la globalización: Conforme el mundo elimina sus fronteras, el mercado demanda servicios y consultorías más complejos en tiempo real, lo cual presenta un sinnúmero de oportunidades para que los contadores públicos y administradores expandan sus habilidades, capacidades y servicios. (Ramírez Padilla, 2013, pág. 16).

Desafíos ante el nuevo ambiente de negocios: Los mercados son dinámicos, abiertos y competitivos. El nuevo ambiente de negocios plantea un fuerte reto: la competitividad, es decir; la capacidad de ofrecer servicios más eficientes que los ofrecidos por otros.

Desafíos ante la nueva naturaleza de los negocios: Las organizaciones ahora son abiertas y están interconectadas sobre la base de la información. La nueva empresa plantea un reto muy importante: La eficiencia, la calidad y la productividad. Lo que implica la capacidad de proporcionar servicios contables, en el menor tiempo posible, optimizando los recursos disponibles, que proporcionen información útil y confiable.

Desafíos ante los avances tecnológicos: Muchas de las habilidades tradicionales y esenciales han comenzado a ser reemplazadas por herramientas tecnológicas que cambian a pasos agigantados. Es por eso, que las habilidades que actualmente se demandan son las siguientes:

- Capacidad de innovación para enfrentar los retos en el mercado y la economía.
- Nueva gama de servicios que apoyen la toma de decisiones en los negocios.
- Creatividad e innovación para afrontar el ambiente cambiante a efectos de responder a los retos del futuro.
- Generación de herramientas financieras y no financieras que ayuden a los procesos organizacionales.
- Flexibilidad en la generación de reportes para poder adaptarse a los retos y oportunidades que enfrenta la empresa. (Ramírez Padilla, 2013, pág. 17)
- La nueva tecnología esta interrelacionada con la globalización, el nuevo ambiente de negocios y la nueva naturaleza en las organizaciones.
- Poseer sistemas de información basados en la tecnología más actual.
- Hacer reingeniería en los procesos contables (análisis y rediseño de flujos de trabajo y procesos contables).
- Emplear el software más actualizado posible.
- Tener estable interconexión en red (internet)
- Trabajar en equipo. (Fornos Gomez, 2006, pág. 15)

En definitiva, se percibe que estos desafíos lejos de amenazar las profesiones, representan disparadores para enriquecerlas y consolidarlas. De esta manera se deberá seguir logrando que la información financiera que se presenta sea fiable y útil al usuario general en la toma de decisiones económicas.

Los desafíos seguirán siendo los mismos. Lo que cambiarán serán los caminos para lograrlos.

BIBLIOGRAFÍA

“LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO NACIONAL E INTERNACIONAL”- | Volumen I- Enero – diciembre 2019 - ISSN 2451-6589.
6° CONLAD 2019 – RCD N° 091/16 Y RCD N° 046/19 – FCE – UNaM Pág. 85 de 112

- Arias, Claudia. (2000). *Tendencias actuales de la Contabilidad*. Obtenido de http://www.cemla.org/contabilidad/docs/acp_8_Colombia-esp.pdf
- Ávila, A. (8 de mayo de 2016). El trabajo en un mundo digital. Buenos Aires, Argentina: *iECO*, p. 13. Expo Empresa. “*Compartiendo desafíos, innovando e intercambiando ideas y soluciones empresariales*”.
- Fornos Gómez, M. d. (2006). *Contabilidad Financiera I* (Cuarta ed.). San Salvador, El Salvador: Ediciones Contables.
- Gratton, L. (23 de marzo de 2012). Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí. Madrid, España: *El Cultural*. <http://www.elcultural.com/revista/letras/Preparate-El-futuro-del-trabajo-ya-esta-aqui/30762>
- Guajardo Cantú, G. (2004). *Contabilidad Financiera* (Cuarta ed.). México D.F., México: McGraw Hill
- IFAC. (2009). *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad*. (I. d. España, Trad.) Nueva York, USA. Interamericana.
- Melamed A. (14 de noviembre de 2015). Loz Y, los Z y otro horizonte laboral. Buenos Aires, Argentina: *Clarín*, p.72.
- Miranda C., René C., Rivas L., Neftalí M. (2016). La necesidad de actualización del contador público ante los avances tecnológicos y los cambios en la normativa contable y tributaria aplicada en el salvador. El Salvador: Universidad de el Salvador. Recuperado de: http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/10188/1/PROYECTO-DE-INVESTIGACION%20C3%93N_.pdf
- Nannini M., Vazquez C. (2016). Las normas contables en Argentina. Evolución en los últimos años y situación a marzo de 2016. Recuperado de: https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u32/Material_estudio/CP/normas_vigentes_2016.pdf
- Navós, De la Fuente, Murina Cadierno (04 y 05 de mayo de 2016). Escenarios disruptivos y el desafío de educar para la innovación. Encarnación, Paraguay: *II Congreso ACINET-UNAE-PY*. Publicado en la Revista Científica de la Unidad de Investigación del Instituto Politécnico de Santarem (UIIPS), V.4.N.4., Portugal, 2016.
- Navós, De la Fuente, Murina Cadierno (11 y 12 de noviembre de 2016). Hacia el empleo del futuro. Análisis de tendencias y recomendaciones. Encarnación, Paraguay: *II Encuentro de Investigación en Ciencias Empresariales, en el contexto del III Congreso Regional de Contabilidad, Marketing y Empresa, III Jornada de Emprendedores y III*
- Navós, De la Fuente, Rodoreda (Septiembre de 2016). Características de los ámbitos laborales en la actualidad: una primera aproximación. San Miguel de Tucumán, Tucumán: *21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas*.
- Navós, O., Murina Cadierno, R. (2017). “Los empleos y las profesiones del hoy y del futuro. Una mirada sobre innovación, diversidad generacional, espíritu emprendedor y empleabilidad”. Buenos Aires: Dunken
- Navós, O., Pellegrini, J. (coordinadores), “Últimas tendencias y cambio de época”. Informe técnico presentado al Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Fe en el marco del Programa de fortalecimiento del comercio minorista del centro y sur santafesino”. 2017. Foro de Universidades UAI-UNR Rosario.
- Perlin, R. (24 de mayo de 2015). Ni viajes ni horarios fijos: las nuevas reglas laborales. Buenos Aires, Argentina: *La Nación*. <http://www.lanacion.com.ar/1795312-ni-viajes-ni-horarios-fijos-las-nuevas-reglas-laborales>
- Ramírez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad administrativa* (Novena ed.). México D.F., México: McGrawHill Companies, Inc.
- Romero López, Á. J. (2010). *Principios de Contabilidad* (Cuarta Edición ed.). (S. d. Interamericana Editores, Ed.) México, D.F.: McGraw-Hill.
- Slotnisky, D. (25 de marzo de 2016). La tecnología reemplaza puestos de trabajo, pero también los crea. Buenos Aires, Argentina: *La Nación*. <http://www.lanacion.com.ar/1882567-la-tecnologia-reemplaza-puestos-de-trabajo-perotambien-los-crea>
- Toro L. (2013). Importancia del uso de las tecnologías en la formación académica del contador público. *Actualidad Contable Faces*, 16 (27), pp. 4-4. Universidad de los Andes. Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/257/25728957001.pdf>

RELEVAMIENTO DE EXPERIENCIAS EXITOSAS DE APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL ORDEN MUNICIPAL

CZUBARSKI ANA MARÍA anaczubarski@hotmail.com

PAPROCKI LETIZIA letiziapaprocki@gmail.com

RAMIREZ ALEJANDRA MARIA LORENA aml-ramirez@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN: Es significativo el monto de los fondos públicos que se utilizan para la satisfacción de las necesidades de la población desde los regímenes municipales. Solo la municipalidad de Posadas en el año 2018 poseía un presupuesto público que ascendía a \$1.800 millones de pesos.

Por ello, es de fundamental importancia que dichos fondos sean utilizados de manera eficiente y eficaz, permitiendo el cumplimiento de las funciones de estos entes, que son además los que se encuentran más cercanos a la población y que satisfacen necesidades directas de los ciudadanos.

Así, el control surge como una garantía para los ciudadanos constituyéndose en mecanismo que colabora con la transparencia y evita desvíos, favoreciendo tanto la concepción democrática donde el legislativo controla al ejecutivo, así como también la necesidad que tienen los responsables del ejecutivo de contar con un sistema informativo para verificar que los objetivos se cumplan.

El presente trabajo se propone relevar experiencias exitosas de aplicación de control interno en el orden municipal, analizando las formas en que se desarrollaron, y los inconvenientes y soluciones que se plantearon.

Este trabajo se encuadra en el trabajo de investigación “Análisis del control interno de los municipios de la Provincia de Misiones”.

PALABRAS CLAVE: control interno – municipios - eficiencia

INTRODUCCIÓN

En la Provincia de Misiones existen en la actualidad 76 municipios, que manejan presupuestos públicos que abarcan entre los 9 millones y los 70 millones, los de menor tamaño, y entre 400 millones y más de 1.000 millones, los de mayor número de habitantes.

Por ellos el control en sus diferentes formas, es fundamental para lograr una administración transparente y un mayor bienestar en los habitantes de la Provincia que son los que en definitiva financian con sus tributos esos presupuestos y se benefician o perjudican por su correcta ejecución.

Frente a esta situación, se observa que mientras el control externo se encuentra establecido constitucionalmente, encontrándose a cargo del Tribunal de Cuentas de la Provincia con una clara definición en cuanto a su alcance y competencia, el control interno, sin embargo, no posee en general, determinación normativa en el ámbito municipal, a pesar de ser también de gran relevancia, y no se realiza de forma consciente y sistematizada en la mayoría de los municipios.

El control interno es entendido como una herramienta de control de gestión, que permite que las organizaciones cumplan sus objetivos y metas, previniendo riesgos, detectando los desvíos que surgen y realizando correcciones.

En el caso del sector público, promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía, resguardando los recursos del Estado y mitigando irregularidades o actos de corrupción.

Por ello es fundamental que el control interno sea desarrollado y evaluado en los municipios, reconocido, estudiado y mejorado.

Por ello es de gran relevancia el análisis de experiencias exitosas de promoción o aplicación de control interno en diferentes municipios, de modo de lograr conocer cómo fueron desarrolladas esas experiencias, y los inconvenientes y soluciones que se plantearon.

Este análisis servirá de insumo para la elaboración de una propuesta de mejora del sistema de control interno aplicable a los municipios de la Provincia de Misiones.

MARCO TEÓRICO

La palabra CONTROL proviene del término latino-fiscal medieval contra rotulum y de ahí pasó al francés contre-rôle (contrôle), que significa, literalmente contra-libro, es decir, libro-registro, que permite contrastar la veracidad de los asientos realizados en otros. (1)

La doctrina otorga a la palabra los significados de inspección, fiscalización, intervención, etc., en síntesis, significados que justifican y ponen de manifiesto una de las actividades preponderantes a desarrollar, como es la de controlar las acciones de Gobierno. (2)

Cuando analizamos el control en el ámbito del sector público, independientemente de la forma en que se encuentre organizado el estado, vemos que el control siempre ha surgido como una necesidad ya sea de limitar el poder, o como una herramienta que brinda información acerca del uso de los recursos públicos. (3)

El control en la administración pública es fundamental puesto que es la única forma en que puede verificarse el correlato entre el cumplimiento de los objetivos, ya sean estos económicos, sociales, de salud, etc., y la utilización de los recursos del Estado.

Petrei indica que el control público descansa en tres pilares: la necesidad de diseñar mecanismos que aseguren el menor desvío posible entre las preferencias de los votantes y la acción del estado; la concepción democrática donde el legislativo controla al ejecutivo; la necesidad que tienen los responsables del ejecutivo de contar con un sistema informativo para verificar que los objetivos se cumplan. (4)

El control puede ser clasificado teniendo en cuenta diferentes aspectos: en función del momento en el que se realiza, de quién lo realiza, el tipo de prueba que se utiliza o su finalidad.

Así, se pueden distinguir (5):

Tabla 1 – Clasificación del control

Momento en el que se realiza	Quién lo realiza	Tipo de Prueba que utiliza	Finalidad
* Previo * Concomitante * A posteriori	* Interno * Externo * Social	* Formal * Material	* De legalidad * Financiero * de eficacia

Fuente: López Hernández, A.M. y Ortiz Rodríguez, D. (2005): El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas, en La ciencia de la contabilidad. Doctor Mario Pifarré Riera, Ed. Universidad de Barcelona. pp. 501- 518. <http://www.ugr.es/~dortiz/sicap/webs/documentos/Tema%209.pdf> consultado el 02/11/16. P. 2

La clasificación más usual, sin embargo, es la que ordena al control teniendo en cuenta quien lo realiza, es decir en control interno, externo y social.

La expresión control interno proviene de principios del siglo pasado, cuando en algunos países bajo la denominación originaria de comprobación interna se hacía referencia a la separación de funciones entre dos o más personas de manera tal que el trabajo de una servía de comprobación o verificación del trabajo de otra.

El control interno es un conjunto de elementos, normas y procedimientos, destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización. (6). Se puede decir que los objetivos que debe cumplir el control interno son: (7)

1. Protección de los activos.
2. Obtener información confiable para la toma de decisiones.
3. Promover la economía, eficiencia y eficacia en la gestión.
4. Evitar que existan acciones o información que no esté de acuerdo a los fines de la organización.
5. Comprobar el cumplimiento de la normativa vigente para la organización o para la actividad que desarrolla (leyes, normas: locales, municipales, nacionales e internacionales).
6. Evitar el fraude.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos internacionales, en 1971 se define el concepto de control interno. Ello ocurre en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI.

En junio de 1992 la Comisión de Normas de Control Interno de la INTOSAI publicó unas Directrices para las Normas de Control Interno. Las normas expuestas en estas directrices estaban destinadas a que los responsables de la Administración pública las utilizaran para implantar una estructura eficaz de control interno, y a que los auditores oficiales las emplearan para evaluar la estructura.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la INTOSAI, el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada, acorde con la misión que la institución debe cumplir;
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades;
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas de la dirección, y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma;
- Elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los informes oportunos.

Son objetivos del control interno en el ámbito municipal:

- propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo aplicable;
- lograr eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios que se brinden a la sociedad;
- evaluar la efectividad del gasto realizado en obras y servicios, así como el impacto que estas tienen en la comunidad;
- mantener un adecuado manejo de los recursos públicos y promover que su aplicación se realice con criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez;
- elaborar información financiera confiable y presentada con oportunidad para una correcta rendición de cuentas y transparencia de la información;
- dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, previniendo desviaciones o fallas en la consecución de los mismos. (8)

En 1992 se publica el informe COSO - Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's - sobre control interno en EEUU, que surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

El informe COSO define al control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Para que este control sea eficiente debe contener cinco elementos:

- 1) Ambiente de control: conformado por los factores que pueden afectar al procedimiento de control, tales como la actitud de la administración hacia los controles, los métodos de asignar autoridad y responsabilidad, método de control administrativo para supervisar y dar seguimiento a las diversas actividades, prácticas del personal, entre otros.
- 2) Evaluación de Riesgos: es la identificación, análisis y administración de causas que podrían ocasionar desviaciones relevantes en los procesos administrativos.
- 3) Actividades de Control: Es el establecimiento, adecuación y funcionamiento de las actividades de control interno necesarias para asegurar de manera razonable la generación de información financiera, presupuestal y de operación confiable, oportuna y suficiente, para cumplir con su marco jurídico de actuación, así como salvaguardar los recursos públicos a su cargo y garantizar la transparencia de su manejo.
- 4) Información y Comunicación: Obtener, identificar, clasificar y registrar la información, asegurándose de que sea confiable, oportuna, suficiente y pertinente.

5) Supervisión: los controles internos deben ser evaluados y supervisados de modo de verificar si operan efectivamente, o en caso contrario corregirlos. (9)

Estos elementos se vinculan entre sí de manera dinámica, se trata de un proceso interactivo multidireccional, donde cada componente influye en los demás y viceversa.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Los componentes del control interno son los necesarios para la consecución de los objetivos y se relacionan con ellos de manera directa, tal como se observa en el siguiente gráfico:

Ilustración 1 – Relación entre objetivos y componentes del control interno – Informe COSO



Fuente: Coopers y Lybrand (1997) Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO) Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid, España. P. 23

Cada uno de los componentes es necesario para la consecución de cada uno de los objetivos y a su vez el control interno es importante para toda la organización, para cada unidad de la misma y para cada una de sus actividades.

El concepto de control interno no sólo se refiere a temas financieros, contables y a la custodia de los activos, sino que incluye controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización.

El control interno puede ser diseñado para que cumplan diversas funciones, pudiendo ser: preventivo, anticipando los eventos no deseados antes de que sucedan; detectivo, identificando momentos cuando se presentan; correctivo, asegurando que se realizan acciones tomadas para corregir un entorno no deseado; y directivos, conformados por acciones positivas a favor de que sucedan acontecimientos que favorecen al control interno. (10)

MÉTODOS

El presente trabajo es de carácter explicativo y teórico. Para la realización del mismo se relevó información tanto de fuentes primarias como secundarias, como así también de documentos públicos a los que se pudo acceder, realizando una profundización bibliográfica.

Técnicamente la metodología empleada fue la inductiva, o sea se logró conclusiones como un conocimiento derivados de los hechos de la experiencia.

Para alcanzar el objetivo propuesto, a partir de la información detallada en el párrafo anterior se analizaron de las experiencias relevadas para conocer cómo fueron desarrolladas, los inconvenientes y soluciones que se plantearon, de modo de obtener insumos para la elaboración, en una etapa posterior, de una propuesta de control interno superadora aplicable a los municipios de la Provincia de Misiones.

RESULTADOS

Muchos son los esfuerzos realizados para el logro de mejoras en el control interno como medio para lograr el cumplimiento de los objetivos del estado.

Algunos organismos internacionales promueven el control interno, como es el caso de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), organización central para la fiscalización pública exterior, que ha dictado una guía para las normas de control interno del sector

público que, actualizada, incorpora conceptualmente al informe COSO – Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's.

También diversos autores se abocan en profundidad a la temática del control interno, tal el caso de Sánchez y López que, en su estudio de control interno en el Sector Público Federal de México, entre otros objetivos se plantea diagnosticar el estado que guardan los sistemas de control interno (SCI) de 290 instituciones a diciembre de 2013, partiendo de la base del modelo COSO 2013.

El resultado obtenido fue que el 79% de las instituciones se ubicaron en un estatus de implementación del marco de control interno bajo, es decir que requieren mejoras sustanciales para establecer o fortalecer el funcionamiento del SCI; el 26% de las instituciones se ubicaron en un estatus medio, es decir que requieren atender las áreas de oportunidad que fortalezcan las áreas de control interno; y sólo un 1% obtuvo un estatus alto, lo que significa que su sistema de control interno es acorde con las características de la institución y a su marco jurídico aplicable, requiriendo su autoevaluación periódica y mejora continua.

Dentro de las principales fallencias de detectó, la falta de cultura y capacidades en materia de control interno y administración de riesgos; la falta de esquemas de integridad y ética, como así también la carencia de metodologías para la autoevaluación de control interno y para administrar riesgos; identificándose, por otra parte, áreas de oportunidad.

Con ese diagnóstico, durante los años siguientes se recibió información adicional de las entidades para dar continuidad al estudio y determinar avances; se efectuaron más de 400 reuniones con 191 instituciones sugiriéndoles estrategias para el mejoramiento de los SCI. Así se lograron mejorar significativamente los primeros resultados y en esta oportunidad sólo el 13% de las instituciones obtuvo un estatus de implementación del marco de control interno bajo; un 62% un estatus medio y un 25% un estatus alto a septiembre de 2015.

Desagregada esta última información por Poder del Estado, se observa que las instituciones con estatus alto se ubican dentro del poder judicial, notándose una mejora sustancial a partir de diciembre de 2013; el poder legislativo recién en el 2015 ha pasado de un estatus bajo a uno medio; y tanto el poder ejecutivo como los Organismos de la Constitución autónomos ya desde el 2014 han logrado pasar de un estatus bajo a uno medio con mejoras constantes en este último.

Con lo cual se pudo observar de tal estudio que un buen SCI ayuda a la organización al logro eficiente de los objetivos; siendo importante el liderazgo de los altos mandos, pero también el involucramiento y el desarrollo de todo el personal. Como así también adoptar un enfoque basado en riesgos que permita conocer y atender las situaciones críticas en la organización, y aplicar las herramientas adecuadas para la gestión del SCI que permita fortalecerlo (11).

Por otra parte, la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador, ha emitido normas de control interno para el sector público, que constituyen guías generales para promover una adecuada administración de los recursos públicos y determinar el correcto funcionamiento administrativo de las entidades. Se encuentra instrumentado mediante procedimientos que buscan proporcionar una seguridad razonable, para que las entidades puedan lograr el cumplimiento de sus objetivos específicos. (12)

Expone los fundamentos del control interno, sus componentes, herramientas para evaluar cada uno de ellos, y normas gerenciales de control interno, definiendo particularidades para el área de administración financiera gubernamental (contabilidad gubernamental, presupuesto, tesorería, anticipos de fondos, etc.); para el área de recursos humanos (actuación y honestidad de los funcionarios, capacitación, rotación, asistencia y rendimiento, información actualizada del personal, etc.); para el sistema de información computarizada (operación y mantenimiento, acceso a los sistemas y modificación de la información, transacciones rechazadas, procesamiento y entrega de datos, segregación de funciones, seguridad general de los centros de procesamiento de datos); y para el área de información de proyectos y programas gestión de la ejecución (concesiones de obras públicas, aplicación de controles de calidad en obras y reportes, entre otros).

En la misma línea, en el año 2014 Contraloría General de la República de Perú (CGR), publica un marco conceptual de control interno, documento que aclara aspectos básicos y relevantes del control interno, tales como: concepto, objetivos, normativa, roles, importancia, componentes y principios del sistema de control interno, entre otros.

El manual surge como una iniciativa de la CGR como consecuencia de un estudio realizado por ese organismo durante el año 2013, en el que se midió la percepción de las entidades públicas con relación a la implementación del sistema de control interno, y que dio como resultado un índice promedio de 38%, correspondiente a un percentil bajo. (13)

Así, el documento apuntó al fortalecimiento del control interno, para que los responsables de esta tarea, los gestores y colaboradores, lo consideren de forma integral, como parte de las actividades de los organismos y no como una actividad adicional, como una herramienta de gestión para prevenir riesgos y promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía. El control interno busca resguardar los recursos del estado y mitigar irregularidades o actos de corrupción. (14)

En el Estado de Veracruz, en México, el Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS) ha elaborado una guía de control interno municipal y su evaluación, presentando al control interno como una de las principales herramientas a que coadyuvan a que la administración logre los objetivos y metas para alcanzar su misión institucional. (15)

Desde este mismo órgano se han desarrollado asimismo trabajos con las autoridades municipales impartiendo cursos de sistemas de control interno municipal, basado en jornadas destinadas a titulares de las unidades de control interno y a auxiliares administrativos de los 212 municipios y entidades paraestatales del estado, con la finalidad de orientarlos en materia de creación y aplicación de los sistemas de control interno, así como en la evaluación de su eficiencia.

Plantean principalmente que el control interno permite realizar evaluaciones y comparaciones de los resultados obtenidos con lo programado y presupuestado, permitiendo tomar medidas correctivas oportunas ante las desviaciones que pudieran detectarse.

Al igual que el Informe COSO – Committee on Sponsoring Organisations of the Treadway Commission's – proponen que para que el sistema de control interno sea eficiente debe contener cinco componentes o elementos: un ambiente de control; la evaluación de riesgos; las actividades de control; la información y comunicación; y la supervisión.

De acuerdo a esta guía, el control interno debe desarrollar sistemas de control y evaluación para contribuir al logro de los objetivos y metas del ente, pero que el resultado de estos procesos es mayor cuando son diseñados en conjunto con las unidades administrativas, apuntando al cumplimiento y la vigilancia de las funciones de la hacienda pública, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 2 – Cuadro de Propósitos del Control Interno en relación a las funciones de la Hacienda Pública

Funciones de la Hacienda Pública	Propósito del control interno
Obtener ingresos	- Cumplir o incrementar los ingresos programados. - Que las contribuciones ingresen íntegramente - Recaudar y disminuir contribuyentes morosos
Ejercer el gasto público	- Que el ejercicio del gasto público atienda los principios de legalidad, transparencia y racionalidad - Observar una prudente economía en la aplicación de los recursos públicos autorizando únicamente pagos comprendidos en el Presupuesto de Egresos
Administrar el patrimonio	- Vigilar en la adquisición de bienes muebles e inmuebles, el cumplimiento de normas legales, incorporación al patrimonio, correcta registración contable y patrimonial en el inventario, correcto resguardo
Registrar las operaciones	- Correcto registro del total de las operaciones de ingresos, egresos, patrimonio
Cumplir con la normativa	Atender las obligaciones legales

Fuente: Elaboración propia en base a Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (2013) Guía N° 5 Guía d Control Interno Municipal y su Evaluación. <http://orfis.gob.mx/guias2013/guia5.pdf> consultado el 08/11/16. P. 13 a 15

La propuesta plantea que las acciones de control deben considerarse en ciclo, antes de su implementación en la etapa de diseño, estableciendo las medidas de control interno, en el momento de la acción y con posterioridad de la actividad realizada, evaluando el mismo, estableciendo medidas correctivas y fortaleciendo de esa manera las medidas de control interno en un círculo virtuoso.

Se establecen además algunos aspectos que se consideran relevantes para un adecuado sistema de control interno, como ser:

- es necesario que se identifiquen, en función de la normativa legal vigente, las obligaciones y atribuciones de cada servidor público responsable de las actividades;
- se sugiere una metodología para el estudio y la evaluación del control interno, a los fines de detectar debilidades y desviaciones para emitir las acciones correctivas necesarias, trabajando con matrices de cuestionarios y cédulas de ponderación.

Finalmente establece una metodología para el estudio y evaluación del control interno municipal que permite detectar debilidades y desviaciones para realizar las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos del ayuntamiento. Se realizan cuestionarios ponderados por cada componente del control interno, y en las diferentes etapas o funciones de la Hacienda Pública, completando una serie de planillas que luego son volcadas a una matriz de evaluación concentradora de control interno, emitiendo luego, en función de ella, el contralor municipal un informe de evaluación del control interno.

También en la Contraloría de Cundinamarca, en Colombia, se observaron encuestas de fases de control interno que se relevan en los diferentes municipios en base a cuestionarios, que evalúan la siguiente información:

- 1- Ambiente de control: principio y valores éticos; compromiso y respaldo de la alta dirección; cultura y autocontrol; cultura del dialogo.
- 2- Administración del riesgo: valoración y manejo del riesgo; monitoreo.
- 3- Operacionalización de los elementos: esquema organizacional; planeación; proceso y procedimientos; desarrollo de talento humano; sistema de información; democratización de la Administración pública; mecanismos de verificación y evaluación.
- 4- Documentación: memoria institucional; manuales, documentación de la normativa.
- 5- Retroalimentación: Comité coordinador de control interno; planes de mejoramiento; seguimiento.

El Municipio de Onzaga, de la Republica de Colombia, posee un manual de control interno, adoptado por decreto del alcalde N° 054, del año 2005.

El mencionado manual, luego de señalar en sus dos primeros títulos características generales del municipio y su organización, conceptualiza la organización del control interno, definiendo al mismo como las políticas, normas legales de procedimiento y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por el municipio, para que, como una actividad del proceso administrativo, asegure razonablemente que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y de los recursos que realicen de acuerdo las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por el alcalde y en atención a las metas y objetivos previstos. (16)

Se encuentra estructurado a través de un código de cinco dígitos agrupados por áreas, sub-áreas y títulos.

También puede ser citado el manual de control interno dictado por la alcaldía de Pacho, en el departamento de Cundinamarca, Colombia, elaborado por la oficina de control interno en el año 2009, que plantea los objetivos del control interno, sus características, la misión, visión y control de la oficina de control interno, elementos y responsables, entre otros, especificando las tareas de control en: el control interno en el área de RRHH; el control contable; el control sobre el área de contratación, etc. (17); y el manual de control interno dictado por el Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado de Guanajuato, también en el año 2009, que desarrollando ampliamente el tema, presenta como objetivo del documento, el de sensibilizar a los funcionarios que manejan recursos públicos, sobre la importancia del control interno en el ejercicio de sus facultades. (18)

Del relevamiento efectuado en municipios argentinos, la Ciudad de Corrientes, en su Carta Orgánica Municipal establece un triple mecanismo de control de la hacienda pública local, siendo uno de ellos el control interno que estará a cargo de la Auditoría Administrativa Municipal situado en la órbita del Departamento Ejecutivo, en congruencia con lo previsto en el artículo 232 de la Constitución Provincial. Es un órgano con independencia funcional y técnica, siendo sus atribuciones las siguientes: revisar las cuentas de la administración municipal e informar mensualmente sobre los aspectos legales y contables de la misma ante el Honorable Concejo Deliberante; fiscalizar la marcha y ejecución del presupuesto, sus cuentas de inversión y el desarrollo de la gestión administrativa; y requerir a

cualquier oficina municipal las informaciones o documentaciones que estime necesarias para cumplir su cometido (19) (20).

La Municipalidad de Villa La Angostura, Neuquén cuenta también con una Auditoría Municipal, como un órgano técnico jurídico contable, integrante jerárquica y presupuestariamente de la estructura organizacional del municipio. Es una figura independiente, de asesoramiento, con el objetivo de informar o dictaminar. Realizará las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar la eficacia y eficiencia del municipio. La reglamentación de dicho órgano establece, entre otras, las siguientes funciones: diseñar e implementar un programa de auditoría; mantener un control permanente de la ejecución financiera y presupuestaria de la Municipalidad; recomendar mejoramientos específicos a los procedimientos administrativos, para optimizar la ejecución de las tareas y el control interno; supervisar y controlar el cumplimiento de las normas organizativas, sistemas y procedimientos de trabajo y evaluar el resultado de los cambios que se produzcan como consecuencia de las auditorías internas (21).

Por otra parte, Escudero menciona como una de las limitaciones de las gestiones administrativas municipales el escaso o nulo control interno en la mayoría de los municipios de la provincia de Neuquén Argentina (22)

Cassina, en su investigación indaga sobre el modelo de control vigente y las características de la rendición de cuenta en los Municipios de 2° Categoría de la provincia de Santa Fe, tomando como referencia el modelo de control integral e integrado previsto en la ley 24.156/92, el cual no solo prevé el control de legalidad del gasto, sino que se aboca al control de la gestión gubernamental orientado a lograr el uso eficiente de los recursos públicos.

La provincia de Santa Fe cuenta con 48 municipios de 2° categoría (10.000 y 200.000 habitantes) representando un 37% del total de la población provincial.

En cuanto al marco normativo que rige la vida institucional de estos Municipios, se encuentra previsto en la CN, en la Constitución Provincial, y la ley provincial N° 2756/39 que establece sus atribuciones. En el año 2003 la ley 12.195 modificó para los municipios de 2° categoría, el régimen de la administración municipal, estableciendo que las ordenanzas de uno de ellos deben prever un sistema de administración financiera que comprenda los aspectos presupuestarios, económicos, financieros y de gestión. Nada estableció sobre el régimen de control, por lo que en este aspecto sigue vigente los lineamientos de la vieja ley 2756.

A pesar que la normativa vigente en la Provincia de Santa Fe, dispone la modificación de las ordenanzas municipales e introduce la visión sistémica en la administración de los municipios, no se advierte en los casos estudiados la adecuación a dicha modificación. Asimismo, cabe destacar que las ordenanzas analizadas, guardan gran similitud en el diseño y en las conceptualizaciones y en ninguno de los casos recepcionan los modernos principios del control desde la perspectiva de un modelo integral e integrado.

El modelo de control se sustenta en el Departamento de Contabilidad como órgano de control interno y en el Concejo Municipal como órgano de control externo. El Contador Municipal, es el responsable a cargo del control interno, tiene múltiples funciones que van desde la imputación y registros contables, formulación de información contable, control de fondos, control de documentación, control de inventarios, archivos, diseños de sistemas y formularios, control de legalidad, control presupuestario, asesoramiento, hasta con la obligación de informar al Concejo si se observan órdenes de pago violatorias del orden legal.

Se advierte, que “la función control” se sobrepone con otras funciones que resultan incompatibles con los principios modernos del control, tales como registros e imputaciones contables, confección de balances, y otras de las ya mencionadas. Esta multiplicidad de funciones le resta independencia de criterio en la función de control interno.

Por otra parte, el diseño del “sistema de control” de las Ordenanzas no prevé un control independiente al departamento contable como podría ser una Unidad de Auditoría Interna dependiente del Intendente Municipal. Por otra parte, el control horizontal o intra-poderes queda a cargo del Concejo Municipal, que “deberá estudiar la Cuenta de Inversión y en caso de no realizar observaciones queda automáticamente aprobada”. Para realizar el estudio de la rendición de cuentas por parte de este órgano de contralor no se prevé la disponibilidad de especialistas técnicos, tales como asesores y/u órganos de auditoría.

Como resultado de su investigación surge que el modelo de control que se dispone en los Municipios de 2° categoría de la Provincia de Santa Fe no se encuentra diseñado conforme principios de control previsto en la Ley 24.156, es decir que no se cumple con el principio de control integral e integrado, porque no se prevé el control de gestión, orientado a generar información sobre resultados en el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos; la rendición de cuentas no genera información en cantidad y calidad que permita un aceptable grado de transparencia medible conforme a parámetros internacionales en el manejo de las cuentas municipales; y no se coordina el control interno con el control externo que debería ejercer un órgano técnico, tal como un Tribunal de Cuentas o un órgano de auditoría independiente (23).

CONCLUSIONES

El presente trabajo se planteó como objetivo el análisis de experiencias exitosas de promoción o aplicación de control interno en diferentes municipios, de modo de lograr conocer cómo fueron desarrolladas esas experiencias, y los inconvenientes y soluciones que se presentaron, de modo de constituirse, con posterioridad en una base para la elaboración de una propuesta de mejora del sistema de control interno aplicable a los municipios de la Provincia de Misiones.

Para ello se analizaron experiencias documentadas de Latinoamérica, como ser la del caso de estudio de control interno en el sector público federal de México, que diagnosticó el estado que guardan los sistemas de control interno (SCI) de 290 instituciones a diciembre de 2013; las normas de control interno para el sector público, emitidas por la Contraloría General del Estado de la República de Ecuador; el marco conceptual de control interno, publicado por la Contraloría General de la República de Perú (CGR); la guía de control interno municipal y su evaluación, elaborada en el Estado de Veracruz, en México, por el Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS); las encuestas de fases de control interno de la Contraloría de Cundinamarca, y los manuales de control interno del Municipio de Onzaga y de la Alcaldía de Pacho, todos ellos de la República de Colombia, así como el manual de control interno dictado por el Órgano de Fiscalización Superior del Congreso del Estado de Guanajuato.

Se analizaron además documentos relacionados con el control interno en municipios argentinos, como ser el caso de la Ciudad de Corrientes donde el control interno está a cargo de la Auditoría Administrativa Municipal situado en la órbita del Departamento Ejecutivo, de acuerdo al mandato constitucional de la Provincia; el caso de la Municipalidad de Villa La Angostura, Neuquén que cuenta también con una Auditoría Municipal, como un órgano técnico jurídico contable, integrante jerárquica y presupuestariamente de la estructura organizacional del municipio; se estudia de Escudero de control interno los municipios de la provincia de Neuquén Argentina, la investigación de Cassina, sobre el modelo de control vigente y las características de la rendición de cuenta en los Municipios de 2° Categoría de la provincia de Santa Fe.

Como conclusión puede observarse que hay varias iniciativas en Latinoamérica que prevén el análisis y promoción de un mejor y adecuado control interno en el orden municipal, no habiéndose obtenido evidencia de este tipo de iniciativas en nuestro país. En Argentina, hay antecedentes jurídicos de disposiciones de control interno en el orden municipal, pero no se ha avanzado aún en la implementación de este tipo de control, orientado a un control de gestión integral e integrada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Aragón, M. (1995): Constitución y Control del Poder. Ediciones Ciudad Argentina, Madrid. Pág. 69.
- (2) Jayat, F. (2005): “Los Nuevos Paradigmas del Control Interno Gubernamental”, Trabajo presentado en el 3er. Congreso Argentino de Administración Pública. San Miguel de Tucumán, 2,3 y 4 de junio de 2005.
- (3) Paprocki, L. y Ramírez, A. (2011) Análisis de los sistemas de control aplicables a los municipios de la Provincia de Misiones como herramienta para la gestión” IX Jornadas Nacionales de Sector Público “Jerarquizando la profesión en el Sector Público como signo de crecimiento y desarrollo” 18, 19 y 20 de Mayo de 2011. Editorial Osmar Buyatti, Buenos Aires, Argentina P. 93
- (4) Petrei, H., Ratner, G. y Petrei, R. (2005) Presupuesto y Control. Las mejores prácticas para América Latina. Osmar Buyati Librería Editorial. ISBN 987-1140-32-0 b Buenos Aires, Argentina P. 360
- (5) López Hernández, A.M. y Ortiz Rodríguez, D. (2005) El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas, en la ciencia de la contabilidad. Ed. Universidad de Barcelona. pp. 501- 518. <http://www.ugr.es/~dortiz/sicap/webs/documentos/Tema%209.pdf> consultado el 02/11/16.

- (6) Wolinsky, J. (1997) “Auditoría Integral en la Administración Gubernamental”, Trabajo presentado en el XXII Congreso Interamericano de Contabilidad. Lima, Perú 1997.
- (7) Wolinsky, J. (1998) “Manual de Auditoría Integral y Ambiental”, Osmar D. Buyatti Librería Editorial. Buenos Aires, Argentina, julio 1998, pág.50.
- (8) Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (2013) Guía N° 5 Guía d Control Interno Municipal y su Evaluación. <http://orfis.gob.mx/guias2013/guia5.pdf> consultado el 08/11/16.
- (9) Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (2013) Guía N° 5 Guía d Control Interno Municipal y su Evaluación. <http://orfis.gob.mx/guias2013/guia5.pdf> consultado el 08/11/16. P. 7 a10.
- (10) Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Guanajuato (2009) Manual de Control Interno para el Sector Público. Guanajuato, México <http://www.tibacuy-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/30313866643636623637633461343830/manual-de-control-interno.pdf> consultado el 16/11/16. P. 5 y 6
- (11) Sanchez y López E. (2017) Evaluación del Control Interno: Experiencia en 290 instituciones del Sector Público. XXII Congreso Latinoamericano de Auditores Internos CLAI 2017. Buenos Aires, Argentina. <https://iaia.org.ar/clai2017/wp-content/uploads/2016/06/EVALUACI%C3%93N-DEL-CONTROL-INTERNO-EXPERIENCIA-EN-290-INSTITUCIONES-DEL-SECTOR-P%C3%9ABLICO.pdf>
- (12) Acuerdo de la Contraloría General del Estado N° 39 (2009) Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. Registro Oficial Suplemento 87 de 14-dic.-2009 Última modificación: 16-dic.-2014. http://cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/normas_control_int.pdf consultado el 13/11/16 p. 7-8
- (13) Contraloría General de la República del Perú (2014) Marco conceptual del Control Interno. Programa buen gobierno y reforma del Estado. http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf consultado el 13/11/16. p. 8
- (14) Contraloría General de la República del Perú (2014) Marco conceptual del Control Interno. Programa buen gobierno y reforma del Estado. http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf consultado el 13/11/16. p. 7
- (15) Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (2013) Guía N° 5 Guía d Control Interno Municipal y su Evaluación. <http://orfis.gob.mx/guias2013/guia5.pdf> consultado el 08/11/16. P. 5
- (16) Decreto N° 054/2005 de Onzaga, Colombia, p.21 http://onzaga-santander.gov.co/apc-aa-files/63366662376134393237386363316261/manual_control_interno.pdf consultado el 13/11/16
- (17) Oficina de Control Interno Equipo MECI (2009) Manual de Control Interno. Modelo Estándar de Control Interno (MECI) Alcaldía de Pacho. Cundinamarca, Colombia http://www.pacho-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/66383936663136626536636632623933/manual_de_control_interno_Pacho.pdf consultado el 16/11/16
- (18) Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Guanajuato (2009) Manual de Control Interno para el Sector Público. Guanajuato, México <http://www.tibacuy-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/30313866643636623637633461343830/manual-de-control-interno.pdf> consultado el 16/11/16
- (19) Güttner, C. (2014) El control de la hacienda municipal en la Carta Orgánica de la Ciudad de Corrientes. Sistema Argentino de Información Jurídica. Id SAIJ: DACF140030. www.infojus.gov.ar
- (20) Carta Orgánica Municipal de la Ciudad de Corrientes. Noviembre de 2013. <http://digesto.concejocorrientes.gob.ar/documentos/carta-organica-municipal.pdf>
- (21) Concejo Deliberante de la Municipalidad de Villa La Angostura. Acta N° 1626 sesión ordinaria del día 29 de junio de 2016. Reglamentación Arts. 275 al 282 de la Carta Orgánica, figura de Auditoría Municipal. <http://www.diarioandino.com.ar/noticias/2016/06/29/201777-concejales-aprobaron-la-creacion-del-auditor-municipal>
- (22) Escudero, J. (2011) Sistemas Integrados de Administración Financiera en los Municipios. La experiencia de Neuquén. IX Jornadas Nacionales del Sector Público “Jerarquizando la profesión en el Sector Público como signo de crecimiento y desarrollo” 18, 19 y 20 de Mayo de 2011. Editorial Osmar Buyatti, Buenos Aires, Argentina P. 346.
- (23) Cassina, I. (2012) El control, la rendición de cuentas y la transparencia en las cuentas públicas de los Municipios de 2° Categoría de la Provincia de Santa Fe. Maestría en auditoría gubernamental. Escuela de Política y Gobierno. Universidad Nacional de San Martín.

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: LA OPINIÓN DE LOS ACTORES EXTERNOS. PRIMEROS AVANCES

Daniel F. Pugh pughdanny@hotmail.com

Directora: Dra. Patricia Kent.

FCE. UNPSJB.GETACE. UNPSJB.

Resumen

Se presentan los primeros pasos dados para la ejecución del proyecto de investigación “Responsabilidad Social Universitaria: una aproximación a la percepción de los grupos de interés externos”.

Los resultados de investigaciones anteriores revelaron la necesidad de conocer la opinión de los actores externos sobre la responsabilidad social universitaria de la institución bajo estudio.

Entendiendo que la investigación universitaria debe procurar una realimentación positiva con la sociedad, en base a la experiencia adquirida y los resultados obtenidos, se presentó una nueva propuesta con el objetivo general de conocer los alcances e impactos producidos por las prácticas de responsabilidad social universitaria de la institución analizada, según la opinión de los grupos de interés externos.

Al iniciar el trabajo se presentó una dificultad vinculada con la delimitación de la población objeto de estudio, debido a que el carácter global de la universidad implica que la variedad de interlocutores alcanza al total de la sociedad.

En consecuencia, se elaboró ad-hoc un modelo que incluye la tipificación de prácticas de responsabilidad social universitaria, la vinculación por afinidad, la delimitación territorial y los criterios de inclusión/selección.

Palabras claves: Responsabilidad social universitaria – Grupos de interés externos – Gestión universitaria.

INTRODUCCIÓN

Se exponen a continuación los primeros pasos dados para la ejecución del proyecto de investigación “Responsabilidad Social Universitaria: una aproximación a la percepción de los grupos de interés externos” (2018/2020), presentado como continuidad y complemento de una investigación anterior “Responsabilidad Social Universitaria, enfoques y prácticas en dos universidades latinoamericanas” (2015/2017).

Para incursionar en la temática en 2015 se conformó un equipo de trabajo interdisciplinario e intersectorial integrado por representantes de todos los estamentos alcanzados: autoridades, docentes, estudiantes, graduados y personal no docente.

Se mencionan a continuación algunos resultados de esa investigación que llamaron la atención del equipo responsable:

- Sobre la incorporación de temas relacionados con responsabilidad social en los planes de estudios, las autoridades respondieron de manera afirmativa; el 18% de los docentes manifestó desconocimiento sobre el tema; el 30% de los estudiantes desconoce la respuesta y para el 69 % de los graduados la respuesta fue negativa.
- Con respecto a las preguntas vinculadas con la circulación de información sobre actividades de investigación y de extensión, resulta significativa la valoración negativa de todos los claustros, con excepción de las autoridades.
- Siendo los graduados el puente hacia el entorno social y el aporte de calidad para la solución de problemáticas concretas, sorprendió que prácticamente la totalidad de los consultados revelara que no participan de la vida universitaria, lo cual revela su distanciamiento, desvinculación y desconocimiento sobre la gestión de la institución, calificando la relación como distante y discontinua, con vínculos de comunicación esporádicos.
- Resulta notoria la disparidad existente en la percepción de las autoridades sobre la gestión de prácticas de responsabilidad social universitaria con relación al resto de los claustros.

Como conclusión se evidenció “la necesidad de profundizar los conceptos de responsabilidad social universitaria y su efectiva puesta en práctica en la institución objeto de estudio, debido a que se percibía un significativo desconocimiento y cierta inquietud sobre la temática en la totalidad de los claustros analizados” [1].

En virtud de la mirada endógena aportada por el estudio previo, y considerando que la investigación universitaria debe procurar una realimentación positiva con la comunidad de la que forma parte, se propuso continuar con la temática a fin de conocer cuál es la percepción de actores externos sobre la responsabilidad social universitaria de la institución.

Se planteó una investigación aplicada, de carácter social y descriptivo, con implementación de técnicas cuantitativas y cualitativas, sobre una muestra representativa de la población objeto de estudio.

Para el abordaje de los grupos de interés (stakeholders) internos, en el primer trabajo se realizó una adaptación del modelo de Vallaeys [2], pero al intentar incursionar en la opinión de los stakeholders externos se presentó la dificultad de delimitar la población objeto de estudio, dado que la variedad de interlocutores de la universidad alcanza al conjunto de la sociedad.

De modo tal que fue necesario diseñar un modelo específico que, como se explica más adelante, incluye la tipificación de prácticas de responsabilidad social universitaria, la vinculación por afinidad, la delimitación territorial y los criterios de inclusión/selección.

DESARROLLO

La responsabilidad social universitaria es una política de gestión que busca alinear las funciones básicas de la universidad con su misión y sus valores, es decir, se trata de un proceso que reconoce el papel institucional protagónico de la universidad en la transformación educativa, en orden al fortalecimiento del compromiso social, ético y político de la educación superior.

Los resultados más significativos de la investigación preliminar mostraban la necesidad de modificar las prácticas de responsabilidad social universitaria institucionales promoviendo transparencia y congruencia con la misión y visión universitarias, lo cual resultaba preocupante porque la responsabilidad social universitaria *es la filosofía de gestión que se debe practicar a diario en todos sus ámbitos universitarios*.

En este sentido, la investigación que se presenta sostiene que asumir la responsabilidad social universitaria *implica contar con una mirada exhaustiva sobre la forma en que se responden las necesidades de la sociedad*.

Asimismo, para gestionar una organización con criterios de responsabilidad social es fundamental identificar a sus grupos de interés y conocer sus demandas manteniendo un flujo de información constante con ellos.

Siguiendo a Martínez de Carrasquero [3], se afirma que “la universidad no solo debe interpretar la demanda, sino ser un factor importante para promover el cambio social y el desarrollo del entorno, reconociendo las características cultura, potencialidades, necesidades y demandas del medio externo”.

De la Cuesta González [4], señala que “la responsabilidad social universitaria significa ofertar servicios educativos y transferencias de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos”.

La motivación principal de la propuesta sostiene que la responsabilidad social universitaria apela a la conciencia y a la responsabilidad individual y colectiva sobre lo que universidad declara y practica de frente a la sociedad, por lo tanto, se consideró imprescindible incorporar la mirada de los stakeholders externos sobre las prácticas institucionales, definidos como toda persona o grupo que puede afectar o ser afectado por la organización.

METODOLOGÍA

El proyecto que se presenta se plantea como una investigación social descriptiva que considera relevante la participación de los actores sociales involucrados.

Se implementarán técnicas cualitativas y cuantitativas, entre ellas: análisis de material bibliográfico y documental, encuestas semiestructuradas autoadministradas y análisis de discurso, previendo el tratamiento estadístico posterior para el procesamiento de la información relevada.

Para el relevamiento de información se administrarán encuestas virtuales confeccionadas ad-hoc para cada grupo de interés externo.

El objetivo general del proyecto consiste en analizar la percepción de los grupos de interés externos, sobre las prácticas de responsabilidad social universitaria de la institución seleccionada para el estudio. Siendo sus objetivos particulares:

- a) Profundizar y complementar el estudio sobre responsabilidad social universitaria.
- b) Tipificar las prácticas de responsabilidad social universitaria orientadas a los grupos de interés externos, implementadas por la institución.
- c) Describir la percepción de los grupos de interés externos sobre la implementación de prácticas de responsabilidad social universitaria implementadas por la institución.

Al efecto se definió el plan de trabajo, que quedó integrado por las siguientes actividades:

- 1.- Profundización bibliográfica y documental, organización de seminarios y talleres de debate y discusión.
- 2.- Identificación de las prácticas de responsabilidad social universitaria de la institución orientadas a los grupos de interés externos.
- 3.- Definición de la población objeto de estudio.
- 4.- Selección de los grupos de interés externos a relevar.
- 5.- Diseño de los instrumentos de relevamiento de información.
- 6.- Aplicación de los instrumentos de relevamiento de información.
- 7.- Procesamiento, análisis y evaluación de la información recopilada.
- 8.- Caracterización de la percepción de los grupos de interés externos.
- 9.- Preparación de informes de avance y final, material para difusión, transferencia y publicación.

En el trabajo precedente se trabajó en función de la propuesta del Profesor Vallaey [2] sobre los grupos de interés internos, considerando como tales a todos los estamentos o claustros universitarios que tuvieran representación formal en el Consejo Directivo de la institución, resultando para el caso analizado: las autoridades, los docentes, los estudiantes, los graduados y los no docentes.

Como se indicó anteriormente, al abordar el proyecto que se presenta surgió el inconveniente vinculado con la inexistencia de un modelo para la definición de la población objeto de estudio, porque como afirma Vallaey, citado por Aldeanueva Fernández [5], “es más complicado determinar los grupos de interés de la universidad que los de otro tipo de organizaciones, ya que el carácter universal de la universidad provoca que la inmensa mayoría de los grupos de interés tengan relación directa o indirecta, con dicha institución”.

Las pautas básicas para la definición del modelo diseñado por la unidad ejecutora al efecto fueron las siguientes:

a) Tipificación de las prácticas de responsabilidad social universitaria para lo cual se elaboró un listado de prácticas orientadas a los stakeholders externos, en función de los antecedentes proporcionados por la investigación precedente. Entre ellas se detallan las siguientes:

- Implementar mecanismos (ej. encuestas, entrevistas) para conocer distinto tipo de problemáticas económicas, sociales y/o ambientales que afecten a organizaciones de la comunidad.
- Promover la interacción con organizaciones sociales locales para atender problemáticas económicas, sociales y/o ambientales.
- Promover la participación de sus claustros en actividades desarrolladas por organizaciones sociales de la comunidad.
- Implementar mecanismos tendientes a fomentar hábitos de vida sustentables (ej. campañas de concientización, reformas edilicias).
- Realizar campañas de difusión sobre su oferta académica (de grado y de posgrado).

- Realizar campañas de difusión sobre el campo ocupacional de sus graduados (de grado y de posgrado).
- Realizar campañas de difusión sobre reformas normativas en temas sociales, económicos y ambientales.
- Difundir los logros alcanzados por sus miembros en distintos ámbitos.
- Realizar campañas de difusión sobre cursos/seminarios/talleres organizados por la institución o por otras instituciones, temas sociales, económicos y ambientales.
- Organizar actividades de capacitación sobre temas sociales, económicos y ambientales, dirigidos a docentes de la región.
- Promover la participación comunitaria en proyectos de investigación sobre temas sociales, económicos y ambientales.
- Difundir los avances y resultados de proyectos de investigación desarrollados en la institución.
- Promover la participación comunitaria en proyectos de extensión sobre temas sociales, económicos y ambientales.
- Difundir los avances y resultados de proyectos de extensión a la comunidad desarrollados en la institución.
- Promover la participación comunitaria en las actividades del Programa de Voluntariado Universitario de la institución.
- Difundir los avances y resultados de los proyectos desarrollados en el marco del Programa de Voluntariado Universitario de la institución.
- Promover y difundir las actividades desarrolladas por las asociaciones y agrupaciones de sus claustros (centro de estudiantes, gremios, etc.).
- Difundir las actividades desarrolladas por las asociaciones y agrupaciones de sus claustros (centro de estudiantes, gremios, etc.).

b) Vinculación por afinidad, en función de objetivos comunes, entre los stakeholders externos y la institución.

c) Delimitación territorial, atento al alcance definido para el proyecto.

d) Criterios de inclusión y de selección que fueron definidos en los siguientes términos:

- Para la inclusión de los actores en un grupo de interés externo, teniendo en cuenta que cada persona u organización podría estar incluida en más de uno, se consideró el rol más significativo del mismo en función de su vínculo con la institución, por ejemplo: escuelas secundarias con orientación en economía y gestión.
- Para la selección de los actores en un grupo de interés externo se consideró el rol más significativo del mismo, en función del alcance (territorialidad) del proyecto, por ejemplo: escuelas secundarias con orientación en economía y gestión ubicadas en la región geográfica abarcada por la institución.

El modelo definió que la población objeto de estudio quedó compuesta por los siguientes grupos de interés externo:

a) Proveedores

Criterio de inclusión: organizaciones que dictan carreras afines a las ciencias económicas.

Criterio de selección: organizaciones que dictan carreras afines a las ciencias económicas, ubicadas en la región geográfica abarcada por la institución.

Ejemplos: escuelas secundarias con orientación en economía y gestión.

b) Competidores

Criterio de inclusión: organizaciones que dictan carreras afines a las ciencias económicas.

Criterio de selección: organizaciones que dictan carreras afines a las ciencias económicas, con oferta educativa en la región geográfica abarcada por la institución.

Ejemplos: universidades que dictan carreras de ciencias económicas en la región.

c) Socios estratégicos

Criterio de inclusión: organizaciones vinculadas a la institución por afinidad de propósitos.

Criterio de selección: organizaciones vinculadas a la institución por afinidad de propósitos, con área de influencia en la región geográfica abarcada por la institución.

Ejemplos: otras facultades de la misma universidad, asociaciones profesionales afines, organismos públicos nacionales, provinciales y municipales, empresas privadas, entidades bancarias públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, asociaciones empresariales y gremiales, medios de comunicación.

d) Sociedad

Criterio de inclusión: Personas y organizaciones de la comunidad.

Criterio de selección: Personas y organizaciones de la comunidad, residentes en la región geográfica abarcada por la institución.

Ejemplos: alumnos de grado y posgrado que abandonaron la institución, familias de alumnos de la institución, personas de la comunidad.

A fin de favorecer la tasa de respuesta, para el relevamiento de información se aplicará el método de censo en los casos de competidores y proveedores, y método de muestreo proporcional para los casos de socios estratégicos y sociedad.

El instrumento se compone de tres bloques de enunciados, empíricos definidos por la unidad ejecutora del siguiente modo:

a) El primero orientado a obtener información sobre la vinculación entre la institución y cada persona u organización.

b) El segundo enfocado a la mirada del grupo de interés externo sobre el comportamiento de la institución en términos de su responsabilidad social universitaria.

c) El tercero conducente a relevar contenidos específicos para cada grupo de interés externo.

Las opciones en función de la escala utilizada son:

Sí/Siempre-Casi siempre-A veces-Casi nunca-No/Nunca-No sé.

Se prevé la difusión del proceso investigativo, de los avances y de los resultados del trabajo, en distintos ámbitos académicos, nacionales y extranjeros, la publicación de artículos en revistas científicas.

CONCLUSIONES

El equipo de investigación que desarrolla este proyecto sostiene el concepto de responsabilidad social universitaria como una estrategia de gestión que reconoce el papel institucional protagónico de la universidad en la transformación educativa, en orden al fortalecimiento del compromiso social, ético, y político de la educación superior.

Del mismo modo se coincide con los postulados del Profesor Vallaes sobre la *universidad pública como formadora de hombres y mujeres con alta calidad educativa y con valores éticos, sociales y ambientales, que propone preparar profesionales al servicio de sus semejantes*.

Asimismo, Aristimuño [6] sostiene que “el valor de la RSU radica en las obligaciones que deben

asumir las instituciones de educación superior por los impactos sociales y medioambientales internos y en la sociedad”.

Considerando que la investigación universitaria debe procurar una realimentación positiva con la sociedad, se plantea este trabajo para incorporar la mirada exógena de la responsabilidad social universitaria, apostando a que esta filosofía está llamada a convertirse en una alternativa de cambio para la gestión universitaria en Argentina y Latinoamérica.

Por último, la propuesta que se presenta recoge la invitación de Vallaes [7] para la suscripción de un nuevo contrato social entre la universidad y la sociedad en los siguientes términos:

“Tú, Sociedad, me garantizas autonomía y recursos, y yo, Universidad, te doy más Democracia a través de la formación de estudiantes y ciudadanos responsables, más Ciencia responsable, lúcida y abierta a la solución de los problemas sociales de la humanidad, y mejor Desarrollo equitativo, innovador y sostenible, con profesionales competentes y comprometidos”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.- Kent, P. y otros (2018) *Responsabilidad social universitaria: una mirada endógena*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/view/publication/FACES/2018/51.html>
- 2.- Vallaes, F. (2007). *Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. Recuperado de http://www.responsable.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaes.pdf.
- 3.- Martínez de Carrasquero, C.; Mavárez, R., Rojas, L. y Carvallo, B. (2008). *La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social*. Fronesis, volumen 15, N° 3.
- 4.- De La Cuesta González, M. (2010). *Experiencia de reporting sobre responsabilidad social en la UNED*. II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad de la Universidad Jaime I de Castellón de la Plana.
- 5.- Aldeanueva Fernández, I. (2013). *Los grupos de interés en el ámbito de la RSU un enfoque teórico*. Anuario Jurídico y Económico Escurialense N° 66.
6. Aristimuño, M. (2012). *La valoración de la responsabilidad social universitaria: Dimensiones e indicadores para su abordaje*. Copérnico N°16.
- 7.- Vallaes, F. (2008). *Responsabilidad Social Universitaria. Una nueva Filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades*. Educación Superior y Sociedad, año 13, N° 2.

**ESTADO DE UTILIZACIÓN DEL COMERCIO ELECTRONICO POR PARTE DE LOS
COMERCIOS DE INDUMENTARIA DEL MICROCENTRO DE LA CIUDAD DE POSADAS****Rosenfeld y Sommer Francisco Mauricio** mauricio.rosenfeld@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

Resumen:

El presente trabajo tiene el objetivo de conocer el estado de utilización del comercio electrónico por parte de los comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas. Siendo este tema abordado en la tesis “Adopción del Canal de Venta Digital por parte de los Comercios de Indumentaria del Microcentro de la Ciudad de Posadas”.

Se realiza un breve marco teórico sobre el comercio electrónico entendido no sólo como la venta, sino también como la comunicación con los clientes y la publicidad de los productos.

La información se recogió mediante realización de encuestas semiestructuradas, luego fue confrontada con el estudio anual publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

Los resultados apuntaron a que si bien es muy utilizada la comunicación con los clientes por internet (81%), la publicidad cae al 42% y la utilización de la venta por el mismo medio es sólo utilizada por el 16% de los encuestados. Dentro de este último grupo hay diferencias importantes en las plataformas utilizadas para vender y las utilizadas a nivel nacional por los consumidores.

Este trabajo da una visión de cómo se encuentra posicionado el comercio electrónico de la ciudad en relación a su potencialidad.

Palabras claves: Comercio electrónico; Plataforma; Indumentaria**INTRODUCCIÓN****Fundamentación**

Hoy ya no se objetan las virtudes y potencialidades del comercio electrónico; existe consenso en que representa una parte importante del comercio internacional y se mantendrá en crecimiento.

Según el estudio del año 2017 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico [1], la compra online es una experiencia de la gran mayoría de los adultos argentinos conectados (9 de cada 10 ya compró online alguna vez y el 50% hizo alguna compra en los últimos 6 meses).

Siguiendo con el mencionado informe, muestra que los compradores online son cada vez más regulares (al menos una vez por mes) y cotidianos (al menos una vez por semana). A la fecha del estudio, los cotidianos representaban el 11% de los compradores, los regulares el 35% y el 54% restante lo hacía de manera ocasional (al menos una vez cada 6 meses). La facturación del comercio electrónico en 2017 fue de \$156.300 millones, representando un 52% de crecimiento anual (inflación anual 2017 24,8% según INDEC), con 60 millones de órdenes de compra cuyo ticket promedio fue de \$2.600 y con 90 millones de unidades vendidas (28% más que en 2016). Los rubros que impulsan este crecimiento en unidades son alimentos e indumentaria (deportiva y no deportiva).

Además, cada vez más personas buscan en internet información para realizar sus compras, ya sea para conocer al vendedor, conocer experiencias de otros compradores, o comparar precios, productos y promociones. Esto se ve facilitado por la amplia adopción de teléfonos celulares con internet por los habitantes argentinos (se estima que son más del 67% de los celulares en uso actualmente [2]). Internet y los nuevos dispositivos móviles permiten llegar a un consumidor conectado las 24 horas al día, los 7 días de la semana, los 365 días del año.

Las redes sociales y los servicios como los de Google AdWords facilitan saber al detalle el comportamiento del consumidor como nunca antes, orientando el marketing hacia una comunicación más directa y personal, con auténtica llegada al consumidor.

Las redes sociales se convirtieron en un excelente canal de comunicación entre consumidores/vendedores y entre consumidores/consumidores.

Para el consumidor está claro que con internet puede ahorrar mucho tiempo, estar seguros de que elige la mejor opción y muy probablemente al mejor precio.

Frente a las nuevas formas de conocer y elegir los productos y servicios por parte de los consumidores, la facilidad y abaratamiento de los costos para estar presente en estos nuevos canales de comunicación

e interacción, las empresas que deseen potenciar su imagen, mejorar o mantener su rentabilidad y sobrevivir a la competencia, deben incorporar nuevas estrategias para llegar a estos consumidores.

En este marco de avances en el comercio electrónico, se consideró además el contexto económico y de localización del área en estudio, en el que se encontró que el consumo viene prácticamente estancado desde los últimos cuatro años en la Argentina y, en particular, en la ciudad de Posadas, que además debe competir con la ciudad fronteriza de Encarnación. El comercio paraguayo cuenta con menor carga impositiva, alta informalidad y mayor facilidad para la importación, que sumado al tipo de cambio de las monedas, abarata la compra en dicha ciudad. [3, p. 613]

La ciudad de Posadas (Misiones, Argentina) con 363.204 habitantes proyectados para el año 2018 [4] y Encarnación (Itapúa, Paraguay) con 131.840 habitantes estimados para el mismo año [5, p. 34], se encuentran unidas a través del Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz. Este paso internacional ocupa el primer puesto en la Argentina del ranking de movimientos migratorios (ingresos y egresos) con un total de 12.897.968 cruces en el año 2017 - un promedio diario de 35.337 cruces en ambos sentidos-, debido al intenso intercambio económico, laboral y cultural [6].

Esta situación genera la necesidad urgente de lograr nuevas alternativas de comercialización que viabilicen ampliar el mercado de los comercios de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas, que más allá de los permanentes cambios en el flujo comercial de una ciudad a la otra, les permita subsistir y encontrarse mejor preparadas y posicionadas en el futuro inmediato. Esto no se contrapone con la necesidad de que los gobiernos nacionales, provinciales y municipales implementen distintas medidas que posibiliten mitigar las asimetrías mencionadas.

Estudiar al comercio electrónico desde este enfoque particular, pretende alentar a los comerciantes posadeños a incursionar en un nuevo canal de ventas -el digital-, que se observó poco explotado por ellos hasta el momento, pero que sin embargo, aplican algunas estrategias de comercio electrónico a través de correos electrónicos, newsletters, redes sociales y otros medios. Ir más allá de la promoción y comunicación con posibles consumidores, con una idea clara de generar el incremento en las ventas. Como plantea Baldomar en “Las claves del marketing actual” no es sencillo el desarrollo de este nuevo canal de ventas, ya que se debe tener especial cuidado en la combinación de los procesos físicos con los virtuales para aumentar la eficiencia y evitar errores que pueden costar muy caros en el comercio virtual (vender productos que no tenemos en stock, demoras innecesarias en las entregas, etc.). Para emprender este nuevo canal es necesario no sólo un análisis en el nivel tecnológico, sino también en lo organizacional [7, pp. 22-225].

Problema

Ante la creciente competencia con el comercio encarnaceno, las compras electrónicas a cadenas nacionales, las compras internacionales vía casillas de correo del país vecino, y la recesión imperante; y sabiendo que la adopción del comercio electrónico viene creciendo en todo el mundo, lo que permite alcanzar nuevos clientes y ser alcanzado por nuevos competidores ¿es posible que los comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas generen mayor provecho al comercio electrónico, para afrontar la situación descripta provocada por el contexto económico y de localización?

Objetivo

Analizar la utilización de internet para comunicarse con los clientes, para publicitar y para vender sus productos por parte de los comercios de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas, y confrontar con el comportamiento de los consumidores, reflejados en el informe anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

MARCO TEÓRICO

Marco teórico referencial

El marco teórico referencial de la investigación se conforma por trabajos relacionados con la identificación de los factores y parámetros influyentes en la adopción del comercio electrónico.

Dyerson et al. clasificaron los factores significativos en la adopción del comercio electrónico de las pequeñas empresas en Factores científicos como conocimientos y experiencias de los gerentes ejecutivos, la experiencia de los empleados, las percepciones y la conciencia de los clientes; Factores ambientales como mercados, reglas de gobierno, productores y clientes; Factores humanísticos, esta categoría está relacionada con la accesibilidad y la aplicación de los recursos internos y el número de

empleados especializados; Factores técnicos: esta clase de factores incluyó tecnología, costos y seguridad. [8, pp. 39-50]

Ramanathan et al. investigaron el impacto del comercio electrónico en la eficiencia operativa, de comercialización y la naturaleza de su efecto sobre los factores significativos en el comercio electrónico en pequeñas y medianas empresas taiwanesas e indicaron a tres factores subyacentes como responsables de la eficacia del comercio electrónico en las empresas taiwanesas; Factor de rendimiento, satisfacción del cliente, mejora del proceso y beneficio competitivo; Factor de marketing, publicidad en línea, conocimiento de los clientes y reconocimiento de marca; Factor operacional, mejora de la calidad, comunicaciones internas, seguridad del pago en línea, diseño web simple, información completa.[9, pp. 934-943].

Salehi et al. examinaron el impacto de la facilidad de acceso a la información en los sitios web de comercio electrónico para retener y mantener a los clientes. Evaluaron los factores efectivos en el comportamiento de los clientes. A diferencia de los mercados comerciales tradicionales, los mercados de comercio electrónico enfrentan el desafío de una mayor competencia y una menor lealtad de los clientes. Descubrieron que, en el comercio electrónico, atraer clientes, obtener su confianza, seguridad, satisfacción y retenerlos y mantenerlos son cuestiones críticas [10, pp. 381-387].

Choshin & Ghaffari realizaron un estudio buscando determinar y especificar los principales factores que tienen un impacto significativo en el éxito del comercio electrónico en empresas y organizaciones pequeñas y en desarrollo de Azerbaiyán Oriental y Occidental. Concluyen en que algunos de los temas clave en el comercio electrónico están relacionados con la preservación de la satisfacción del cliente, la adopción de infraestructuras apropiadas con los costos más bajos posibles y la conciencia y el conocimiento adecuados de los clientes para mejorar el comercio electrónico . [11, pp. 67-74].

Beck et al. realizaron estudios en Dinamarca, Francia, Alemania y los EE. UU. Y descubrieron que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de estos países enfrentan problemas y desafíos idénticos en la aplicación de las tecnologías de información y comunicación en el comercio electrónico que eran: relación directa con los clientes, problemas de seguridad en relación con clientes y datos e información, escasez de soporte técnico, escasez de personal experto en comercio electrónico, alto costo de integrar el comercio electrónico con las infraestructuras de TI disponibles en las empresas y la necesidad de hacer cambios obligatorios en empresas y organizaciones. [12, pp. 38-52].

También se referencia a trabajos previos realizados dentro del área de conocimiento y de experiencias exitosas sobre el comercio electrónico para la creación de ventajas competitivas tales como: “Opciones estratégicas frente al desafío de incorporación del comercio electrónico en el sector de la indumentaria Argentina” [13], que realiza un estudio de los casos Sarkany y Prune describiendo la situación particular del comercio electrónico en el sector de la indumentaria en Argentina; “El marketing digital en Pymes familiares” [14], que realiza un estudio sobre el marketing digital en Pymes familiares, buscando demostrar la importancia del marketing digital, brindar herramientas prácticas y evaluar su impacto en la competitividad y rentabilidad de las Pymes, desarrollando el caso de una Pyme familiar del sector de panificados en la ciudad de Corrientes.

Jones et al., analizan los factores causales del nivel de adopción de comercio electrónico en las Mipymes, por medio de la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales con datos de adopción de TIC y comercio electrónico en empresas de comercio y servicios de Córdoba, Argentina; corroboran que ciertos factores organizacionales poseen un efecto directo y/o indirecto en el nivel de adopción de comercio electrónico. Los resultados obtenidos tienden a confirmar que, en las Mipymes comerciales y de servicios que tienen interés de adoptar el comercio electrónico, la madurez en el uso de las TIC y la existencia de estrategias de TIC alineadas a los objetivos organizacionales influyen favorablemente en la adopción del comercio electrónico, y por lo tanto en el desempeño organizacional [15, pp. 4-13].

Marco teórico conceptual

Este marco teórico presenta una breve exposición de la teoría que da fundamento a este trabajo y permite entenderlo.

El principal concepto que se debe clarificar es el de comercio electrónico, para lo cual la definición más adecuada y amplia la propone Juan Pablo Baldomar: indica que el comercio electrónico

comprende todos aquellos procesos que conforman el intercambio de bienes y servicios mediante la utilización, en forma predominante, de medios electrónicos. [7]

De esta definición el mismo autor establece tres conceptos y marcos teóricos fundamentales:

1. El comercio electrónico trasciende lo meramente transaccional; en el sentido que no sólo comprende los procesos ligados en forma directa a la relación de intercambio, sino también aquellos que lo facilitan, promueven y permiten. Esta definición amplía el concepto de comercio electrónico entendido como algo meramente transaccional para incorporarle procesos ligados al Marketing en general, como pueden ser promoción, publicidad, diseño de especificaciones de productos y definición de políticas de precios, entre otros.
2. Abarca todos los procesos de intercambio de bienes y servicios. No se encuentra destinado en forma exclusiva a la venta, sino también al proceso de compra, al trueque u otra modalidad.
3. Requiere el uso de medios electrónicos, no se refiere solamente al intercambio producido en internet, sino también aquel que se desarrolla por otros medios electrónicos como la venta telefónica, las transacciones mediante cajeros automáticos, entre otros.

METODOLOGÍA

Área de Estudio

Para determinar el área de estudio se recurrió al digesto jurídico de la municipalidad de la ciudad de Posadas. En ese sentido, la Ordenanza N° 3372/13 de Ordenamiento Urbanístico de la Ciudad de Posadas (publicado en Boletín Oficial N° 613/13) determina como núcleo histórico al recuadro formado por las calles La Rioja, Sarmiento, Ayacucho y Rivadavia, incluyendo a estas calles.

Esta zona, comúnmente conocida como el microcentro, se caracteriza por ser un “área urbana de media densidad destinada a la consolidación y localización del equipamiento administrativo, comercial, financiero e institucional a escala regional y urbana, con diversidad de usos en relación de coexistencia con el uso residencial” [16].

Comercios Objeto de Estudio

Al establecer los comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas como el objeto de la presente investigación, se consideró a aquellos dedicados a la venta de indumentaria de vestimenta, no calzados o accesorios, sino prendas de vestir (boutiques, locales de ropa, etc.) excluyéndose a los locales de venta de indumentaria deportiva al igual que lo hace la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en sus informes anuales.

Respecto al tamaño de los comercios objeto de estudio, en principio no se realizó diferenciaciones en cuanto al tamaño o domicilio de los propietarios, pero las mismas se fueron sucediendo con el desarrollo de la investigación, debido a que fue imposible realizar encuesta a propietarios de grandes comercios de indumentaria que operan en la ciudad cuyos propietarios pertenecen a otras regiones del país, quedando los mismos excluidos del presente trabajo.

También quedaron excluidos los comercios de indumentaria que se dedican solamente a la venta por internet y no cuentan con local en el microcentro de la ciudad de Posadas.

Metodología

Para el presente trabajo se recurrió a la investigación descriptiva y el método cuali-cuantitativo. En relación a la recolección de datos se utilizó la técnica de encuestas a propietarios y encargados de comercios de indumentarias de la ciudad de Posadas, como así también entrevistas en profundidad a referentes por sus trayectorias y/o cantidad de locales comerciales de su propiedad.

Se buscó describir la mayor cantidad de variables que permiten analizar el estado de utilización o avance que existe hoy del comercio electrónico por parte de los comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas.

Se realizó el relevamiento de encuestas durante el período comprendido entre el 23 de julio y el 7 de septiembre del 2018, para alcanzar a unos 102 locales, el tiempo promedio por encuesta fue de 15 minutos. Se tomó cada una de las calles del área de estudio y se avanzó por las mismas, hasta llegar al límite del área referida, entrando a los locales objeto de estudio. En caso de contar con la presencia de los propietarios se procedía a realizar la encuesta y en caso de estar ausentes se solicitaba horarios posibles para concretar un futuro encuentro. En una primera instancia, se regresó al menos 2 veces a

cada local para concretar la encuesta con los propietarios y, en los casos en que no se logró dar con el propietario, se completó la encuesta con los encargados que aceptaron responder.

Luego, con el avance de las actividades y el análisis de la información recabada, se concluyó en que los encargados de los locales no eran buenos informantes de los datos que se estaban relevando; si bien permitía saber si el comercio utiliza internet para comunicarse, publicitar o vender a sus clientes, no aportaban información sobre los motivos de los medios utilizados, perspectivas sobre la venta online, entre otros. Por ejemplo, el balance sobre la utilización de internet por parte de los encargados siempre fue muy optimista, mientras que los propietarios en su mayoría la evaluaban de forma positiva, pero manifestando, en muchas ocasiones, que esperaban más de la misma. Por estos motivos, se descartó seguir realizando encuestas a encargados de locales y se priorizó el relevamiento a propietarios, volviendo a los locales en más oportunidades y solicitando entrevistas con los mismos a fin de aumentar el número de encuestas con ellos.

Otro motivo que redujo el número de encuestas realizadas fue que se detectó un grupo de propietarios con varios locales de venta de indumentaria; tal es así, que sólo tres familias concentran más de 20 comercios de indumentaria y calzado en el centro posadeño.

También se identificaron seis locales de propietarios de origen coreano con los que resultaron infructuosos los intentos para realizar la encuesta en la mayoría de los casos; ya sea por dificultades en el idioma, o simplemente debido a la negativa a contestar preguntas. Sin embargo, vendedora/traductora mediante, se logró entrevistar a un comercio de estas características.

Con los resultados obtenidos y analizados se comparó la forma de venta electrónica utilizada por los comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas en relación al comportamiento de los consumidores argentinos.

RESULTADOS

A partir del análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a propietarios de comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas, junto a la información recabada en los antecedentes de este trabajo, las entrevistas realizadas a informantes calificados y la información de fuentes secundarias surgen las respuestas al objetivo planteado y que representan el aporte del presente trabajo.

El relevamiento realizado indica que es casi total la utilización de internet para comunicarse con sus clientes por parte de los comercios de indumentaria que se analizaron, el 81% lo hace de manera directa, y si se suman las franquicias que se encargan de la comunicación, se llega a que un 86% de los comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas utilizan internet para comunicarse con sus clientes. El medio por excelencia para comunicarse con sus clientes son las redes sociales, todos lo hacen a través de una de ellas, destacándose Facebook e Instagram. La utilización de páginas propias como medio de comunicación es prácticamente inexistente (2% de los comercios encuestados).

En cuanto a internet como medio para publicitar sus negocios, la utilización decae prácticamente a la mitad, es decir realizan pagos a redes sociales u otros medios digitales, para llegar a más posibles clientes, el 42% de los propietarios de comercios encuestados y sólo el 9% manifestaron estar analizando la posibilidad de hacerlo más adelante. Nuevamente las redes sociales son el medio elegido por todos los encuestados para pactar publicidad por internet, sólo un 11% pauta además con Google AdWords. Los que pautan por internet lo hacen casi exclusivamente por este medio y han abandonado los medios tradicionales como diarios, revistas y televisión.

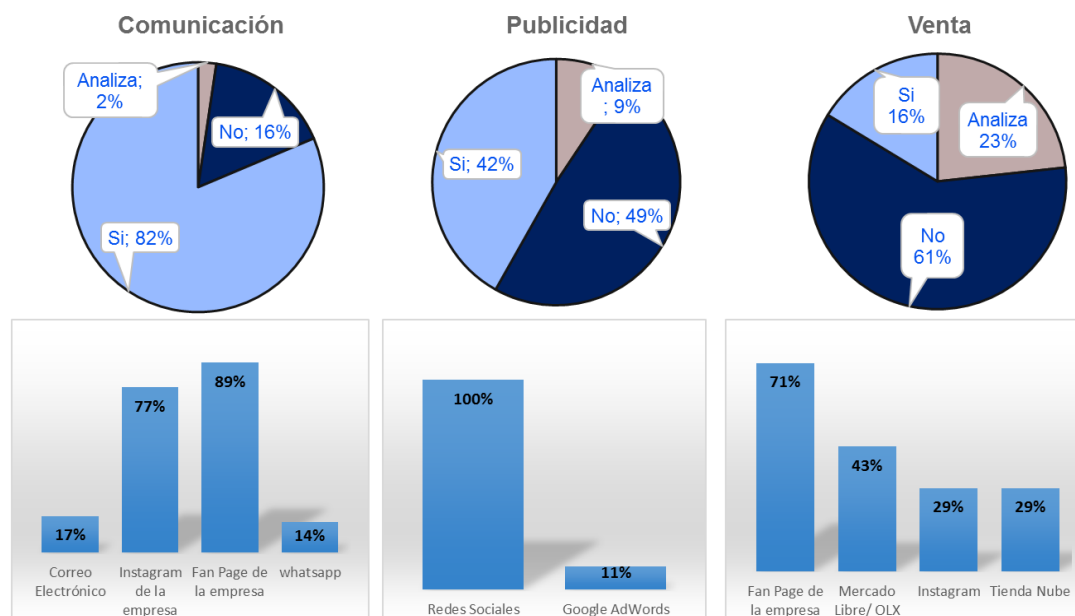
Prácticamente del 86% de los propietarios de comercios de indumentarias encuestados que utilizan internet para comunicarse con sus clientes, sólo el 16% lo utiliza para vender directamente por ese medio. Todos los que se encuentran vendiendo por internet lo hacen a través de plataformas de compraventa (Facebook y Mercado Libre principalmente) y un pequeño porcentaje (14%) además lo hace por medio de plataforma de la tienda.

Respecto del motivo de elección de los medios para comunicarse, publicitar o vender por internet, sobresale por cualquier otro motivo, la facilidad de operar y porque según ellos son los medios utilizados por sus clientes.

Al momento de evaluar los resultados, tanto en el caso de la comunicación como el de la publicidad por internet, los propietarios encuestados lo hacen con calificación de muy positiva o positiva en más

del 90% y en el caso de la venta por internet la valoración positiva y muy positiva no alcanza al 60%. Ninguno de los comerciantes de indumentarias que viene comunicándose, publicitando o vendiendo por internet califica los resultados como negativos o muy negativos.

Figura N° 1. Utilización de internet para desarrollar el comercio electrónico por parte de los comercios de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos propios y de [1].

Al comparar el relevamiento del informe anual de la CACE 2017 con la información relevada a través de las encuestas realizadas para este trabajo, se intenta detectar coincidencias y diferencias entre el comportamiento de los compradores por medio del internet y el desenvolvimiento, en cuanto al comercio electrónico, de los comerciantes de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas. Es probable que estos comerciantes estén desconociendo el comportamiento de los consumidores y su análisis ayudará a encaminar de una mejor manera la implementación del comercio electrónico. Cabe señalar que el relevamiento del informe anual de la CACE se realiza en todo el país a través de 1.000 encuestas online, por lo que intenta reflejar el comportamiento de los compradores de todo el país.

Plataformas para la compraventa

En relación a la elección de las plataformas por medio de las cuales los comerciantes de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas venden sus productos, se consideran plataformas de compraventa a la Fan Page de la empresa, Mercado Libre y OLX, y se consideran plataforma de la marca o tienda a las páginas web de los comercios que venden por este canal.

Comparando las plataformas favoritas por los comerciantes con las plataformas a través de las cuales los consumidores eligen realizar sus comprar por internet, se observa como principal diferencia que los comerciantes de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas utilizan las plataformas de compraventa en un 86%, mientras que los compradores eligen realizar sus compras por estas plataformas de compraventa sólo en un 40%. Los compradores se inclinan por utilizar las plataformas de las marcas o de las tiendas en 60% para realizar sus compras. Por lo que se puede hablar de una diferencia importante entre las plataformas elegidas por los vendedores y las elegidas por los compradores.

Cuadro N° 1. Plataformas utilizadas por los consumidores vs. utilizadas y a utilizar para vender por los comerciantes de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas.

Plataforma	Sitio/app utilizado para comprar (informe*CACE)	Sitio/app utilizado para vender por internet	Sitio/app que utilizarían para vender por internet
De compra venta	40%	86%	40%
De la marca o tienda	60%	14%	30%
NS/NC	-	-	30%

Fuente: Elaboración propia a partir datos propios y de [1].

Si se analiza las intenciones de los comerciantes de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas respecto a la plataforma a utilizar para un futuro desarrollo del canal de venta por internet, se observó que los mismos piensan utilizar en un 40% plataformas de compraventa y 30% plataformas de sus locales, mientras que el 30% restante no sabe aún por medio que plataforma desarrollaría el nuevo canal.

Nuevamente se observan diferencias entre la plataforma elegida por los comerciantes y la utilizada por los consumidores del comercio electrónico, además de existir una importante porción de comerciantes que no definen aún el tipo de plataforma a utilizar.

Utilización de App

En el estudio anual de comercio electrónico llevado adelante por la CACE se menciona un gran avance, a nivel nacional, de la utilización de las App¹² para comprar por internet. Pasaron de ser el medio elegido por el 8% de los compradores por internet en el año 2016, a ser utilizado por el 15% de los compradores por internet en el 2017, un crecimiento del 87,5% de usuarios en el último año. Agrega el informe, que para el año 2017, seis de cada diez compradores por internet tienen al menos una app de comercio electrónico instalada en su teléfono móvil [1, p. 25].

Se observa, sin embargo, que por parte de los comerciantes de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas no es aprovechado aún el uso de app para la venta de sus productos, ya que ninguno de los encuestados manifestó su utilización para este objetivo, y entre los que están analizando la posibilidad de comenzar a comercializar a través de internet, tampoco surgió la posibilidad de la utilización de las app para el desarrollo del canal de venta por internet. Todos se inclinan por el uso de un sitio web, ya sea a través de una plataforma de compraventa o de su propio negocio, evidenciando nuevamente diferencias entre las tendencias del comportamiento de los consumidores y la oferta brindada por los comerciantes.

Cuadro N° 2. Sitio/App utilizados por los consumidores vs. Sitio/App utilizadas para vender por los comerciantes de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas.

	Sitio/app utilizado para COMPRAR (informe*CACE 2017)	Sitio/app utilizado para VENDER por internet (Comerciantes de Indumentaria Posadas.)
Sitios Web	85%	100%
App	15%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir datos propios y de [1].

¹²**App:** El término app es una abreviatura de la palabra en inglés application. Es decir, una app es un tipo de programa informático diseñado como herramienta, para permitir a un usuario realizar diversos tipos de trabajos [18].

CONCLUSIÓN

Pudo observarse que el comercio electrónico se utiliza ampliamente por los comercios de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas, pero esa utilización es muy básica en cuanto a que se basa en la comunicación con los clientes, casi exclusivamente por medio de redes sociales como Facebook e Instagram (el 81% de los comercios encuestados). Una porción mucho menor (el 42%) publicitan sus locales y sus productos, esencialmente por las mismas redes sociales. El salto que falta que realicen los comercios (sólo el 16% lo está realizando) es el de ofrecer los productos a la venta por internet: que el cliente pueda elegir el producto, pagarlo desde su computadora o celular y esperarlo en el lugar donde haya acordado.

Se observan diferencias entre la plataforma elegida por los comerciantes y la utilizada por los consumidores del comercio electrónico, los comerciantes de indumentarias del microcentro de la ciudad de Posadas utilizan las plataformas de compraventa en un 86%, mientras que los compradores se inclinan por utilizar las plataformas de las marcas o de las tiendas en 60% para realizar sus compras, relegando el uso de plataformas de compra venta a un 40%.

Tampoco los comerciantes están utilizando o proyectando utilizar las aplicaciones para teléfonos móviles (app), que pasaron de ser el medio elegido por el 8% de los compradores por internet en el año 2016, a ser utilizado por el 15% de los compradores por internet en el 2017, un crecimiento del 87,5% de usuarios en el último año.

Se debe tener en cuenta que al momento de evaluar las plataformas de compra venta utilizadas por los consumidores, el informe de la CACE no hace distinción de rubros por lo tanto la información comprende a todos los rubros que se comercializan por internet, como turismo, electrodomésticos, indumentaria, etc.

Dada la velocidad en los cambios de este tipo de ventas y el crecimiento permanente de las mismas por el canal digital es que no podemos sugerir eliminar plataformas ya desarrolladas por los comerciantes que venden por internet, pero si es necesario tener en cuenta las preferencia de los consumidores de este canal, recomendación desde luego válida para los que comienzan a imaginar el desarrollo de la venta por internet.

Las empresas encuestadas, en su mayoría, reconocen la potencialidad del comercio electrónico y las herramientas asociadas para mejorar la visibilidad, el alcance y el posicionamiento de su propuesta comercial en el mercado. En general, también están tomando conciencia de la utilidad de contar con un sitio web efectivo, así como de aprovechar la potencialidad de las redes sociales, tanto para lograr mayor alcance en la comunicación de su propuesta como a los fines de establecer una relación más estrecha con sus clientes.

Para todos los comercios y en particular el 28% de los encuestados que se encuentran analizando las posibilidades de implementar la venta por internet, habrá que ayudarlos a descubrir los beneficios que pueden alcanzar, las herramientas existentes para el desarrollo y las facilidades efectivas para vender online, temas que pueden ser objeto de nuevas investigaciones junto a la detección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben tener en cuenta los comercios para desarrollar eficientemente el comercio electrónico.

Es claro que la implementación del comercio electrónico, y en particular la venta electrónica, es el paso más difícil de dar y debe realizarse de manera planificada, de forma que no resulte perjudicial para los comercios y sus clientes, teniendo en cuenta las particularidades de los distintos rubros del comercio posadeño.

REFERENCIAS

- [1] Kantar TNS, «Informe Anual 2017 V7: www.cace.org.arhttps,» Marzo 2018. [En línea]. Available: <https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>. [Último acceso: 20 Agosto 2018].
- [2] M. Bellucci, «Clarín,» 13 Marzo 2017. [En línea]. Available: https://www.clarin.com/sociedad/triplico-anos-cantidad-argentinos-celular-inteligente_0_S1638nVox.html. [Último acceso: 21 Marzo 2018].
- [3] D. Villamayor, F. M. Rosenfeld y J. C. Mendez, «Sistemas Tributarios comparados. Incidencia de

las políticas tributarias en las economías,» de *Jornadas Científicas Tecnológicas 45° Aniversario de la UNaM*, Posadas, 2018.

- [4] Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, «Años 2010-2025. Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento,» s/f (a). [En línea]. Available: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119. [Último acceso: 21 Marzo 2018].
- [5] Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos, «Proyección de la Población por Sexo y Edad según Distrito, 2000-2025.,» Octubre 2015. [En línea]. Available: <https://web.archive.org/web/20151016011537/http://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/proyeccion%20nacional/Proyeccion%20Distrital.pdf>. [Último acceso: 21 Marzo 2018].
- [6] Dirección Nacional de Migraciones, «Panorama Movimientos Migratorios 2017,» [En línea]. Available: http://www.migraciones.gov.ar/pdf_varios/estadisticas/movimientos_migratorios_2017.pdf. [Último acceso: 21 Marzo 2018].
- [7] J. P. Baldomar, «Comercio Electrónico (E-commerce),» de *Las claves del marketing actual, teorías y métodos para la realidad latinoamericana*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2005, pp. 291-313.
- [8] R. Dyerson, G. Harindranath y D. Barnes, «National survey of SMEs' use of IT,» *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, vol. 12, n° 1, pp. 39-50, 2009.
- [9] R. Ramanathan, U. Ramanathan y H.-L. Hsia, «The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects,» *International Journal of Production Economics*, vol. 140, n° 2, pp. 934-943, 2012.
- [10] F. Salehi, B. Abdollahbeigi, A. C. Langroudi y F. Salehi, «The impact of website information convenience on e-commerce success of companies,» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 57, pp. 381-387, 2012.
- [11] M. Choshin y A. Ghaffari, «An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small-and medium-sized companies,» *Computers in Human Behavior*, vol. 66, pp. 67-74, 2017.
- [12] R. Beck, R. T. Wigand y W. König, «The diffusion and efficient use of electronic commerce among small and medium-sized Enterprises: An international three-industry survey,» *Electronic Markets*, vol. 15, pp. 38-52, 2005.
- [13] S. D. Achaval, *Opciones estratégicas frente al desafío de incorporación del comercio electrónico en el sector de la indumentaria en Argentina: un estudio de los casos Sarkany y Prune*, Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios., 2015.
- [14] M. Rolla, *El marketing digital en PYMES familiares : el caso de una PYME familiar del sector de panificados en la Ciudad de Corrientes (2013 -2016)*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado, 2017.
- [15] C. Jones, J. Motta y M. V. Alderete, «Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina,» *Estudios Gerenciales*, vol. 32, n° 138, pp. 4-13, 2016.
- [16] Municipalidad de la Ciudad de Posadas, «Ordenanza Municipal N° 3.333,» 2013. [En línea]. Available: <http://ordenamiento.posadas.gob.ar/documentos/201312131239328a5b2e49.pdf>.
- [17] M. Fathian, P. Akhavan y M. Hoorali, «E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country: The case of Iran,» *Technovation*, vol. 28, n° 9, pp. 578-590, 2008.
- [18] Fundéu BBVA, «Fundéu BBVA: Recomendaciones,» 26 03 2014. [En línea]. Available: <https://www.fundeu.es/recomendacion/aplicacion-alternativa-a-app/>. [Último acceso: 09 11 2018].



9 y 10 DE SEPTIEMBRE DE 2019
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.
¡TA PEGUAHÊ PORAITÊ - BEM-VINDOS – BIENVENIDOS!

**6° CONGRESO LATINOAMERICANO
de ADMINISTRACIÓN**
**9° ENCUENTRO INTERNACIONAL de
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ**

*La administración, el administrador, gestor de la cultura
emprendedora y aportes al desarrollo nacional e
internacional.*

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar
conlad.fceunam@gmail.com

Av. F. Elías Llamosas 9458. Miguel Lanús Misiones.

 Conlad.fceunam
  @CongresoLatAdm
  congreso.ladm
  conlad


 Universidad Nacional de Misiones

 Facultad de Ciencias Económicas

**9 Y 10 DE
SEPTIEMBRE
2019**

**VI° CONGRESO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN**

**IX° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE LA REGIÓN JESUÍTICA GUARANÍ**

**CONLAD
2019**

*“La Administración, el Administrador, gestor de la cultura
emprendedora y aportes al desarrollo nacional e internacional”*

CONTACTO:
conlat@fce.unam.edu.ar
conlad.fceunam@gmail.com
trab.conlad@gmail.com

LUGAR:
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
AVDA. FERNANDO ELÍAS LLAMOSAS 9458
Miguel Lanús, Posadas, Misiones.

CONLAD



ANALES CONLAD 2019
VOLUMEN I – ISSN on line 2451-6589
6° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN -
9° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ.