



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**ANALES CONLAD 2022**

**ISSN on line**

**2451-6589**

**Volumen I**

**Equipo Editorial:**

**Dra. Nilda C. Tañski**

**Mg. Elsa Ibarra**

**Colaboradora:**

**Lic. María Vanesa  
Romero.**

**Periodicidad Anual**

**8° CONGRESO**

**LATINOAMERICANO DE  
ADMINISTRACIÓN**

**11° ENCUENTRO**

**INTERNACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN  
JESUÍTICO GUARANÍ**

**Lema: "La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y el  
Administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y  
management"**

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

**Teléfono: 0376 – 4480006. Fax. 0376 – 4480988 Correo Electrónico:**

**[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com) ; [conlat@fce.unam.edu.ar](mailto:conlat@fce.unam.edu.ar);**

**[www.fce.unam.edu.ar](http://www.fce.unam.edu.ar); <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>**

<b>Contenidos - VOLUMEN I – ANALES CONLAD 2022</b>	<b>Pág.</b>
<b>ISSN en línea 2451-6589</b>	
INTRODUCCION	2
RENDICIONES DE CUENTAS DIGITALES ANUALES Y EL EXAMEN DE LAS CUENTAS DEL DEPARTAMENTO DELIBERATIVO MUNICIPAL. Czubarski Ana María. Paprocki Letizia Mariel. Villamayor Nercolini Mariana.	4
CIUDADES RESILIENTES E INTELIGENTES: PERSPECTIVAS TEÓRICAS. Díaz Darío Ezequiel.	18
PLANO DE AÇÃO PARA USO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE FINANCEIRO PARA MICROEMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO. Ketlen Pinto da Silva Fonseca. Alceu de Oliveira Lopes Roberto Carlos Dalongaro. Ana Cristina Vogado.	33
UNA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN ALTERNATIVA APLICADA A UNA ASIGNATURA DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN. Franchini Noelia Beatriz. Krejci Ethel Noemí.	51
TENSIONES, DIFICULTADES Y FACILITADORES DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES. González Natalia Lorena. González Victoria. Pinzón Andrea. Vargas Jesica Paola.	60
LOS CAMBIOS EN EL PROCESO DE DECISIONES ORGANIZACIONALES A INCORPORAR EN LA ACTUALIDAD. Lorenzo Carlos A. Lorenzo Ma. Natalia Reina Rubén	74





## INTRODUCCIÓN

El Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico 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 la promoción, la difusión, la investigación, la extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

El ConLAd es espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

El ConLAd es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 – RCD N° 025/22- dentro del Plan Institucional de la FCE-UNaM y continúa.

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.

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo, y las competencias necesarias para proponer estrategias realizables que neutralicen las desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos.

En esta edición el lema **“La administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management”**

Y ha sido el marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La octava Edición del ConLAd y décimo primer Encuentro realizado el 12 y 13 de septiembre 2022, ha sido aprobada por la RCD n° 066/22 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 Jesuítico Guaraní.

El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la octava dedición del ConLAd incluyó aspectos virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

La actual combinación de virtualidad y presencialidad representa un gran desafío para los Administradores, la que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos,



desarrollo de talentos, clientes y demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 8º Evento ha dado continuidad 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 enriquecedoras del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION.

**Lema “La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management”**

**Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas –  
Universidad Nacional de Misiones**

**Enero a Diciembre 2022 RCD N° 025/22 y RCD N° 066/22**

”

**CONLAD**



## RENDICIONES DE CUENTAS DIGITALES ANUALES Y EL EXAMEN DE LAS CUENTAS DEL DEPARTAMENTO DELIBERATIVO MUNICIPAL

Czubarski Ana María [anaczubarski@gmail.com](mailto:anaczubarski@gmail.com)  
 Paprocki Letizia Mariel [letiziapaprocki@gmail.com](mailto:letiziapaprocki@gmail.com)  
 Villamayor Nercolini Mariana [marianavillamayornercolini@gmail.com](mailto:marianavillamayornercolini@gmail.com)  
**Facultad de Ciencias Económicas – UNaM**

### RESUMEN

A partir del año 2020, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, incluyó en su normativa, la instrumentación del control externo a las Municipalidades de la provincia, a través de rendiciones digitales, con presentación trimestral y anual.

Asimismo, el examen de las cuentas de la administración municipal constituye una atribución otorgada al Concejo Deliberante de cada municipio, con el objeto de cotejar las operaciones llevadas a cabo por la institución y su correspondencia con la consecución de resultados y la planificación realizada.

El presente trabajo se encuadra en el proyecto de desarrollo tecnológico social “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las Municipalidades de la Provincia de Misiones”, y tiene como objetivo analizar el avance de la implementación de las presentaciones digitales, en sus aspectos normativos, prácticos y pendientes de reglamentación, enfocándose en las rendiciones anuales y en su potencialidad para servir al examen de las cuentas llevado a cabo por el órgano deliberativo de cada municipio, como herramienta que coadyuva al control, a través del análisis de las opiniones de Contadores Fiscales y de Contadores Municipales de dos casos testigos de municipalidades de primera categoría.

**Palabras clave:** Control externo. Municipios. Rendiciones

### ABSTRACT

Since 2020, the *Tribunal de Cuentas* of the province of Misiones, included in its regulations, digital control to the Municipalities. These must be submitted quarterly and annually.

The examination accounts of the municipal administration constitutes an attribution granted to the Deliberative Department of each city, at the end of the economic, financial and budgetary exercise, in order to compare the operations carried out by the institution and its correspondence with the achievement of results.

This work is a part of the social technological development project “Digital transformation applied in public management. Digital presentations of rendering of accounts of the Province of Misiones’s Municipalities”, addresses the implementation stage of the annual digital renderings, the pending aspects to advance in the regulation and the possible impact in the examination of the accounts by the deliberative power of each commune, as a tool that contributes to control; through the analysis of the opinions of *Contadores Fiscales* and *Contadores Municipales* of two cases of first-class municipalities.

**Keywords:** External control. Municipalities. Surrenders.

### INTRODUCCIÓN

La rendición de cuentas de las municipalidades de la provincia de Misiones al Tribunal de Cuentas, órgano de control externo, se realizaba, hasta el año 2019 inclusive, exclusivamente en formato físico. Según se trate de un municipio de primera o segunda categoría, se pone a disposición del Contador Fiscal en sede municipal (*in situ*) o bien, se remite la documentación en cajas de madera a la sede del organismo provincial, en la Ciudad de Posadas.

Hoy día, con el proceso de transformación digital llevado a cabo por el Tribunal de Cuentas, que se vio acelerado por la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19, las rendiciones de cuentas se





realizan en forma digital y física. Se reglamentaron las rendiciones digitales en mayo del año 2020, ante la obligatoriedad de continuar con la instrumentación del control, y por la imposibilidad de remitir la documentación y/o realizar las visitas in situ, dado el aislamiento social preventivo y obligatorio.

La reglamentación se inició con la Resolución N° 45/2020, hoy incorporada a partir del artículo 122, Capítulo V y el Anexo A de la Resolución VI N° 3 del Digesto Normativo. En la normativa se especifican detalladamente las planillas en Excel y la documentación en pdf que deben remitir las municipalidades en las rendiciones trimestrales, en consonancia con la obligatoriedad del artículo 98° de la última resolución mencionada. Estos archivos son remitidos a través del domicilio electrónico constituido de los cuentadantes de cada comuna, es decir, el Intendente, Tesorero y/o Secretario de Hacienda y Contador Municipal.

No obstante, en la reglamentación, la composición de la rendición digital anual, de acuerdo a lo exigido por el artículo 103° de la Resolución VI N° 3 TC, no se encuentra específicamente detallada, respecto a los archivos y planillas a remitir.

El organismo provincial se encuentra aún inmerso en este proceso de transformación digital, teniendo en cuenta que la solución brindada por las presentaciones digitales e instrumentada hasta el momento es susceptible de mejoras. El proceso se direcciona hoy día a reglamentar detalladamente las rendiciones digitales anuales, abarcar mayor cantidad de información a remitir y en la creación de una plataforma, a través de procesos de ingeniería de Desarrollo de Software, que permita la estandarización y validación de la información y documentación a brindar por parte de los municipios.

En este sentido, se desarrolla un proyecto de desarrollo tecnológico social – PDTS - en conjunto con un equipo docente interdisciplinario de la Facultad de Ciencias Económicas y otras unidades académicas con el Tribunal, cuyo objetivo general es analizar, desarrollar una propuesta de transformación

digital que contribuya a la mejora de los procesos actuales de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales, definidas por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, de modo de mejorar el control y la transparencia en el manejo de fondos públicos de las municipalidades de la Provincia.

El Concejo Deliberante de cada municipio es el órgano encargado del examen de las cuentas de la administración municipal. El enfoque de este examen implica la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos que se ha marcado el Departamento Ejecutivo a través de su plan de gobierno y del presupuesto municipal aprobado, y su correspondencia con la exposición en los informes de las cuentas.

De esta forma, las rendiciones anuales, que se deben presentar en formato físico, según la Ley XV N° 5 Orgánica de Municipalidades, antes del 30 de marzo de cada año al órgano deliberativo, para el examen de las cuentas y su posterior remisión al Tribunal, conjuntamente con las rendiciones digitales, tienen la potencialidad de servir a este control como una verdadera herramienta para la instrumentación de la evaluación ex – post de cumplimiento de objetivos y metas, de eficiencia y eficacia en el alcance de los resultados propuestos, por parte del órgano colegiado deliberativo de cada municipio.

Este trabajo presenta el cumplimiento de uno de sus objetivos específicos del proyecto de desarrollo mencionado, en virtud de que establece analizar el avance de la implementación de las presentaciones digitales definidas por el Tribunal de Cuentas en sus aspectos normativos y prácticos, enfocándose en las rendiciones anuales y en su potencialidad para servir al examen de las cuentas llevado a cabo por el órgano deliberativo de cada municipio.

Es relevante analizar, a través del trabajo, las ventajas y desventajas en la instrumentación del proceso de presentaciones digitales enfocado en la rendición anual desde el punto de vista de Contadores Fiscales y Contadores Municipales, los aspectos pendientes a avanzar en la reglamentación y su desarrollo en el ámbito del Tribunal de Cuentas, y el impacto de las

presentaciones digitales anuales en el examen de las cuentas de la administración municipal realizado por cada Concejo.

## MARCO TEÓRICO

La transformación digital en el ámbito público se da a partir del concepto de gobierno digital o electrónico que refiere al uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicaciones y sus herramientas en la prestación de los servicios públicos y a partir de ello, simplificar, tecnificar o eficientizar un proceso. Fomenta el uso de las TICs en la gestión estatal y está basado principalmente en la implantación de herramientas como portales, redes sociales, apps y comunidades virtuales para mejorar la eficacia y la eficiencia en los procesos estatales internos (Acción Colectiva, 2020).

El gobierno electrónico implica la digitalización de procesos del Estado con el uso de sistemas electrónicos, como por ejemplo mediante la firma digital o bien la Gestión Documental Electrónica, un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del sector público (Pública, 2020)

Las presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales encuadran en este concepto, configurando un avance en pos de la digitalización de procesos. Sin embargo, aún es muy incipiente y abarca solo determinados aspectos, siendo susceptible de mejoras.

En materia de rendiciones de cuentas, estas constituyen un pilar fundamental del sistema democrático, configurando una obligación preconstituida de quienes reciben fondos públicos de dar cuentas del destino al cual los han afectado, y de ser sometidos al control. “El principio de democracia se consolida con la fiscalización, la que puede ser de control político –cuando se evalúa si la acción del gobierno condice con los intereses de la ciudadanía- o de control técnico” (Lamas, 1980)

En cuanto al control de las rendiciones de cuentas municipales en la Provincia de Misiones se verifican dos ámbitos: el control externo a cargo del Tribunal de Cuentas de la Provincia, otorgado constitucionalmente a este

organismo; y el examen de las cuentas de la administración municipal que realiza el Departamento Deliberativo, indicado por la Ley Orgánica de Municipalidades.

La Constitución Provincial determina como atribuciones del Tribunal de Cuentas de la Provincia la de examinar las cuentas de percepción e inversión de las rentas públicas municipales, aprobarlas o desaprobarlas y, en este último caso, indicar el funcionario o funcionarios responsables, como también el monto y la causa de los alcances respectivos; y la de inspeccionar las oficinas municipales que administren fondos públicos y tomar las medidas necesarias para prevenir cualquier irregularidad, en la forma y con arreglo al procedimiento que determine la ley. Señala así mismo que, a los fines del examen de las cuentas de inversión y percepción las municipalidades estarán obligadas a remitir anualmente las cuentas documentadas de los dineros percibidos e invertidos, para su aprobación o desaprobarción.

Por su parte, la Ley XV N° 5 – Orgánica de Municipalidades determina dentro de la competencia, atribuciones y deberes del Departamento Deliberativo, que corresponde al Concejo Deliberante el examen de las cuentas de la administración municipal las que remitirá al Tribunal de Cuentas antes del 31 de mayo de cada año.

El control es fundamental puesto que surge de la responsabilidad que tienen los funcionarios en carácter de gestores de los bienes y recursos públicos para cumplir con fines estatales y necesidades de la comunidad. Es así que estos, deben someterse al control público, en sus diversas manifestaciones, ya sea interno y externo, según se practique por órganos que forman parte de la organización de la entidad controlada, o fuera de ella (Czubarski, 2020).

Las presentaciones digitales, tal como se realizan en la actualidad comprenden solamente las rendiciones de cuentas trimestrales, que se elevan al Tribunal de Cuentas, tal como lo establece la Resolución VI N° 3 TC, dentro de los 45 días de vencido el trimestre. Estas presentaciones no son elevadas al Concejo Deliberante.



En cuanto a las rendiciones de cuentas objeto de examen del departamento deliberativo, son solamente las presentaciones anuales que deben ser remitidas por el Departamento Ejecutivo antes del 31 de marzo de cada año al Concejo Deliberante, el que luego de su examen lo envía al Tribunal de Cuentas antes del 31 de mayo siguiente. Estas rendiciones anuales aún no prevén un formato de presentación digital.

Es importante tener en consideración para el diseño de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas anuales, que el destino de las mismas es en primer lugar el Honorable Concejo Deliberante del municipio, que realizara un examen de las cuentas que puede ser mucho más amplio que el control que realiza el Tribunal de Cuentas.

En este sentido, es relevante señalar que el control realizado por el organismo de la constitución es un control técnico de legalidad a posteriori, ejercido con jurisdicción y competencia a través de procedimientos establecidos por la ley de su creación, siendo ellos el juicio de cuenta y el juicio administrativo de responsabilidad. (Rojas, 2016)

Por su parte, el control al que está facultado el Concejo Deliberante puede ser más amplio, no debiendo limitarse a un control de legalidad, sino pudiendo extenderse, sobre todo, al análisis del cumplimiento de los objetivos planteados en la ordenanza presupuestaria, y de la voluntad expresada en ese instrumento por el órgano volitivo municipal, es decir que se puede referenciar a un control político.

Ello es así, según surge del propio concepto de presupuesto puesto que “el presupuesto gubernamental es una ley que configura un mandato de hacer que da el Poder Legislativo al Poder Ejecutivo y sobre el cual este debe rendir cuentas al final del ejercicio” (Cortes de Trejo, 2008), lo que puede ser extendido al concepto de la ordenanza presupuestaria.

Por ello es fundamental cuando se considere las presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales anuales se contemple la necesidad ineludible de que las mismas deber ser, antes de ser remitidas al Tribunal de Cuentas, ser examinadas por el HCD.

## 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, realizando una profundización bibliográfica. Se ha relevado asimismo normativa para conocer el proceso de implementación de las presentaciones digitales definidas por el Tribunal de Cuentas en el año 2020.

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

Para alcanzar el objetivo propuesto, se han realizado entrevistas a Contadores Fiscales del Tribunal de Cuentas de la provincia de Misiones y a Contadores Municipales de municipalidades de primera categoría de la provincia. Se ha analizado como casos testigo dos municipios de primera categoría, uno de gran tamaño y otro más pequeño para arribar a conclusiones que se han expresado en el análisis FODA, utilizado para el diagnóstico.

Si bien el análisis diagnóstico se ha realizado en municipios de primera categoría, las propuestas realizadas sirven para cualquier municipio de la Provincia de Misiones.

El presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que trabaja mediante la obtención de información, su caracterización y evaluación, y también empírico o aplicado por el empleo de la misma para proponer alternativas de solución al problema.

El diseño de investigación es de tipo no experimental porque los investigadores no manipulan la unidad de análisis, se observa y analiza para luego aplicar a investigación cualitativa (participativa) y cuantitativa (con datos secundarios, estadísticas, registros).

Según la dimensión cronológica la investigación es sincrónica ya que se estudia por un periodo determinado de tiempo.

## RESULTADOS

Se muestran los resultados obtenidos a partir de los métodos aplicados del presente trabajo,





exponiendo el estado actual de la reglamentación de presentaciones digitales que corresponden a la rendición anual y la experiencia en el envío y recepción de la documentación; las proyecciones para la instrumentación específica de la información a remitir, partiendo de la normativa existente para las rendiciones trimestrales; y la posible utilización de estas presentaciones digitales al órgano deliberativo de cada comuna, para su uso como herramienta en el control de las cuentas de la administración municipal.

**ESTADO ACTUAL DE LA REGLAMENTACIÓN PARA PRESENTACIONES DIGITALES ANUALES Y EXPERIENCIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN EN MUNICIPIOS DE PRIMERA CATEGORÍA**

La transformación digital se está incorporando paulatinamente en el proceso de control de las cuentas públicas, y es por eso se pretende dar a conocer las experiencias e iniciativas que los gobiernos municipales están desarrollando en materia de gestión pública efectiva, adoptando el lineamiento tecnológico dispuesto por el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones.

La reglamentación se inició con la Resolución N° 45/2020, hoy incorporada a partir del artículo 122, Capítulo V y el Anexo A de la Resolución VI N° 3 del Digesto Normativo, instalando la premisa de las presentaciones electrónicas de las rendiciones de cuentas municipales y la adaptación de los procesos de control a la gestión digital.

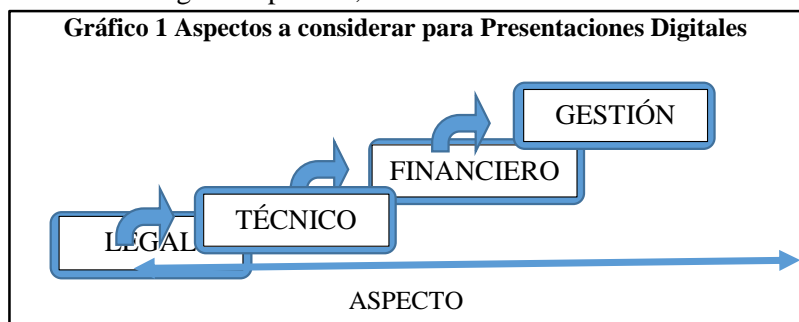
Este proceso modernizador se basa en que la digitalización es un instrumento clave, no sólo para mejorar en eficiencia en la gestión pública,

sino también para aumentar la calidad del trabajo de control.

Resulta necesario señalar que la concepción de eficiencia, ya no es entendida estricta y únicamente en términos cuantitativos, sino que se asocia a la capacidad del estado para generar valor público, esto es, aumentar los niveles de simplificación de los trámites, transparencia de sus actos de gobierno, lograr una mayor cercanía con los ciudadanos y optimizar el funcionamiento administrativo para brindar servicios públicos de calidad.

En ese marco, para llevar a cabo las presentaciones electrónicas de las rendiciones de cuentas, se han tenido en cuenta distintos aspectos:

- Aspecto Legal, mediante la especificación del marco normativo para la adaptación de los procesos de control a la gestión digital que será desarrollada.
- Aspecto Técnico, denotando si el organismo municipal cuenta con los recursos humanos, con técnicos informáticos o idóneos con experiencia necesaria.
- Aspecto Financiero, que sirve para verificar si el municipio cuenta con los recursos materiales, o en su caso, económicos que las presentaciones digitales requieren.
- Aspecto o Capacidad de Gestión, referida a determinar si la institución cuenta con la estrategia para la administración del cambio, a efectos de asegurar entre los agentes y administradores públicos el éxito de la modernización tecnológica. Es decir, una gestión pública que genere resultados en línea con las necesidades y prioridades requeridas por la ciudadanía.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la sistematización de experiencias, se exponen los principales aspectos metodológicos considerados en la implementación de las rendiciones digitales.

En términos generales, el sentido de esta sistematización consiste en identificar los factores que facilitaron, así como aquellos que obstaculizaron el desarrollo del proceso de presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas en municipalidades que cuentan con planes estratégicos.

Con este objetivo se decidió sistematizar información sobre los casos seleccionados a partir de dos tipos de fuentes: la documentación normativa vigente y la información generada a partir de la opinión de diferentes actores municipales.

### Análisis FODA

Una característica central del relevamiento efectuado es que los municipios presentan una destacada capacidad para elaborar planes estratégicos, metas y visiones comunes de manera conjunta con los ciudadanos, instituciones, empresas, organismos públicos y privados.

En términos prácticos esta situación no se traduce en una atomización del sistema público municipal, sino que el plan estratégico de una ciudad tiene un rol esencial, que será junto con la Carta Orgánica, una herramienta de decisiones y acciones para realizar la gestión de ciudad durante el lapso de tiempo establecido en dicho plan.

En efecto, las acciones y actividades que se lleven adelante deberán ser monitoreadas y su ejecución evaluada, sugiriendo los ajustes y actualizaciones que puedan corresponder, atendiendo a la visión de municipio que se ha aprobado.

Hechas las aclaraciones precedentes, que se consideran necesarias como información contextual para situar el análisis posterior, se desarrolla a continuación el FODA del proceso de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales.

En particular, se consideran cuatro dimensiones: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En cuanto a las principales Fortalezas, identificamos las siguientes:

- Disponibilidad de recursos. Si bien los recursos no son abundantes, son suficientes, la cantidad, capacidad y experiencia de técnicos informáticos o idóneos es razonable para llevar adelante las tareas que requieren las rendiciones de cuentas digitales.
- Su implementación ha generado, al principio, resistencias relacionadas con factores lógicos del cambio al que debía someterse la organización, objeciones dirigidas a cuestiones técnicas como costos o tiempos.
- Facilitación en la apertura y reutilización de la base de datos. La información generada por la Contaduría, Tesorería Municipal y la Secretaría de Hacienda en sus distintas áreas tienen alta valoración y son reconocidas por el organismo de contralor por su rigor técnico.
- El reservorio de informes podría contar con un mayor ordenamiento y criterios de diseño, para facilitar la ubicación de la información para la toma de decisiones. La misma también podría brindarse en diversos formatos, para facilitar su reutilización para la elaboración de otros tipos de informes, no solo para rendiciones de cuentas al organismo de contralor.
- Apoyar la planificación estratégica para el desarrollo, incluyendo el soporte para la elaboración de Planes de Desarrollo Municipales, Planes de Inversión y Presupuestos Anuales.
- Fortalecer las capacidades en gestión pública. El gobierno municipal moderno y estratégico debe garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia en sus gestiones y por otro lado disponer de información de calidad para el diseño, gestión y monitoreo de políticas públicas. La transformación



- digital permite la generación de información de mayor valor agregado.
- Dentro de las Oportunidades distinguimos: evaluar, dirigir, monitorear, capacitar e información analítica para gestionar.
  - Dado el ámbito de carácter público de la organización municipal, tanto el Control como la Evaluación de una gestión, debe estar orientada a considerar ciertos aspectos: presupuestario, económico, financiero y patrimonial, que hacen al uso de los recursos públicos, observando en su ejecución el cumplimiento de los principios de legalidad, economía, eficiencia y eficacia.
  - La evaluación se refiere al uso actual y futuro de la Transformación Digital y su alineación a los objetivos y al avance en la ejecución del Plan Estratégico Municipal.
  - En definitiva, valorar una cierta gestión pública debe considerar un juicio evaluativo de los objetivos que se ha planteado al formular su presupuesto anual y su plan estratégico, lo que hace referencia a aquellos logros que se consideran deseables, prioritarios y relevantes para la ciudadanía.
  - Por otra parte, por las disposiciones de las cartas orgánicas municipales la evaluación de la gestión pública debe ser realizada en el ámbito legislativo, atendiendo a que es competencia del Honorable Concejo Deliberante examinar, aprobar o desechar las cuentas de inversión del presupuesto presentadas por el Departamento Ejecutivo.
  - La dirección se refiere a la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de los lineamientos propuestos por la organización.
  - El monitoreo implica vigilar y observar el cumplimiento de las políticas públicas y el desempeño en base a sistemas de medición adecuados o apropiados.
  - Capacitación del equipo de trabajo. Actualmente la tecnología y metodologías de procesamiento de datos está en un momento de gran evolución. Las posibilidades se podrían multiplicar si los agentes públicos involucrados en la gestión municipal fueran capacitados en los campos relacionados con las innovaciones que se están produciendo a nivel global: Big Data, Minería de Datos e Inteligencia Artificial aplicada al procesamiento estadístico.
  - Mayor aprovechamiento analítico de la información que puedan servir de guía para la definición de políticas de gestión municipal.
  - Por su parte las Debilidades las enfocamos en:
    - Definir metas concretas para cada eje de trabajo, en línea con las aspiraciones de los programas de gobierno.
    - Definir indicadores objetivos para monitorear el desempeño de la gestión.
    - Promover una cultura orientada a resultados.
    - No contar con ningún instrumento que permita controlar la gestión, que considere su planificación estratégica, o que permita visualizar e influir sobre las variables cuando existan desviaciones de lo planificado o de los resultados esperados.
    - Técnicas de auditoría en rendiciones de cuentas digitales. Con la transformación digital resulta imperativo adecuar o utilizar nuevas técnicas de auditoría con un grado de seguridad razonable para el auditor.
    - Como Amenazas destacamos la evaluación de los controles y el riesgo:
      - Analizar el riesgo presentado por la tecnología, las personas, procesos, los datos subyacentes en relación a la propia entidad.



**Cuadro 1 Análisis FODA para Presentaciones Digitales**

Facilitadores	Obstaculizadores
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidad de recursos</li> <li>➤ Facilitación de la apertura y reutilización de la base de datos</li> <li>➤ Apoyo a la planificación estratégica</li> <li>➤ Fortalecimiento de las capacidades en gestión pública</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de metas concretas</li> <li>➤ Definición de indicadores</li> <li>➤ Promoción de una cultura orientada a resultados</li> <li>➤ Escasos instrumentos de control de planificación estratégica</li> <li>➤ Técnicas de auditoría en rendiciones de cuentas digitales</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación de Planes Estratégicos</li> <li>➤ Asignación de responsabilidades</li> <li>➤ Monitoreo de las políticas públicas y el desempeño en base a sistemas de medición</li> <li>➤ Capacitación del equipo de trabajo en Big Data, Minería de Datos e Inteligencia Artificial</li> <li>➤ Mayor aprovechamiento analítico de la información</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis del riesgo presentado por la tecnología</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**PROYECCIONES PARA LA INSTRUMENTACIÓN ESPECÍFICA DE PRESENTACIONES DIGITALES ANUALES**

La Resolución IV N° 3 del Tribunal de Cuentas de la Provincia establece en su artículo 128° que "La rendición de cuentas anual de los municipios de Primera y Segunda categoría debe ser presentada en formato físico y digital conforme la normativa vigente". No obstante, no existe especificación de la información a remitir para las rendiciones de cuentas anuales.

En la práctica, se remiten los mismos documentos que se presentan al Concejo Deliberante en formato físico.

En el proceso de Transformación Digital llevado a cabo por el órgano provincial, resta reglamentar las rendiciones digitales anuales, para abarcar mayor cantidad de información y mayor estandarización en los reportes, para facilitar tanto, la elaboración de los informes por parte de cada comuna, como el control ex post realizado por el Tribunal.

No se ha emitido reglamentación aún al respecto, pero la propuesta inicial para las rendiciones digitales anuales implica la remisión de los siguientes archivos por parte de cada municipalidad:

En formato PDF:

- Declaración Jurada de responsables o cuentadantes (Intendente, Tesorero o Secretario de Hacienda, Contador Municipal y otros obligados a rendir cuentas, entre los que se puede incluir al Director de Obras Públicas y Privadas o similar, de acuerdo al artículo 104° de la Ley XV N° 5 Orgánica de Municipalidades, y a los trabajadores sociales encargados de la ejecución de planes sociales nacionales y provinciales, de acuerdo al artículo 117° de la misma ley).
- Acta de Sesión especial del Concejo Deliberante, en la que se procede al examen de la cuenta, y en la que constará la aprobación o desaprobación por parte del órgano deliberativo.



- Nota de remisión del Departamento Ejecutivo al Concejo Deliberante con los elementos que componen la rendición de cuentas anual.
- Memoria de la administración municipal, en la que se detallan las actividades realizadas por el Departamento Ejecutivo durante el año.
- Balance Financiero y Estado de Activo y Pasivo al 31 de diciembre.  
En formato XLS o tipo planilla de cálculo editable: (Desde el 01/01 al 31/12)
- Balance de Sumas y Saldos.
- Libro Diario.
- Libro Mayor.
- Planilla de Registro de Caja Ingresos.
- Registro Detalle de Pagos, este informe se encuentra en proceso de estudio para su modificación, lo que incluirá la identificación del registro de los compromisos de cada pago.
- Cuadro de Ejecución del Presupuesto de Gastos.
- Cuadro de Percepción de Recursos.
- Balance de Tesorería consolidado del año (El saldo inicial de disponibilidades al 01/01 más ingresos efectivamente percibidos debe ser equivalente a las erogaciones más el saldo final de disponibilidades al 31/12).
- Registro de Inventario Permanente.
- Evolución de Residuos Pasivos (de Ejercicios Anteriores).
- Pendiente de pago (del Ejercicio).
- Movimiento de fondos de Cuenta Especiales, de Terceros y Consorcios.

### **UTILIZACIÓN DE PRESENTACIONES DIGITALES ANUALES PARA EL EXAMEN DE LAS CUENTAS POR EL CONCEJO DELIBERANTE DE CADA MUNICIPIO**

El Concejo Deliberante de cada municipio representa al órgano volitivo a nivel municipal, es decir el que expresa y manifiesta la voluntad del ente; tiene como funciones emitir

ordenanzas sobre ciertos aspectos regulados por la Ley Orgánica de Municipalidades XV N° 5 y por las respectivas Cartas Orgánicas de los municipios de primera categoría que las hayan dictado; y ejercer el control sobre el accionar del Departamento Ejecutivo.

Entre otras atribuciones, este control abarca el pedido de informes y la aprobación de la rendición de cuentas anual antes del 31 de mayo de cada año, para remitirla al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, conjuntamente con el acta sesión especial en la que se trató.

A efectos de realizar el control para la aprobación de las rendiciones de cuentas anuales, cobra importancia la utilización de las presentaciones digitales, ya obligatorias por parte del Tribunal de Cuentas. El Concejo Deliberante, mediante su atribución de pedido de información al Departamento Ejecutivo, podría solicitarla a los fines de facilitar el ejercicio del control de gestión, entendido éste como una tarea fundamental del Departamento Legislativo, y que abarca la vigilancia del uso dado a los fondos públicos por el Departamento Ejecutivo.

Este control se verá influido por la disposición de los concejales a controlar al Departamento Ejecutivo y por la manifestación de esta disposición en atribuciones legales pertinentes, y en capacidades institucionales y organizacionales suficientes para que el Concejo Deliberante ejerza tal control.

Las atribuciones legales están garantizadas por las funciones otorgadas por la Ley Orgánica de Municipalidades XV N° 5 y por las Cartas Orgánicas de los municipios. Las capacidades institucionales y de organización estarán influidas por la fortaleza política del órgano para hacer uso de las atribuciones, por el interés propio por parte de los concejales y por la preparación necesaria de éstos, o por la posibilidad de contar con asesores para un adecuado análisis de la información que se provee.

Respecto a la utilidad propia de las presentaciones digitales anuales al Concejo Deliberante en el ejercicio del control de gestión, ésta se visualiza como múltiple, en el





sentido de que, en el estado actual de las cosas, el Departamento Ejecutivo debe presentar:

- En formato pdf: Memoria, Balance Financiero y Balance de Activo y Pasivo, en formato pdf.
- En formato Excel (editable): Balance de Sumas y Saldos, Libro Diario, Libro Mayor, Registro de Caja Ingresos, Registro detalle de pagos, Cuadro de Ejecución del Presupuesto de Gastos, Cuadro de la Percepción del Cálculo de Recursos, Balance de Tesorería Consolidado del año, Registro de Inventario Permanente, Evolución de Residuos Pasivos, Cuadro de deuda pendiente de pago y el movimiento de fondos de cada una de las cuentas especiales, de Terceros y de Consorcios.

Esta documentación en formato físico implica una dificultad mayor para su comprensión y análisis dada la voluminosidad de las rendiciones en

algunos municipios, teniendo presente que la Municipalidad de Posadas, con el mayor presupuesto municipal de la provincia, registra para el año 2022 con una autorización de \$10.029.400.971, seguido por la Municipalidad de Oberá con un presupuesto autorizado para el corriente año de \$2.255.000.

El formato digital editable implica la posibilidad de realizar tablas dinámicas, generación de análisis de indicadores, control de avance presupuestario, análisis vertical y horizontal, entre otros.

Se propone en función de las planillas que se remiten en las presentaciones digitales anuales, los posibles controles a realizar en vistas a la puesta en práctica de mecanismos para un efectivo control económico, financiero, presupuestario y de gestión por parte del Concejo Deliberante:

Planillas	Control	Observaciones
Balance de Tesorería	Análisis vertical	Verificación del grado de participación de cada partida principal (Personal, Bienes de Consumo, Servicios) en el total abonado en el año
		Verificación del peso relativo de egresos presupuestarios y extrapresupuestarios en el total abonado en el año
Cuadro de Ejecución del Presupuesto de Gastos	Análisis horizontal	Comparación de la evolución de la ejecución de gastos de las partidas principales (Ej. Evolución del porcentaje total de gastos ejecutados en Personal de un año respecto al anterior)
	Análisis vertical	Verificación del peso relativo de cada partida principal (Personal, Bienes de Consumo, Servicios) en el Presupuesto Ejecutado
		Verificación del peso relativo de Gastos Corrientes y de Capital en el Presupuesto Ejecutado
Cuadro de Percepción de Recursos	Análisis horizontal	Comparación en la evolución de los ingresos recaudados por cada Tasa o Derecho y la comparación con el esfuerzo puesto por el Departamento Ejecutivo Municipal en la adecuada percepción de ingresos municipales
	Análisis vertical	Verificación del grado de participación de los ingresos de jurisdicción municipal y de la coparticipación provincial en el total recaudado anual
Cuadro de deudas pendientes del ejercicio	Análisis de proveedores	Identificación de los proveedores con los que el Departamento Ejecutivo mantiene deuda presupuestaria
	Análisis de partidas	Identificación de las partidas en las que se mantiene deuda presupuestaria



Evolución de Residuos Pasivos	Análisis horizontal	Verificación de la variación en el endeudamiento presupuestario, entre un año y el anterior
Balance de Sumas y Saldos	Análisis numérico	Comparación de las sumas existentes en disponibilidades con los saldos pendientes de cuentas de terceros y especiales

Fuente: Elaboración propia

El análisis horizontal en cada una de las planillas mencionadas permitirá al representante del departamento deliberativo realizar comparaciones de cuentas de varios períodos anuales, permitiendo calificar la gestión de un período respecto a otro, mostrando incrementos y decrementos de deuda presupuestaria, compromisos por cuentas principales, pagos por cuentas principales (esto es, por ejemplo, comprobar el porcentaje ejecutado en concepto de Trabajos Públicos de un período a otro, comparando con lo planificado en el Presupuesto de Gastos autorizado y con las obras efectivamente realizadas en el municipio).

Estos cambios se pueden analizar en términos absolutos o relativos, es decir, la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y/o la relación porcentual del año base con el de comparación (Coello Martinez, 2015).

Una vez avanzados en este proceso, el departamento Deliberativo podrá efectuar un análisis de tendencias de las variaciones de un período a otro, por lo que se podría acumular más de 3 años y verificar tendencias en ciertas variables; por ejemplo, se podría verificar la tendencia en la recaudación propia de ingresos de jurisdicción municipal de los últimos 4 años, ajustando por inflación.

El análisis vertical permitirá determinar la participación de cada una de las cuentas (si utilizamos el Cuadro de Ejecución del Presupuesto de Gastos, el grado de participación de Personal en el gasto ejecutado anual), en el total.

Permite además ciertas apreciaciones objetivas, como una visión panorámica del informe, la relevancia de cuentas o grupos de cuentas dentro de cada reporte (si se utiliza el Balance

de Tesorería, la elaboración de un análisis vertical destaca las cuentas con mayores erogaciones o ingresos, en un rápido vistazo); lo que permitirá al concejal analizar las decisiones de inversión y financiamiento que ha tomado el Departamento Ejecutivo durante la gestión.

El análisis vertical permite, además, comparar ciertas variables con otro municipio de similares características, (esto es, qué porcentaje de la recaudación total representa la coparticipación provincial de impuestos, qué porcentaje de los presupuestos se ejecuta en gastos de personal).

La presentación digital genera la posibilidad de elaborar indicadores para evaluar la gestión y su correspondencia con los planes trazados y expuestos por el Departamento Ejecutivo Municipal. Se podrán elaborar, mediante los informes de deudas pendientes y el Balance de Sumas y Saldos, el saldo de endeudamiento presupuestario y de deuda consolidada existente en el municipio al cierre anual.

Para la puesta en práctica de este análisis a elaborar por el Concejo Deliberante, se deben tener presente las siguientes modificaciones al proceso actual:

- Generar un requerimiento de información al Departamento Ejecutivo acerca de la puesta a disposición del órgano deliberativo de la rendición digital, conjuntamente con la presentación en formato físico de la rendición anual, antes del 30 de mayo (actualmente esta presentación solamente se remite al Tribunal de Cuentas antes del 31 de mayo, lo que implica una presentación con fecha anterior).
- Asesoramiento por parte de personal técnico a los concejales acerca de principios de contabilidad municipal, utilidad de las planillas que se remiten, objetivos de cada



una de éstas, y su posible utilización para el control de la gestión por el Departamento Ejecutivo.

- Análisis conjunto entre el Departamento Ejecutivo y el Concejo Deliberante acerca de los resultados de indicadores y del propio análisis, para la efectiva comprensión de la ejecución presupuestaria y movimientos financieros del año anterior, y elaboración de propuestas de mejora para años posteriores.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis llevado a cabo para la realización de esta investigación, que se encuadra a su vez, en el proyecto de desarrollo tecnológico social “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las Municipalidades de la Provincia de Misiones” se visualiza a las presentaciones digitales anuales como una verdadera herramienta para el ejercicio del control y examen de las cuentas, y para la comprobación de que las acciones llevadas a cabo por el Departamento Ejecutivo son congruentes con el plan de gobierno propuesto y los objetivos planteados.

Por otra parte, el control ejercido tendrá la posibilidad de mitigar los riesgos de desvío de la ejecución respecto a los planes de gobierno de ejercicios posteriores, y servirá, a los ojos de los concejales, a la evaluación y medición de resultados de decisiones tomadas por el Departamento Ejecutivo durante el año analizado.

En la combinación del control externo ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia y el examen de las cuentas realizado por el Concejo Deliberante de cada municipio se puede lograr una mayor eficacia en la fiscalización del gasto público municipal.

En última instancia estas rendiciones digitales, por su practicidad y acceso abierto, pueden servir como base para la rendición de cuentas al ciudadano, sobre los proyectos prioritarios. Existen experiencias en gobiernos provinciales que han implementado plataformas digitales para rendir cuentas, llamados Tableros Ciudadanos o Tableros de Control e Indicadores

de Gestión; las que pueden tomarse para futuras investigaciones y la efectiva implementación en municipios de la provincia, concibiendo a esta rendición no solamente como un instrumento de monitoreo y control de una gestión, sino como fuente de información integral que muestra la forma de ejecución de los logros que se consideran deseables, prioritarios y relevantes para la ciudadanía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

Acción Colectiva. (01 de 07 de 2020). [www.accioncolectiva.net](http://www.accioncolectiva.net). Obtenido de <http://www.accioncolectiva.net/contentFront/publicaciones-1/gobierno-digital-vs.-gobierno-abierto--57.html#:~:text=Se%20trata%20de%20do s%20conceptos,tecnolog%C3%ADas%20 de%20informaci%C3%B3n%20y%20com unicaci%C3%B3n>.

Atchabahian, A. (2013). Régimen Jurídico de la Gestión y del Control en la Hacienda Pública. Buenos Aires: La Ley.

Banco Mundial, B. (2021). Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe. Recuperado el 01 de Julio de 2021, de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/600223300a3685fe68016a484ee867fb-0350012021/related/Global-Economic-Prospects-June-2021-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>

BancoMundial. (14 de agosto de 2020). Obtenido de [bancomundial.org: https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1](https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1)

Bargados, A. (2021). Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo. Trabajo y sociedad, vol. 21, núm. 36, 123-145. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387366077007>

Belacín M. & Arnoletto, M. (2019). Panorama de las empresas en Argentina. Buenos Aires: Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. Recuperado el 14 de julio de 2021, de <https://biblioteca.produccion.gob.ar/document/download/535>



- Bolivia, M. d. (2011). Guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia. La Paz: Ministerio de Autonomía de Bolivia. Recuperado el 24 de julio de 2014, de [http://www.autonomia.gob.bo/portal3/imagenes/INFORMACION\\_PORTAL/R\\_cuentas.pdf](http://www.autonomia.gob.bo/portal3/imagenes/INFORMACION_PORTAL/R_cuentas.pdf)
- CAME. (2020). La situación de las PYMES en el marco de la pandemia. Obtenido de <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/03/605a1a5588026.%20situacion%20de%20las%20pymes.pdf>
- CEPAL. (2021). Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020. Santiago: LC/PUB.2020/17-P/Rev.1.
- CEPAL, N. U. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Coello Martínez, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados. Actualidad Empresarial N° 326.
- Cortes de Trejo, L. C. (2008). Cuestiones de Contabilidad Gubernamental y sus Incógnitas. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Czubarski, A. P. (2020). Control interno en municipios de Misiones: análisis normativo. Posadas: Edunam.
- Ernst C. & López Mourelo, E. (2020). La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. Buenos Aires: Nota Técnica OIT.
- Ferreira Cruz, C., de Sousa Ferreira, A., Martins da Silva, L., & Álvaro da Silva Macedo, M. (2012). Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. Revista de Administração Pública(46), Pag. 1 a 31. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de Versión impresa ISSN 0034-7612. Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100008>
- FOP. (2020a). Coronavirus: Impacto sobre las PyME, producción y empleo. Análisis regional. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de [observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/11/FOP\\_Coronavirus-Impacto-sobre-las-PyME-Análisis-Sectorial\\_comprimido.pdf](https://observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/11/FOP_Coronavirus-Impacto-sobre-las-PyME-Análisis-Sectorial_comprimido.pdf)
- FOP. (2020b). Coronavirus V: Volver a operar. Actividad, Empleo y Autorizaciones. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme. Recuperado el 13 de junio de 2021, de [https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/06/FOP\\_Coronavirus-V\\_Volver-a-operar.-Actividad-empleo-y-autorizaciones.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2020/06/FOP_Coronavirus-V_Volver-a-operar.-Actividad-empleo-y-autorizaciones.pdf)
- Franco, P. (9 de junio de 2021). Procuradora General del Tribunal de Cuentas. (J. P. Franco, Entrevistador)
- INDEC. (2020). Informes técnicos / Vol. 4, n° 172 Informe de avance del nivel de actividad. Argentina: Ministerio de Economía. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/pib\\_09\\_203A30C37E8E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/pib_09_203A30C37E8E.pdf)
- INDEC. (2020). Informes técnicos / Vol. 5, n° 118 Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Buenos Aires: Ministerio de Economía. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim21F7C133BA46.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf)
- INDEC. (2020a). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Informe técnico Vol. 4, n°113. Buenos Aires: Ministerio de Economía. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/super\\_06\\_20019BA21D14.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/super_06_20019BA21D14.pdf)
- INDEC. (2020b). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Informe técnico Vol.4, n°133. Buenos Aires: Ministerio de Economía. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/super\\_07\\_202842E46CC6.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informe-sdeprensa/super_07_202842E46CC6.pdf)
- INDEC. (2020c). Encuesta de supermercados y autoservicio mayoristas. Informes técnicos / Vol. 4, n° 152. Buenos Aires: Ministerio de Economía.
- INDEC. (2021). Mercado de trabajo. Tasas e Indicadores socioeconómicos.
- Ivanega, M. M. (2016). Gestión pública y control interno. Edición Asociación de docente facultad de derecho.
- J. Ponce Andrade y otros. (Septiembre de 2020). Crisis económica pre y post-pandemia: su incidencia en la mortalidad de las MiPymes en Ecuador. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oe/2020/09/crisis-ecuador.html>





- Lamas, E. R. (1980). Un Eficaz Control Estatal. MACCHI: Buenos Aires.
- Laporte Aguirre, R. et al. (Noviembre de 2020). Covid-19 y su impacto en las Pymes argentinas: Perspectivas para América Latina. *Palermo Business Review*(22), 225-240. Obtenido de [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR\\_22\\_12.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_12.pdf)
- Luisa Lucila Lazzari, Víctor Maeschalck. (2002). El análisis FODA como una herramienta para el control de gestión. *Cuadernos del CIMBAGE*, ISSN-e 1669-1830, 5, 71-90. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469967>
- M.Dini y G. Stumpo (coords). (2020). “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago: CEPAL. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11362/44148>
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Maurizio, R. (2021). Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas. Nota técnica, OIT. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_779114.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_779114.pdf)
- OIT. (2021). Observatorio de la OIT:La COVID-19 y el mundo del trabajo.Septima Edición.
- Paprocki, L. (2020). Administración Transparente en Municipios. Posadas: Edunam.
- Pedroni, F. V., Briozzo, A., & Pesce, G. (2020). REFLEXIONES SOBRE LA INFORMALIDAD EMPRESARIAL EN LA ARGENTINA EN EL MARCO DE LA PANDEMIA POR COVID-19. *RIDCA*, 167-184. Obtenido de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5146>
- Poder Ejecutivo Nacional. (20 de Marzo de 2020). DNU 267/20: AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO. Boletín Oficial. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Ponce Andrade, J et al. (Septiembre de 2020). Crisis económica pre y post-pandemia: su incidencia en la mortalidad de las MiPymes en Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/crisis-ecuador.html>
- Pública, J. d. (2020). Curso de Introducción al enfoque de Gobierno abierto. Buenos Aires.
- Rodríguez, J., & Bonvecchi, A. (2006). El papel del poder legislativo en el control presupuestario: la experiencia argentina en perspectiva comparada. Publicación de las Naciones Unidas .
- Rojas, L. (2016). Tesis de Maestría “Propuesta de mejora al proceso de la recepción de los recursos humanos, aplicable a la gestión del empleo en Tribunales de Cuentas Provinciales. Posadas.
- Schedler, A. (2008). ¿Qué es la rendición de cuentas? . México: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública -IFAI-.
- TEMBO, D. (2020). COVID-19: el gran confinamiento y su impacto en las pequeñas empresas. Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Obtenido de [https://www.intracen.org/uploadedFiles/int racenorg/Content/Publications/SMECO2020/ITC\\_SMECO-2020ExSummary-Spanish.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/int racenorg/Content/Publications/SMECO2020/ITC_SMECO-2020ExSummary-Spanish.pdf)
- UNICEF. (2020). Encuesta de Percepción y Actitudes de la Población. Impacto de la pandemia COVID-19 y las medidas adoptadas por el gobierno sobre la vida cotidiana. Buenos Aires: UNICEF. Obtenido de <https://www.unicef.org/argentina/media/8056/file/Covid19-EncuestaRapida-InformeEducacion.pdf>
- Valencia Tello, D. C., & Karam de Chueiri, V. (2015). ¿Cómo funcionan en Argentina según el ordenamiento jurídico vigente? Accountability, rendición de cuentas y controles a la administración., [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&p](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&p)
- WorldBank. (2021). Global Economic Prospects. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1612-3.



Díaz Darío Ezequiel

[drdarioezequieldiaz@gmail.com](mailto:drdarioezequieldiaz@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

## RESUMEN

Las ciudades, los principales asentamientos de los seres humanos, se enfrentan a desafíos de cambio climático, urbanización, aumento de la población, crecimiento económico y deterioro ambiental. Para hacer frente a esos desafíos, la ONU han defendido el objetivo de ciudades y comunidades sostenibles. En particular, la ciudad inteligente se ha aplicado para integrar tecnologías digitales y sensores para mejorar la eficiencia de los activos, recursos y servicios. El presente artículo tiene como objetivo abordar tópicos de investigación que integren las nociones teóricas de una “ciudad inteligente” y una “ciudad resiliente”, es decir, la ciudad resiliente-inteligente, con el fin de garantizar el mejor el desarrollo urbano sostenible. Este artículo analiza de qué manera seis componentes de la ciudad inteligente (es decir, la gobernanza, las personas, la vida, la movilidad, la economía y el ambiente) contribuyen a la resiliencia de la ciudad en cuatro aspectos de la salud y el bienestar, la economía y la sociedad, los sistemas y los servicios urbanos, y el liderazgo y la estrategia, con el fin de señalar las posibilidades de integración de una ciudad inteligente y resiliente. Además, se presentan los desafíos que obstaculizan el desarrollo de ciudades resilientes e inteligentes y proporciona las sugerencias correspondientes para superar dichos retos.

### Palabras clave

Ciudad inteligente, ciudad resiliente, tecnologías de la información y las comunicaciones, Internet de las cosas, sistema de indicadores de evaluación.

### ABSTRACT

Cities, the main human settlements, face challenges from climate change, urbanization, population growth, economic growth, and

environmental degradation. To meet these challenges, the UN has championed the goal of sustainable cities and communities. In particular, the smart city has been applied to integrate digital technologies and sensors to improve the efficiency of assets, resources and services. This article aims to address research topics that integrate the theoretical notions of a "smart city" and a "resilient city", that is, the resilient-smart city, in order to guarantee the best sustainable urban development. This article looks at how six smart city components (i.e. governance, people, life, mobility, economy, and environment) contribute to city resilience across four aspects of health and well-being. , economy and society, urban systems and services, and leadership and strategy, in order to point out the possibilities of integrating a smart and resilient city. In addition, the challenges that hinder the development of resilient and smart cities are presented and the corresponding suggestions to overcome these challenges are provided.

### Keywords

Smart city, resilient city, information and communication technologies, Internet of things, system of evaluation indicators.

## INTRODUCCIÓN

La Tierra y los seres humanos han estado enfrentando varios desafíos y retos poblacionales como el cambio climático, el deterioro ambiental, la rápida urbanización y el desarrollo económico desequilibrado y desenfrenado en los últimos tiempos años. Por ejemplo, mientras que las ciudades constituyen el hogar de sólo el 55% de la población mundial, las mismas consumen alrededor del 67% de la energía primaria mundial y emiten más del 70% de los gases de efecto invernadero. Para 2030, cuando la tasa de urbanización alcance el 60%, casi el 75% de las emisiones de carbono y el consumo de energía se concentrarán en las



ciudades. Además, mientras que las ciudades solo representan el 4% de la superficie terrestre en el planeta, las mismas albergarán a casi cinco mil millones de personas en el año 2030. En consecuencia, diversos problemas, como la congestión del tráfico, la contaminación ambiental, el cambio climático urbano, la vivienda y la seguridad también son críticos.

Existe una necesidad urgente de controlar, aliviar y abordar tales desafíos para proporcionar a los ciudadanos las necesidades básicas de infraestructura urbana y garantizar la sostenibilidad de la sociedad y la economía, y el ambiente (Eremia et al. 2017; Macke et al. 2018). En la última década, el desarrollo de ciudades inteligentes ha sido ampliamente reconocido como un enfoque importante para mejorar la capacidad de gestión urbana para hacer frente a tales desafíos (Albino et al. 2015; Bansal et al. 2015), y muchas ciudades han implementado prácticamente proyectos de ciudades inteligentes

Las ciudades, los principales asentamientos humanos, son cada vez más importantes para proteger a los ciudadanos con funciones sólidas y holísticas. Bajo muchas condiciones extremas (por ejemplo, desastres naturales, pandemias, clima extremo y otras emergencias), se requiere que las ciudades sean resistentes para reducir las pérdidas asociadas y recuperarse de los posibles impactos. Para lograrlo, es necesario adoptar medidas para mejorar la capacidad de una ciudad para hacer frente a los desastres, garantizando al mismo tiempo que haya recursos suficientes para reducir o evitar el daño causado por desastres repentinos a las ciudades y sus habitantes. El desarrollo de ciudades resilientes se ha sugerido como una de las soluciones a condiciones tan extremas. Las iniciativas de dichas ciudades tienen como objetivo fortalecer la planificación, la resistencia, la recuperación y la adaptabilidad de las ciudades a una amplia gama de eventos adversos, que incluyen desastres naturales. En general, para superar los desafíos urbanos y asegurar entornos urbanos seguros, cómodos y habitables, tanto la ciudad inteligente como la ciudad resiliente han atraído una amplia atención de los académicos y los responsables

de la toma de decisiones en los últimos años (Sharifi et al. 2021).

### Concepto y desarrollo de Smart City

El paradigma de la ciudad inteligente se propuso por primera vez en una conferencia internacional en San Francisco, California, en 1990, con el tema de "ciudades inteligentes, sistemas rápidos y redes globales", arrojando luz sobre cómo las tecnologías podían remodelar las ciudades. En los años siguientes, su connotación se expandió gradualmente. Hasta 2008, la "Smart Earth" propuesta por IBM (*International Business Machines Corporation*) tenía como objetivo aplicar tecnologías inteligentes a todos los aspectos de la vida (por ejemplo, atención médica, transporte, moneda e infraestructura) y, por lo tanto, hacer que el planeta sea cada vez más inteligente.

A nivel técnico, una ciudad inteligente captura la información de toda una ciudad y realiza análisis de datos para lograr un monitoreo en tiempo real de los recursos urbanos. En consecuencia, una ciudad inteligente se define como un área urbana que integra las tecnologías de la información y la comunicación con la infraestructura tradicional y emplea nuevas tecnologías digitales para la coordinación e integración de las funciones y operaciones urbanas. Una ciudad inteligente, por lo tanto, es una herramienta o plataforma, capaz de aumentar la competitividad y, por lo tanto, mejorar las comunidades y la calidad de vida.

A nivel económico, el enfoque de ciudad inteligente puede contribuir a crear áreas urbanas donde la economía ha logrado un crecimiento inteligente, y la industria inteligente representa una gran proporción de industria urbana con una alta tasa de crecimiento. La economía inteligente también implica una mayor promoción de las empresas emergentes y una mejor formación de las personas para que puedan contribuir activamente al sistema económico digitalizado.

A nivel de gestión, una ciudad inteligente se refiere a la utilización de tecnologías modernas como Internet de las cosas (IoT) que se están



explorando y testeando, big data y computación en la nube, para permitir que la infraestructura y los servicios urbanos (por ejemplo, la gestión urbana, educación, salud, seguridad pública, transporte, red eléctrica y recursos hídricos) sean inteligentes, interconectados y eficientes. Tal enfoque hace que las ciudades sean manejables, promoviendo prácticamente el desarrollo urbano sostenible y mejorando la calidad de vida de las personas (Han y Hawken 2018).

### Concepto y desarrollo de una ciudad resiliente

La ciudad resiliente generalmente indica que una ciudad debe ser capaz de enfrentar shocks internos o externos y aun así mantener sus funciones principales durante desastres o eventos de crisis (Sharifi y Yamagata 2018). Tal expectativa permite que la ciudad resiliente reciba una amplia atención y esfuerzos en diversas disciplinas, como la ecología, la planificación urbana, la economía y la sociología. La idea de resiliencia se originó en disciplinas como la física y la psicología y luego se aplicó a otros campos como la ecología. En ecología, su objetivo es descubrir las fluctuaciones e interacciones entre dos comunidades competidoras en la biosfera. Su alcance se expandió gradualmente de la ecología natural (es decir, la relación entre la estabilidad y la diversidad en el ecosistema) a la ecología humana (es decir, la capacidad de ciudades para responder al cambio climático cambiando la estructura política).

En resumen, los esfuerzos de investigación sobre resiliencia han pasado por tres etapas, incluyendo la resiliencia de ingeniería, la resiliencia ecológica y la resiliencia socio-ecológica. La resiliencia de ingeniería consiste en describir la capacidad de un sistema único y estático para restaurar el equilibrio original y mantener la estabilidad del sistema después de ser sometido a shocks externos, mostrando una característica ordenada y lineal. La resiliencia ecológica enfatiza la capacidad de adaptarse a shocks externos y caracterizar la robustez de un sistema complejo con cambios complejos y no lineales (sistema multiequilibrio). La resiliencia socioecológica enfatiza que los humanos y la

naturaleza son considerados como un todo, y los diferentes niveles de sistemas interactúan entre sí para formar un proceso dinámico de equilibrio. La resiliencia socioecológica tiene una fuerte capacidad de aprendizaje y adaptación con un cierto grado de variabilidad e innovación.

Si bien han pasado varias décadas desde que se propuso la resiliencia, la definición de resiliencia aún no es universal dada su amplia aplicación en muchas disciplinas. Entre varias definiciones, Holling presentó por primera vez la teoría de la "estructura jerárquica, el caos, el ciclo adaptativo" (Holling 1973), que exploró la connotación del desarrollo sostenible y sentó las bases ideológicas para la formación de la teoría de la resiliencia urbana. El profesor Mileti de la Universidad de Colorado en los Estados Unidos, quien introdujo el concepto de resiliencia en la planificación urbana, señaló que una ciudad resiliente responde principalmente al cambio climático y resiste a los desastres a través de la construcción y mejora del entorno físico urbano y la infraestructura (Mileti 1999).

Meerow y otros proporcionan una interpretación más sistemática y completa de las ciudades resilientes, al definir una ciudad resiliente como el sistema urbano y sus redes socio-ecológicas-técnicas en todas las escalas de tiempo y espacio que mantienen/recuperan en el tiempo las funciones requeridas cuando se perturban y se adaptan a los cambios y transforman rápidamente los sistemas que limitan la capacidad adaptativa actual o futura (Meerow et al. 2016). Además, el Consejo Internacional para el Desarrollo Regional Sostenible (ICLEI) incorporó el tema de "Ciudad Resiliente" y lo introdujo en los estudios sobre ciudades y prevención de desastres. Desde entonces, la resiliencia urbana ha recibido una amplia atención (Motesharrei et al. 2016) y ahora es un tema crítico y candente en la planificación urbana y la geografía urbana.

En resumen, los conceptos de ciudad inteligente y ciudad resiliente presentan sus expectativas consistentes para hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles (Objetivo 11,

ODS de las Naciones Unidas). Una ciudad inteligente se concentra en mejorar la eficiencia, la capacidad y el rendimiento de los activos, recursos y servicios (por ejemplo, transporte, servicios públicos y muchos espacios públicos como bibliotecas, hospitales, museos y salas de exposiciones), junto con el crecimiento de las necesidades sociales y el aumento de la urbanización. Se espera que una ciudad resiliente mejore la seguridad urbana y la resiliencia durante las crisis urbanas y las condiciones extremas, protegiendo a las personas de las pérdidas económicas directas y las muertes, y rápidamente retornar los sistemas urbanos a la normalidad.

Tanto la ciudad inteligente como la ciudad resiliente podrían generar beneficios complementarios para mejorar la sostenibilidad urbana. Por un lado, una ciudad inteligente integra técnicamente métodos y sensores inteligentes para monitorear situaciones urbanas en tiempo real y generar respuestas inmediatas y rápidas. Esto es vital para el desarrollo de una ciudad resiliente para obtener información útil y crítica que no está disponible con solo enfoques físicos bajo crisis y eventos extremos, para apoyar decisiones y estrategias efectivas para superar eventos extremos. Por otro lado, una ciudad resiliente tiene como objetivo proteger a los seres humanos, el ecosistema, los activos, los recursos y los servicios, que es una premisa crítica de una ciudad para una mayor eficiencia, mayor capacidad y mejor rendimiento. Además, el funcionamiento de métodos y sensores digitales en la prestación de servicios urbanos en tiempo real requiere un entorno seguro y resiliente, especialmente en el ámbito de la crisis y eventos extremos. La integración de la ciudad resiliente y la ciudad inteligente mediante el desarrollo inteligente de una ciudad resiliente y la mejora de la resiliencia de la ciudad inteligente debería ser un tema importante para el logro de Ciudades y Comunidades Sostenibles (Objetivo 11, ODS de la ONU) bajo los desafíos del cambio climático, el deterioro ambiental, la urbanización y el desarrollo económico. Sin embargo, los estudios existentes han considerado la ciudad inteligente y la ciudad resiliente por separado y solo unos pocos

estudios han explorado la integración de la ciudad inteligente y la ciudad resiliente (Hassankhani et al. 2021; Sharifi et al. 2021). Este artículo tiene como objetivo explorar el potencial de integrar conceptos de ciudad inteligente y ciudad resiliente para el desarrollo de ciudades resilientes-inteligentes, particularmente para mejorar la robustez y calidad tanto de la ciudad resiliente como de la ciudad inteligente con la inclusión de tecnologías de la información y soluciones inteligentes como el big data y el Internet de las cosas.

### **La necesidad de ciudades resilientes e inteligentes**

Tanto la ciudad inteligente como la ciudad resiliente proporcionan un camino para la optimización y actualización de la ciudad bajo varios desafíos. La ciudad inteligente es capaz de abordar una amplia gama de problemas urbanos, como la escasez de recursos, la congestión del tráfico, la contaminación ambiental, etc. En comparación, se espera que la ciudad resiliente aborde los graves problemas causados por grandes desastres con fuertes consecuencias en el medio ambiente, las vidas, la economía, etc. Si bien la ciudad inteligente presenta un medio técnico para el desarrollo urbano mediante la integración de tecnologías de la información y la comunicación para la detección, el análisis y la integración en tiempo real de diversa información clave del sistema central para la operación urbana, la ciudad resiliente se compromete a hacer frente rápidamente a los desastres y reducir los impactos asociados. Por lo tanto, es necesario mejorar la capacidad de la ciudad inteligente para hacer frente a los desastres urbanos en lugar de solo los problemas cotidianos.

Una ciudad resiliente puede responder y resistir situaciones adversas de inundaciones urbanas, calor extremo, emergencias, pandemias, etc., pero es difícil identificar rápidamente los desastres, con prontitud. predecir riesgos y generar decisiones efectivas para resistir y responder a los desastres utilizando métodos tradicionales. En consecuencia, se vuelve importante mejorar la eficiencia de la lucha





contra los desastres acortando el tiempo de respuesta y evitando que los problemas se conviertan en desastres. Tal consideración es consistente con la tendencia actual de los estudios de ciudades resilientes, donde los temas principales se han desplazado hacia la prevención antes de enfatizar demasiado en la recuperación después de los desastres severos (Meerow et al. 2016). Esto debe apoyarse en la inclusión de nuevas medidas y tecnologías y explorar nuevos caminos y modelos.

Para mejorar la capacidad y el rendimiento de la ciudad inteligente y la ciudad resiliente, en consecuencia, se sugiere la integración de la ciudad resiliente y la ciudad inteligente. Ambas se complementan entre sí para lograr un desarrollo urbano sostenible. Por un lado, la ciudad resiliente no puede separarse de la tecnología de gestión de la ciudad inteligente, donde la ciudad inteligente proporciona soporte técnico. Por otro lado, la resiliencia proporciona retroalimentación positiva al mejorar la resiliencia urbana para garantizar el desarrollo saludable de la ciudad inteligente. Las necesidades de una ciudad resiliente-inteligente son las siguientes.

En primer lugar, la ciudad inteligente proporciona un apoyo técnico para el desarrollo de una ciudad resiliente en términos de tecnología de la información y las comunicaciones. Además, las características de respuesta basadas en la tecnología de la ciudad inteligente pueden ser un módulo de complemento de gestión para una ciudad resiliente, compensando las deficiencias de una ciudad resiliente (por ejemplo, la falta de disponibilidad de información en tiempo real, y la falta de decisiones basadas en la evidencia de datos). Las tecnologías modernas de la información y las comunicaciones, como el Internet de las cosas y las tecnologías de análisis de big data, brindan oportunidades abiertas para el desarrollo de una ciudad resiliente (Shah et al. 2019). La integración de soluciones de ciudades inteligentes en iniciativas de ciudades resilientes cubre una amplia gama de prácticas, como mapas de monitoreo de delitos en tiempo real, vigilancia policial predictiva y personal de seguridad, monitoreo y evaluación de desastres

naturales (riesgo climático), gestión de información urbana y sistemas de socorro y prevención y mitigación de desastres urbanos. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, la tecnología de la información y las comunicaciones y los macrodatos combinaron datos relevantes con información geoespacial y temporal para realizar un seguimiento de los datos y crear una plataforma completa de monitoreo y difusión de información. Permitió a las personas captar datos esenciales a tiempo, lo que dificultó la propagación de la pandemia y minimizó los impactos adversos.

En segundo lugar, la ciudad inteligente apoya la prevención de desastres en el desarrollo de una ciudad resiliente dada su capacidad de monitorear y administrar infraestructuras como el transporte, los edificios y la electricidad, y el agua para lograr la eficiencia energética y de los recursos.

En tercer lugar, el desarrollo sólido de la ciudad inteligente requiere una retroalimentación positiva de la ciudad resiliente, porque en la ciudad inteligente, un factor importante para lograr el desarrollo urbano sostenible, es la relación endógena con la mejora de la resiliencia urbana. Sin embargo, la mera incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la infraestructura urbana y los sistemas de gestión de las operaciones no promueve necesariamente la salud y la seguridad en el desarrollo de las ciudades. La ciudad resiliente actúa como base para la planificación de ciudades inteligentes.

En cuarto lugar, la seguridad de la información también es un tema importante en la construcción de ciudades resilientes para determinar el rendimiento y los resultados de la ciudad inteligente. Por lo tanto, la ciudad resiliente, una retroalimentación positiva a las emergencias, debe adaptarse rápidamente a los sistemas actuales o futuros y superar el impacto negativo de la ciudad inteligente en el desarrollo de la sociedad.

### **Ciudades inteligentes para la resiliencia urbana**





Conceptualmente, la aplicación de tecnologías de ciudad inteligente ayuda a mejorar la resiliencia urbana y dicha mejora genera retroalimentación positiva a la calidad y el rendimiento de la ciudad inteligente. Sin embargo, vale la pena discutir cómo las tecnologías de ciudades inteligentes pueden contribuir a la resiliencia urbana, con el fin de identificar posibilidades de desarrollo de ciudades resilientes-inteligentes, dado el hecho de que la aplicación de tecnologías de ciudades inteligentes puede potencialmente impedir la resiliencia urbana. Un caso típico es que la ciudad inteligente es vulnerable a los ataques de ciberseguridad que pueden restar valor a la resiliencia urbana. En este apartado del artículo se considera el análisis de los sistemas de indicadores de evaluación de ciudad inteligente y ciudad resiliente, tras los cuales se detallan las posibles contribuciones de la ciudad inteligente a la resiliencia urbana en cuatro aspectos que incluyen salud y bienestar, economía y sociedad, infraestructura y ecosistemas, y liderazgo y estrategia.

### **Sistema de indicadores de evaluación para la ciudad inteligente y resiliente**

Los académicos han hecho varios intentos de definir el concepto de ciudad inteligente en diferentes disciplinas como la tecnología, la economía y la gestión. Los marcos que han presentado para evaluar la inteligencia de la ciudad en estas diferentes disciplinas también varían. Los constructos típicos incluyen el modelo de ciudad inteligente para ciudades europeas desarrollado por Giffinger y Gudrun (2010), el componente básico del modelo de ciudad inteligente de Nam y Pardo (2011), el marco de iniciativas de ciudad inteligente por Chourabi et al. (2012), y la Rueda de Ciudad Inteligente (SCW) por Cohen (2013). Entre estos marcos, la Rueda de la Ciudad Inteligente (Fig. 1 en anexo) representa uno de los conceptos y caracterizaciones más destacados de la ciudad inteligente. Se construye en base a seis dimensiones críticas, incluyendo la gobernanza, las personas, la vida, la movilidad, la economía y el medio ambiente propuestos por (Giffinger et al. 2007). Estas dimensiones

también son ampliamente aceptadas y utilizadas por otros académicos, empresas y gobiernos para la investigación, evaluación y construcción de ciudades inteligentes.

El marco del “*City Resilience Index*” (CRI) (Fig. 2, en anexo), propuesto por la Fundación Rockefeller, es uno de los más holísticos para la evaluación de ciudades resilientes. Este constructo presenta un conjunto integral de indicadores, variables y métricas que están relacionadas con la resiliencia urbana (ARUP 2014), en cuatro dimensiones que incluyen salud y bienestar, economía y sociedad, infraestructura y ecosistemas, y liderazgo y estrategia. Cada una de estas dimensiones consta de tres indicadores que siguen los principios de retroalimentación, robustez, redundancia, riqueza y tolerancia (ARUP 2014).

Tanto el marco SCW como el CRI cubren de manera integral varios componentes urbanos. Dichos componentes podrían superponerse y complementarse a un determinado contenido, ofreciendo las oportunidades para identificar conexiones entre la ciudad inteligente y la ciudad resiliente. Por ejemplo, se espera que una ciudad resiliente proporcione mecanismos institucionales de protección adecuadas para la vida humana y la salud en el marco del CRI, y la ciudad inteligente garantice la salud y la seguridad de las personas bajo el modelo del SCW. Los sistemas y servicios urbanos definidos en el marco del CRI están habilitados por sistemas de transporte multimodal diversos y asequibles y, por redes de tecnología de la información y las comunicaciones, y la planificación de contingencias. Tal visión indica que la integración de la tecnología de la ciudad inteligente en la construcción de una ciudad resiliente se ha considerado inicialmente en el marco de esta última. A continuación, se detallan, las conexiones entre la ciudad inteligente y resiliente, es decir, la contribución de la ciudad inteligente a la resiliencia urbana. En particular, existen seis ámbitos de los indicadores del sistema de indicadores de evaluación de ciudades inteligentes que están relacionados con los cuatro ámbitos del marco



de evaluación de ciudades resilientes (Fig. 3, en anexo).

### Salud y bienestar

La categoría de salud y bienestar indica hasta qué punto una ciudad satisface las necesidades básicas de los ciudadanos. Se caracteriza por tres indicadores que incluyen la vulnerabilidad humana mínima, diversos medios de vida y empleo, y las salvaguardias adecuadas para la vida y la salud humanas. Utilizando la tecnología de la información y las comunicaciones u otras tecnologías modernas, la vida inteligente contribuye a estos tres indicadores, reflejando las características de la resiliencia urbana, tales como: la integración, la operación basada en sistemas, la “anti-perturbación”, la redundancia, la robustez y la rapidez.

En primer lugar, la vida inteligente garantiza las necesidades básicas, como el saneamiento del agua, la energía y los alimentos. En términos de agua, por ejemplo, la vida inteligente se dedica a evaluar y gestionar los recursos hídricos a través de sistemas de monitoreo y despacho, sistemas de reciclaje y reutilización, y garantizar la calidad y la seguridad del agua a fin de satisfacer de manera eficiente y razonable las necesidades de las partes interesadas y lograr la gobernanza inteligente de las aguas residuales domésticas urbanas.

En segundo lugar, las nuevas aplicaciones tecnológicas para una vida inteligente (como, por ejemplo, nuevos medios, equipos de comunicación, semiconductores, servicios cableados e inalámbricos y otras empresas diversificadas) pueden apoyar el desarrollo económico, proporcionando así más oportunidades de acceso a la financiación, la formación profesional y el apoyo empresarial.

Finalmente, la vida inteligente permite a las ciudades recopilar información relevante a través de la detección temprana y la respuesta rápida a crisis o emergencias, coordinar el trabajo de socorro en casos de desastre, evaluar el grado de daño al sistema urbano y fortalecer aún más la resiliencia del sistema urbano. Es un enfoque para mejorar la resiliencia urbana ante

los desastres y garantizar la salud y la seguridad de los habitantes urbanos.

La vida inteligente también puede adoptar tecnología de la información y las comunicaciones que integre instalaciones y servicios de salud, y servicios de emergencia receptivos, proporcionando servicios más rápidos y convenientes.

### Economía y Sociedad

La economía y la sociedad necesitan una identidad colectiva y un apoyo mutuo, estabilidad y seguridad social, y disponibilidad de recursos financieros y fondos de contingencia. Una economía inteligente se caracteriza por un espíritu innovador, flexibilidad del mercado laboral, integración internacional, capacidad de transformación, etc. Puede ser diverso, robusto, conectado y eficiente. Las características de la sociedad inteligente incluyen la afinidad con el aprendizaje permanente, la flexibilidad, la creatividad y la participación de las personas en la vida pública. La sociedad inteligente es capaz de promover la flexibilidad, la creatividad, la robustez, la rapidez, la equidad, la diversidad y la eficiencia en las ciudades.

La economía inteligente proporciona una gestión sólida de las finanzas de la ciudad y diversas fuentes de ingresos. En particular, una amplia aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (es decir, tratamiento médico electrónico, productos de tecnología electrónica, etc.) proporciona ventajas para atraer la inversión y el talento de las empresas. La minería de datos y la visualización de la toma de decisiones y operaciones económicas inteligentes, como la economía colaborativa, mejoran la diversificación económica y la eficiencia de la asignación de flujo de capital y hacen a una gestión económica más integral de la ciudad. Además, las dimensiones económicas de una ciudad inteligente pueden proporcionar un fuerte apoyo para la predicción y preparación de desastres, la reducción y la recuperación frente a eventos climáticos. También es la base para el desarrollo de infraestructuras inteligentes y la gestión gubernamental.



Además, la aplicación de blockchain mejora la confiabilidad y transparencia de las transacciones para garantizar la seguridad de las transacciones financieras y de otro tipo y brindar soporte para una buena gestión de las finanzas de la ciudad, lo cual es importante para una ciudad funcione bien. Como complemento de la economía tradicional, la economía colaborativa garantiza el establecimiento normal de una parte de la relación oferta-demanda. Mientras se esfuerzan por mantener las operaciones normales, las diferentes fuerzas sociales comparten los riesgos asociados con los recursos, los servicios y las tecnologías compartidas, mejorando en gran medida la eficiencia de asignación y utilización de diversos recursos en una ciudad.

El desarrollo inteligente de la sociedad no solo garantiza un funcionamiento seguro y estable de la atención médica, de la enseñanza, etc., sino que también promueve las relaciones sociales y las redes de comunidades integradas. En primer lugar, proporciona un vínculo entre dominios conceptuales para la prevención y el control de enfermedades lo que mejora la accesibilidad de la información médica. En segundo lugar, con el empleo de la tecnología de la información y la comunicación, la sociedad inteligente promueve conexiones más estrechas y efectivas dentro y entre empresas o escuelas, mejora la equidad de los recursos educativos y optimiza la eficacia de la gestión social. En tercer lugar, el uso de la tecnología y los nuevos medios de comunicación en la sociedad inteligente mejora la conciencia pública sobre la protección del ambiente y el protocolo a cumplir ante desastres, mejorando así la reducción de riesgos, la recuperación y el aprendizaje y las capacidades de innovación.

### **Sistemas y servicios urbanos**

Los sistemas y servicios urbanos resilientes podrían evaluarse mediante tres indicadores, como ser de reducción de la exposición física y la vulnerabilidad, la continuidad de los servicios críticos y la confiabilidad de las comunicaciones y la movilidad. Los mismos tienen una estrecha conexión con el entorno y la movilidad inteligente. Para el entorno

inteligente, uno de los indicadores de evaluación es la gestión sostenible de los recursos, con el fin de hacer que la gestión del medio ambiente sea más sólida y la infraestructura crítica más segura. Esto, al mismo tiempo, indica que el entorno inteligente encarna la diversidad, robustez, ingenio, agilidad, eficiencia, capacidad de adaptación, rapidez y redundancia de una ciudad resiliente. La movilidad inteligente es coherente con el objetivo de comunicaciones y movilidad fiables en ciudades resilientes, en términos de redes integradas de transporte, y tecnologías de la información y comunicación y servicios de comunicación de emergencia. Esto lo hace relacionado con los principios de resiliencia, rapidez, redundancia, flexibilidad y eficiencia de la ciudad resiliente.

La gestión sostenible del entorno inteligente facilita la gestión sustentable de la construcción y de los recursos, como, asimismo, contribuye a satisfacer las demandas de infraestructura crítica, optimizando la asignación de recursos en el suministro de energía, y a fortalecer los sistemas de monitoreo urbano para aliviar el deterioro y mejorar la restauración de los sistemas ecológicos. Muchos países y regiones han implementado medidas ambientales inteligentes para abordar una variedad de problemas surgidos en el desarrollo urbano (por ejemplo, el aumento de la demanda de infraestructura crítica, la degradación de los ecosistemas, etc.).

Los sistemas de entorno inteligente pueden recopilar y monitorear automáticamente varios recursos relacionados con el entorno de vida humano, como el agua, la electricidad y la atmósfera en tiempo real. Los sistemas detectan y tratan diversos eventos adversos a tiempo y llevan a cabo continuamente planes para establecer sistemas más integrales de gestión de ecosistemas y gestión del riesgo de inundación para garantizar que las ciudades operen con resiliencia.

Los sistemas de transporte sostenibles, innovadores y seguros de movilidad inteligente proporcionan sistemas de infraestructura para el transporte urbano, facilitan las redes de transporte integradas, ayudan a mantener una



conectividad fluida de las carreteras y redes de comunicación y, a restaurar el suministro de agua o energía a tiempo. Esta serie de métodos mejoran la eficiencia del sistema de transporte, reducen el consumo de energía y mejoran la calidad de vida.

La movilidad inteligente también puede adoptar infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones para proporcionar una garantía básica para un transporte logístico eficiente y una supervisión en tiempo real del proceso completo de los productos básicos y ayuda médica ante los desastres climáticos, por ejemplo.

### Liderazgo y estrategia

El liderazgo y la estrategia de una ciudad resiliente se evalúan mediante la capacidad de liderar y gestionar de manera efectiva, con partes interesadas empoderadas y una planificación integrada del desarrollo. La gobernanza inteligente prioriza medidas efectivas, como la participación en la toma de decisiones, la gobernanza transparente y los servicios públicos y sociales, para mejorar el liderazgo y la gestión y facilitar el acceso a información y conocimientos actualizados con el fin de que las personas y las organizaciones puedan tomar las medidas adecuadas. La dimensión de gobernanza inteligente está relacionada con los principios de diversidad, inclusión (participación), ingenio, equidad y eficiencia de las ciudades.

La gobernanza inteligente emplea tecnologías de la información y las comunicaciones para proporcionar servicios gubernamentales e intercambiar información e integrar varios sistemas independientes frente a los desastres. El sistema inteligente de toma de decisiones, el sistema de supervisión y otros mejoran la precisión de la toma de decisiones (Zhu et al. 2019). A través del gobierno electrónico, las plataformas de servicios públicos del gobierno (por ejemplo, transporte, energía y agua) y los sitios web gubernamentales se han vuelto más orientados a los servicios para proporcionar a los ciudadanos con información y servicios de consultoría para mejorar la calidad de vida y la satisfacción de los ciudadanos.

### Desafíos y sugerencias para integrar la ciudad inteligente y la resiliencia

En general, la ciudad inteligente y la ciudad resiliente tienen fuertes conexiones de acuerdo con el análisis de las relaciones en sus sistemas de indicadores de evaluación. Tales conexiones también indican el potencial para integrar la ciudad inteligente y la ciudad resiliente para el desarrollo urbano sostenible en diversos aspectos, como la salud y el bienestar, la economía y la sociedad, el sistema urbano y los servicios, y el liderazgo y la estrategia. Además, la integración potencial puede promover el funcionamiento eficiente e integral de la sociedad, la economía, la infraestructura y la gestión y puede mejorar la redundancia, la diversidad y las características “antiperturbaciones” de la ciudad.

En el contexto del desarrollo urbano sostenible, existen muchas oportunidades para el desarrollo de ciudades resilientes e inteligentes. Esto ha recibido el apoyo de estudios emergentes. Por ejemplo, el uso de soluciones emergentes de big data, computación en la nube y tecnologías de la información y las comunicaciones para ayudar a las ciudades a sobrevivir y operar bajo una presión extrema. Las estructuras urbanas deben integrar tecnologías y sistemas inteligentes para mejorar la robustez, la redundancia, la riqueza de recursos y la rapidez. Sin embargo, estos estudios son solo preliminares, y se necesita una investigación, exploración y mayor cantidad de tests en profundidad.

Si bien existen oportunidades y posibilidades, hay una variedad de desafíos para el desarrollo de ciudades resilientes e inteligentes. En primer lugar, los objetivos originales de ciudad inteligente y ciudad resiliente son diferentes, lo que implica que los diferentes requisitos en el desarrollo no puedan superponerse por completo. El enfoque elemental de una ciudad resiliente radica en la seguridad urbana, reflejada en la reducción de las víctimas y pérdidas económicas causadas a la ciudad por los desastres y emergencias de la naturaleza y la capacidad de recuperarse rápidamente a un estado normal después del evento climático imprevisto. En comparación, el enfoque de una





ciudad inteligente está en el funcionamiento eficiente del sistema urbano.

La tecnología de ciudades inteligentes no es una panacea (Boulos et al. 2015), y la introducción de tecnología y pensamientos inteligentes puede tener impactos negativos en la ciudad resiliente, lo que resta valor a la resiliencia urbana. En primer lugar, se han expuesto muchos defectos y deficiencias en el proceso de aplicación de las tecnologías inteligentes. Si el sistema de big data en la ciudad inteligente no recopila y analiza datos clave a alta frecuencia durante el período de emergencia de los desastres y hace predicciones sensibles con precisión, puede conducir al colapso del sistema. En segundo lugar, si una ciudad depende demasiado de la tecnología de la ciudad inteligente, en el proceso de planificación de la ciudad inteligente, los servicios son propensos a depender en gran medida y, de ser más susceptibles, a posibles interrupciones del flujo de datos, lo que también reduce la resiliencia de la infraestructura dadas las amenazas de seguridad. En tercer lugar, dado que los datos entre los diferentes departamentos no siempre se pueden compartir y conectar de manera oportuna y efectiva, pueden emerger conflictos de datos y malas comunicaciones, lo que hace imposible rastrear eficientemente la fuente. En cuarto lugar, se ha prestado menos atención al medio ambiente y a la equidad y a la justicia. Esto es contrario a uno de los objetivos de la ciudad resiliente (estabilidad social y seguridad) (ARUP 2014). En general, si bien el uso de tecnología inteligente puede aliviar los problemas ambientales y las emergencias hasta cierto punto, es propenso a efectos negativos en términos de privacidad de datos y relaciones de poder incontroladas.

Sin embargo, es necesario superar los riesgos técnicos y sociales potenciales que trae la ciudad inteligente y tomar la mejora de la resiliencia urbana como retroalimentación positiva en el desarrollo de la ciudad, y construir una robusta e inteligente y resiliente, para gestionar o resolver problemas y desastres urbanos de manera más inteligente, efectiva y precisa. Para apoyar esto, se han proporcionado varias sugerencias: (1) desarrollo de un sistema

integral y sistemático de evaluación de ciudades resilientes-inteligentes que incorpore los elementos de resiliencia en el sistema de evaluación de ciudades inteligentes y fortalecer las capacidades de predicción de emergencias y análisis sensibles a través del análisis de big data (Wang y Zhao 2020); (2) la mejora de la resiliencia urbana como la dirección principal del desarrollo de ciudades inteligentes en la práctica. Esto requiere guiar la planificación de ciudades inteligentes con un pensamiento resiliente y promover la construcción de ciudades resilientes e inteligentes con una estructura de gobernanza diversificada. Las plataformas para la recopilación y el análisis de big data urbanos o los centros de información pueden garantizar un intercambio de datos sin problemas, lo que ofrece ventajas a la tecnología y a la prestación de servicios de apoyo más eficientes y precisos a los responsables de la adopción de decisiones urbanas; (3) mejora de la privacidad y seguridad de los datos basada en el principio de equidad social. Esto requerirá optimizar los mecanismos institucionales para el desarrollo y la utilización de datos, fortalecer la privacidad y la confidencialidad, combinar métodos impulsados por la tecnología y dirigidos por humanos, y mejorar la conciencia cívica para mejorar la adaptabilidad a eventos futuros.

## CONCLUSIONES

La combinación de los conceptos de ciudad inteligente y ciudad resiliente para desarrollar ciudades con ambas características está atrayendo cada vez más atención y acelerando el desarrollo urbano sostenible bajo una variedad de desafíos del cambio climático, la urbanización, el deterioro ambiental, el crecimiento económico desenfrenado y el crecimiento de la población. Este artículo avanzó en la comprensión teórica del concepto de ciudad resiliente-inteligente a través de la exploración de las posibilidades de la integración de los conceptos de ciudad inteligente y ciudad resiliente. En particular, las posibilidades se evidenciaron a través del análisis de las conexiones entre los seis componentes de la ciudad inteligente, a saber, la





gobernanza, las personas, la vida, la movilidad, la economía, y el medio ambiente y los cuatro componentes de la ciudad resiliente, a saber, la salud y el bienestar, la economía y la sociedad, la infraestructura y los ecosistemas, y el liderazgo y estrategia. En el modelo de la ciudad resiliente-inteligente, las soluciones y tecnologías de ciudades inteligentes proporcionan apoyo técnico para garantizar que una ciudad resiliente pueda hacer frente a desastres y emergencias de manera eficiente, mientras que la ciudad resiliente proporciona retroalimentación positiva para la ciudad inteligente en la resistencia a las interferencias y perturbaciones externas. Sin embargo, la precisión de la información, la seguridad de los datos, el intercambio de datos y los problemas asociados de equidad y justicia social son desafíos que una ciudad inteligente puede generar al ser integrado en sistemas urbanos resilientes. Para superar tales desafíos, este trabajo también presentó sugerencias para ser consideradas en el desarrollo del sistema de evaluación de ciudades resilientes-inteligentes, la mejora de la resiliencia de las ciudades inteligentes, y la mejora de los problemas sociales en la utilización de la tecnología inteligente. En general, se espera que este artículo proporcione a los académicos y profesionales un punto de referencia con respecto a los principios y características de la ciudad resiliente-inteligente. Esto, a su vez, se espera que conduzca a mejores reconocimientos de la ciudad resiliente-inteligente en la academia y la práctica.

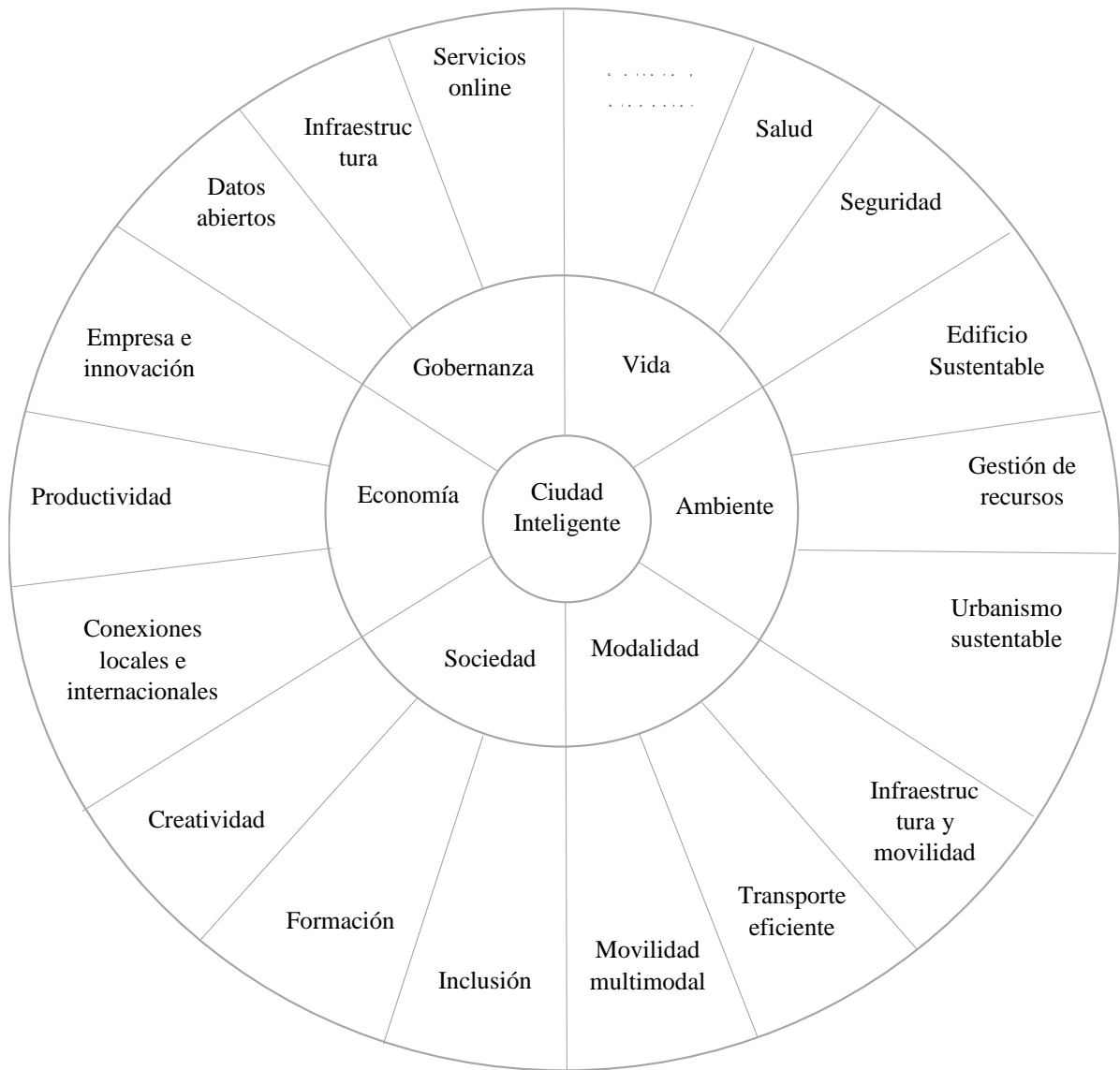
## REFERENCIAS

- Albino V, Berardi U, Dangelico RM (2015) Ciudades inteligentes: definiciones, dimensiones, rendimiento e iniciativas. *J Urban Technol* 22(1):3–21. <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>
- ARUP (2014) Índice de Resiliencia de la Ciudad [https://www.arup.com/perspectives/publications/research/sec/índice de resiliencia de la ciudad](https://www.arup.com/perspectives/publications/research/sec/índice-de-resiliencia-de-la-ciudad).
- Bansal N, Mukherjee M, Gairola A (2015) De la pobreza, la desigualdad a la ciudad inteligente. *Transacciones Springer en Ingeniería Civil y Ambiental*. Springer, Singapur
- Boulos MNK, Tsouros AD, Holopainen A (2015) 'Las ciudades sociales, innovadoras e inteligentes son felices y resilientes': ideas de la Conferencia Internacional de Ciudades Saludables EURO 2014 de la OMS. *Int J Health Geogr* 14(3). <https://doi.org/10.1186/1476-072x-14-3>
- Chourabi H, Nam T, Walker S, Gil-Garcia JR, Mellouli S, Nahon K, Pardon TA, Scholl HJ (2012) Understanding smart cities: an integrative framework. En: 2012 45th Hawaii international conference on system sciences, enero, pp 2289–2297. IEEE
- Cohen B (2013) La rueda de la ciudad inteligente. *Círculo inteligente*
- Eremia M, Toma L, Sanduleac M (2017) El concepto de ciudad inteligente en el siglo XXI.
- Giffinger R, Fertner C, Kramar H, Meijers E (2007) Ranking de ciudades medianas europeas. [http://www.smart-cities.eu/download/city\\_ranking\\_final.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/city_ranking_final.pdf)
- Giffinger R, Gudrun H (2010) Ranking de ciudades inteligentes: ¿un instrumento eficaz para el posicionamiento de las ciudades? *ACE: Arch City Environ* 4(12):7–26
- Objetivo 11 (ODS de las Naciones Unidas) Objetivo 11: ciudades y comunidades sostenibles. <https://www.globalgoals.org/11-sustainable-cities-and-communities>
- Han H, Hawken S (2018) Introducción: innovación e identidad en las ciudades inteligentes de próxima generación. *City Cult Soc* 12(1):1–4. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.12.003>
- Holling CS (1973) Resiliencia y estabilidad de los sistemas ecológicos. *Annu Rev Ecol*

- Syst 4(1):1–23.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.11.0173.000245>
- Macke J, Casagrande RM, Sarate JAR, Silva KA (2018) Smart city and quality of life: citizens' perception in a Brazilian case study. *J Clean Prod* 182:717–726.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.078>
- Meerow S, Newell JP, Stults M (2016) Definición de la resiliencia urbana: una revisión. *Plan Urbano Landsc* 147:38–49.  
<https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2015.11.011>
- Mileti D (1999) Desastres por diseño: una reevaluación de los peligros naturales en los Estados Unidos. Joseph Henry Press, Washington, DC
- Nam T, Pardo TA (2011) Conceptualizando la ciudad inteligente con dimensiones de tecnología, personas e instituciones. En: *Proceedings of the 12th annual international digital government research conference: digital government innovation in challenging times*, June, pp 282–291
- Sharifi A, Khavarian-Garmsir AR, Kummitha RKR (2021) Contribuciones de soluciones y tecnologías de ciudades inteligentes a la resiliencia contra la pandemia de COVID-19: una revisión de la literatura. *Sostener* 13(14):8018.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/8018>
- Sharifi A, Yamagata Y (2018) Planificación urbana orientada a la resiliencia. En: Yamagata Y, Sharifi A (eds) *Planificación urbana orientada a la resiliencia: ideas teóricas y empíricas*. Springer, Cham, pp 3–27
- Sharifim A.; Salehi, P. (2022). *Resilient Smart Cities. Theoretical and Empirical Insights*. Springer. Switzerland
- TUWIEN (2015) The smart city model.  
<http://www.smart-cities.eu/?cid=2&ver=4>
- Wang P, Zhao L (2020) El futuro de la ciudad inteligente a partir de la prueba de estrés de la nueva enfermedad de la corona.  
[https://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_5980938](https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_5980938)
- Zhu S, Li D, Feng H (2019) ¿Es resistente la ciudad inteligente? *Pruebas de China. Sustain Cities Soc* 50:101636.  
<https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101636>

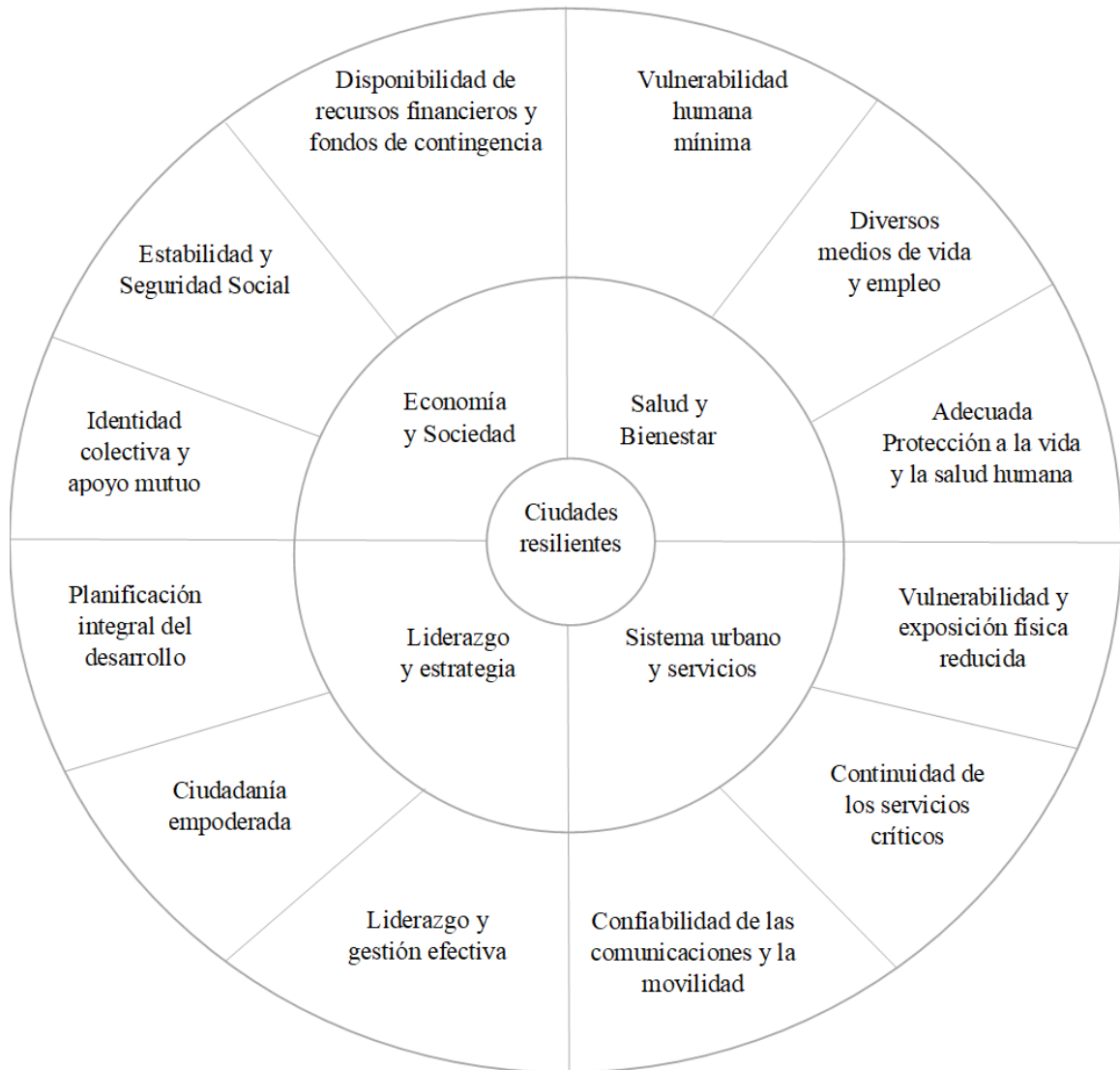
ANEXO

FIGURA 1. SISTEMA DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DE CIUDADES INTELIGENTES



Fuente: TUWIEN 2015

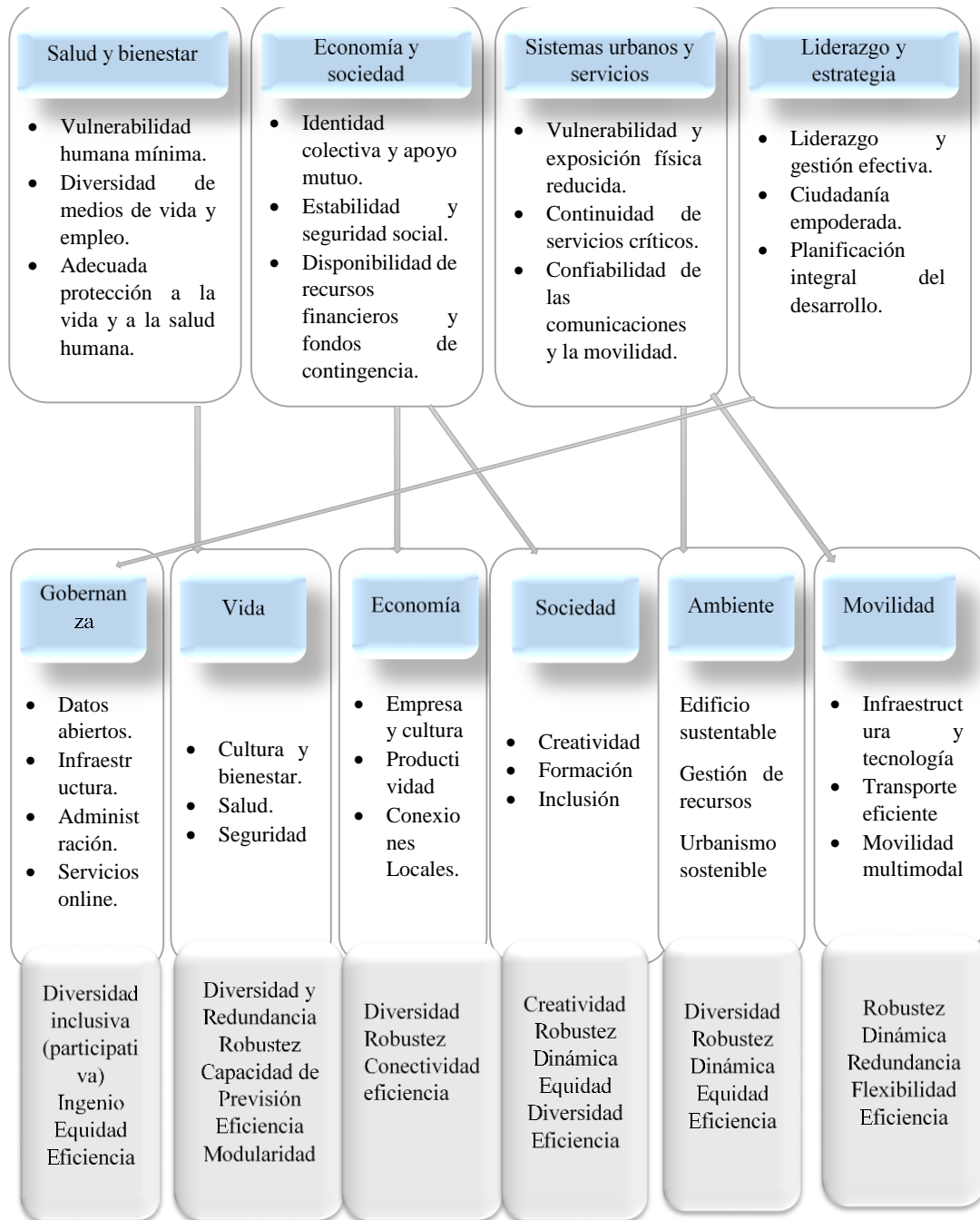
Figura 2. Sistema de indicadores de evaluación de ciudades resilientes



Fuente. ARUP 2014



Figura 3. Conexiones entre ciudad inteligente y ciudad resiliente



Fuente: Sharifim, Salehi 2022



## PLANO DE AÇÃO PARA USO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE FINANCEIRO PARA MICROEMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Ketlen Pinto da Silva Fonseca ketlenpintodasilvafonseca@gmail.com

Alceu de Oliveira Lopes alceulopes17@hotmail.com

Roberto Carlos Dalongaro robertocarlosad@hotmail.com

Ana Cristina Vogado vogadoanacristina24@gmail.com

**Universidade Regional Integrada – URI- Campus São Luiz Gonzaga-Brasil**

**Instituto Federal Farroupilha - Campus Uruguaiana – Brasil.**

### RESUMO

Os desafios no mundo de hoje requerem que as empresas tenham informações assertivas e transparentes para que a gestão tenha embasamento nas atividades operacionais e de administração sobre a vida financeira da empresa, diante disso, neste trabalho pretendeu-se fazer um diagnóstico da situação atual da empresa, bem como, na sequência, e extremamente importante foi o processo de aculturação das pessoas que fazem parte do processo tanto de gestão como operacional com vistas a disseminação da necessidade de realizar os trabalhos de uma forma que possam ser acima de tudo monitorados, controlados e quando aplicável a aplicação de planos de ação para a correção de eventuais divergências. Está é a vertente principal do trabalho que se fundamenta em uma metodologia quantitativa, expondo dados relacionados a gestão de uma empresa familiar que tem como princípios básicos o atendimento diferenciado para os clientes que buscam satisfazer as necessidades de utilização dos serviços oferecidos. A tecnologia hoje requer o uso constante de máquinas e equipamentos modernos, mas de nada adianta se os controles financeiros não são eficazes pois se isso ocorre, o planejamento da empresa ficará comprometido.

**Palavras-chave:** Administração Financeira, Empresa Familiar, Ferramentas, Plano de ação.

### ABSTRACT

The challenges in today's world require companies to have assertive and transparent information so that management has a basis in operational and administrative activities on the company's financial life, in view of that, in this work it was intended to make a diagnosis of the

current situation of the company, as well as, in the sequence, and extremely important, was the process of acculturation of the people who are part of both the management and operational process with a view to disseminating the need to carry out the work in a way that can be, above all, monitored, controlled and when applicable, the application of action plans to correct any discrepancies. This is the main aspect of the work that is based on a quantitative methodology, exposing data related to the management of a family business whose basic principles are differentiated service for customers who seek to satisfy the needs of using the services offered. Technology today requires the constant use of modern machines and equipment, but it is useless if financial controls are not effective, because if this occurs, the company's planning will be compromised.

**Keywords:** Financial Management, Family Business, Tools, Action Plan.

### INTRODUÇÃO

A administração de empresas tem quatro grandes ramos, a administração de recursos humanos, administração de marketing, administração da produção e o que tende a gerar maior apreensão nas empresas, a administração financeira, por acreditarem que é de difícil operação e compreensão.

A revista exame apontou que 90% do mercado de empreendedores do Brasil, são empresas familiares, o que corresponde a 65% do Produto Interno Bruto, e 75% da força de trabalho (DINO, 2019). E é justamente nas empresas familiares que se pode visualizar a maior omissão da gestão financeira.



Este trabalho é um estudo de caso realizado em uma empresa familiar, no município de São Luiz Gonzaga - Rio Grande do Sul, uma microempresa Individual, em pleno crescimento e com grande potencial, destaca-se no mercado com profissional de trinta e oito anos de experiência, com qualidade de serviço e grande clientela.

Este trabalho pretende auxiliar os proprietários no controle financeiro, apresentando e orientando o uso das ferramentas contábeis, frente as características de grande parte das empresas familiares, surge o questionamento que deu origem ao problema base deste trabalho: como potencializar o controle financeiro do proprietário sobre a sua empresa?

Para proporcionar tranquilidade aos proprietários desta empresa familiar, propõem-se aqui a implantação de um modelo de controle financeiro, implantando na organização ferramentas básicas de gestão financeira, através do desenvolvimento de planilhas eletrônicas e manuais de registros para utilização destas ferramentas, e a estruturação de um plano de ação para aplicar os conhecimentos e verificar a adaptabilidade das ferramentas à realidade da empresa.

As empresas familiares tendem a desconhecer os seus custos, a inadimplência de seus clientes, possibilidades de crédito, oportunidades de crescimento, além de não estabelecerem prazos para recebimento, não possuem margem de contribuição pré-estabelecida, e não se programam financeiramente, seja a curto ou a longo prazo.

Aproximadamente seis em cada dez empresas não possuem sequer um orçamento empresarial. Segundo Stacke e Feil (2017), 50% das empresas familiares desconhecem o custo real do serviço ou produto por elas fornecido. Pensando na carência dessas empresas quanto ao uso de instrumentos que potencializam seu crescimento, e permitem maior controle financeiro, torna-se atrativo pesquisar este campo, pois é uma possibilidade de conhecer o mercado e de trazer o conhecimento teórico para a prática.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Administração de Empresas Familiares

Souza, Silva, Lima e Carneiro (2015), realizaram um estudo com dez pequenos empresários, apenas 30% destes empresários possuem curso superior, e 20% deles não realizam nenhum tipo de registro financeiro, 40% fazem uso apenas do fluxo de caixa, 30% faz uso do demonstrativo de resultado de exercícios e o fluxo de caixa, e apenas 10% faz uso das duas ferramentas e do Balanço patrimonial.

Segundo a pesquisa, 40% das empresas participantes utilizam alguma ferramenta de controle de estoque, contas a pagar e contas a receber, 10% estoques, e contas a pagar, 10% controlam apenas o estoque, 20% controlam apenas contas a pagar e 10% usam ferrenhas apenas para controlar as contas a receber. Dentre estas empresas, 80% realizam análise mensal dos dados, 10% anual, e 10% não realizam (SOUZA, SILVA, LIMA e CARNEIRO 2015).

Filho et al (2010), realizou um estudo com oito empresas, das quais 12,5% admitiram não utilizar resultados contábeis nas tomadas de decisões, e apenas 50% afirmaram usar sempre, quando questionados sobre a realização periódica de avaliação dos resultados, 25% disseram que raramente fazem, 25% afirmaram fazer as vezes e apenas 50% responderam que faziam sempre.

Das empresas participantes 37,5% admitiram não fazer separação do patrimônio empresarial, do pessoal, e 63% afirmaram reinvestir parte do capital na organização, 75% responderam que realizam um controle rígido de registro de fluxo de caixa, contra 25% que negaram utilizar a ferramenta com tanto afinco, 12,5% das empresas não possuíam objetivos claramente definidos, e 37,5% negaram que a família tivesse qualquer planejamento estruturado (FILHO et al, 2010).

Stacke e Feil (2017), realizaram uma pesquisa na qual utilizaram 105 questionários nas análises, cada um corresponde a uma empresa. Destas, 16% alegaram não ter conhecimento do



valor total de ventas a cada mês, 29% não tem controle sobre o valor de custos e despesas mensais, 34% não tem conhecimento ao final do período se teve lucro ou prejuízo, 53% desconhecem o custo de seu produto ou serviço, 32% das empresas que responderam o questionário não possuem ferramentas de controle de estoque.

Na pesquisa de Stacke e Feil (2017), apenas 30% das empresas realizam algum tipo de cálculo de margem de contribuição, 72% fazem uso do fluxo de caixa, 43% possui um orçamento empresarial e apenas 40% utilizam relatórios contábeis, como balanço patrimonial, demonstrativo de resultado de exercícios, e análise vertical e horizontal.

### Gestão Financeira

A vida financeira de empresas familiares tende a ser um tanto caóticas, desde retiradas realizadas sem registro, ausência de notas fiscais de compras, despesas pessoais lançadas como empresariais, pró-labore acima do normal para o mercado, confusão de patrimônios, e etc. (FILHO et al, 2010).

A Gestão Financeira é a área responsável pelo capital financeiro da empresa. Dentro da gestão financeira, estão subdivididas três grandes áreas: orçamento de capital, estrutura de capital e, gestão do capital de giro (CHIAVENATO, 2014a).

- Orçamento de capital, é o planejamento de investimentos, a busca de oportunidades, o orçamento de capital busca alternativas de crescimento do valor do negócio, chances de investir pouco e ter um alto retorno.
- A estrutura de capital, administra as possibilidades de trabalhar com o capital próprio e de terceiros harmoniosamente, de maneira que não gere um custo absurdo para a organização no futuro, e que não se desperdice oportunidade de crescimento e atualização.
- A Gestão do Capital de Giro Coordena os recursos financeiros e as dívidas, buscando o equilíbrio e mantendo a empresa em funcionamento continuamente, se precisar interromper suas atividades, e com lucro.

A gestão financeira possui funções de curto e de longo prazo, sendo as de curto prazo, os processos como gerir o caixa, gerenciar os créditos disponíveis, e os créditos já utilizados, controlar as contas a receber e a pagar, zelando para não ficar inadimplente e ser pontual, não oferecendo prazos que não possa honrar com seu capital de giro, controle de estoques, com compras precisas, pontuais, e que possam ser armazenadas no espaço disponível, e dos financiamentos de curto prazo, como empréstimos que tem vencimentos dentro do período contábil (SILVA, 2009).

As funções de longo prazo exigem uma visão estratégica, é nas decisões de longo prazo que é concebido o orçamento de capital e a estrutura de capital, onde se fazem as projeções e são escolhidos os projetos futuros, determinados os recursos necessários e a demanda de capital da organização nos próximos períodos (SILVA, 2009).

### METODOLOGIA

Este é uma pesquisa classificada como Estudo de caso, por analisar uma única empresa, aplicada, pois proporcionou uma melhoria local, descritiva, pois apresenta as características de uma empresa e os aspectos de um segmento (microempresas individuais), e qualitativa, pois propõem o uso de ferramentas para coleta de dados, explicado a metodologia de uso delas, mas também quantitativa pois orienta o uso destas ferramentas na interpretação de dados financeiros (MARCONI e LAKATOS, 2017).

Dentro da organização a pesquisadora observou a forma como a empresa coletava, ou não os dados, as ferramentas que seriam necessárias, a aptidão dos colaboradores para utilizá-las, a melhor forma de aplicar no dia-a-dia os instrumentos contábeis que seriam necessários para promover o controle financeiro.

Observando o comportamento da equipe, dos clientes, e o movimento diário da empresa, foi possível estabelecer como deveriam ser utilizadas as ferramentas, e estruturar a metodologia de controle financeiro mais adequada, escolhendo a forma de apresentar a



ferramenta, o seu uso, frequência, método de análise e responsável pela aplicação no plano de ação.

### DISCUSSÃO E ANÁLISE

A seguir estão apresentados os instrumentos contábeis e demais ferramentas propostas, que formam o modelo de gestão financeira apresentado para que os gestores alcancem o controle dos estoques, contas a pagar, contas a receber e clientes, possibilitando a tomada de decisão de maneira mais precisa, otimizando seus resultados.

## FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS CONTÁBEIS

### Controle de estoque

O controle de estoque da empresa, é realizado para manter um nível ideal e reduzir a perda de vendas por falta de produtos, portanto, foi sugerido um inventário que deverá ser registrado em uma planilha do Excel, seguindo o modelo da Figura 3, onde aponta-se o código do produto, descrição, aplicação, marca, quantidade (QTD), custo, e preço de venda (PV).

#### Planilha 1 - Inventário de estoque

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	APLICAÇÃO	MARCA	QTD	CUSTO	PV

Fonte: Elaborada pela autora

Após a alimentação da planilha do inventário, para manter o estoque atualizado, sugere-se duas planilhas, um manual e outra eletrônica. A planilha de entrada dos produtos (Planilha 2) será confeccionada através na nota fiscal eletrônica, usando a chave de acesso no site

[www.nfe.fazenda.gov.br](http://www.nfe.fazenda.gov.br), onde o [Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica](#) (DANFE) é pesquisado ou pode ser utilizado o documento impresso, que é entregue sempre com a mercadoria no momento do recebimento.

#### Planilha 2 - Entrada de Mercadorias

Código	Descrição	Qtd.	Unidade Comercial	Valor(R\$)
90793AB415	OLEO YAMALUBE 4T - (20W-50) MINERAL - API SL	24	UM	R\$ 984,00

Fonte: Elaborada pela autora.

A terceira e última planilha que irá auxiliar no controle de estoque, será manual, usada para registrar a saída de mercadorias do estoque, esta planilha será preenchida durante o dia, e encaminhada para o responsável em forma física, ou como fotografia, para que conforme os dados nela apresentados, seja dado baixa nos

produtos na planilha inventário. Para tanto serão impressas duas páginas para cada semana, da planilha “Saída de Mercadorias”, conforme demonstra a Planilha 3.

#### Planilha 3 - Planilha de Saída de Mercadoria

Março - Semana 7 a 12						
Data	Descrição	Qtd.	Preço	A vista	A prazo	Cartão

Fonte: Elaborada pela autora

### Controle de Contas

Para manter o crédito com fornecedores, é importante que sejam honrados os acordos

firmados no momento da tomada deste crédito, como o prazo de pagamento, a forma de pagamento dos juros em caso de atraso, as



multas e sanções pré-estabelecidas. Como o objetivo final das organizações é a geração de resultados, não se pretende estender o prazo além do vencimento das duplicatas, para que assim não tenha o capital afetado além daquele tratado no ato da compra, desta forma, é importante ter um controle rigoroso das contas a pagar, para que não ultrapassem os prazos afetando assim o crédito dos fornecedores.

Com o intuito de zelar pela confiança destes parceiros, foi pensado neste trabalho, a forma de melhor controlar as contas a pagar, assim sendo,

foi elaborado um método de controle visual com o uso de um calendário, conforme exemplificado na Planilha 4. Cada dia está representado em uma célula da planilha, um quadrado, neste quadrado, será escrito o nome do fornecedor e o valor a ser pago naquele dia, cada linha representa uma semana, no último quadrado de cada linha, fica a soma dos valores a serem pagos nesta semana, para que possam ser visualizados os valores comprometidos, e assim melhor planejadas as compras, conforme as possibilidades da empresa para aquele período.

#### Planilha 4 - Calendário de contas a pagar

Mês de Março – Contas a Pagar							
DOM	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	TOTAL
		Forne 1 500,00	2	Forne 5 800,00	4	5	1300,00
		1		3			
6	7	8	9	10	11	12	
13	14	15	16	17	18	19	
20	21	22	23	24	25	26	
27	28	29	30	31			

Fonte: Elaborado pela autora.

A Planilha 4 demonstra que a ferramenta é de fácil compreensão e pode ser utilizada de forma manual, precisando apenas de uso de uma caneta e uma calculadora. A quantidade necessária é um por mês, atualizado de acordo com os dias do mês correspondentes ao dia da semana, podendo ser impressas ou copiadas manualmente de algum calendário do ano correspondente.

#### Contas a Receber

Assim como os fornecedores oferecem crédito à empresa, ela também pode oferecer crédito aos seus consumidores, como é o caso da empresa em estudo. Portanto, também se faz necessário propor uma ferramenta de controle de contas a receber, com um cadastro de clientes, através de uma ficha, que está representada na Quadro 1.

#### Quadro 1 - Ficha de cliente

Ficha de cliente	
Nome:	
Telefone:	
Endereço:	
CPF:	____.____.____-__
Data de Nascimento:	__/__/____
Limite:	
Obs.:	

Fonte: Elaborada pela autora.

A ficha de cliente, apresentada no Quadro 1, é armazenada em uma caixa de fichas, onde independente de existir contas em aberto, o cliente sempre terá uma ficha que consta com informações de dados pessoais, o limite de compra de cada consumidor e alguma possível observação, como por exemplo a data que concertou o motor, o aceite de cheques provenientes deste cliente, aviso de peças que chegaram etc.

No Quadro 1 foi apresentada a ficha que utilizada para identificação do cliente, para controle das contas a receber serão usadas fichas iguais a da Planilha 5. Esta ficha, é composta pela data que ocorre o fato, a descrição, em caso de pagamento, e o número do pedido em caso de nova compra realizada antes da quitação total do crédito tomado, o valor do pagamento, ou do novo crédito, o saldo total da conta, e o limite restante daquele cliente.

**Planilha 5 - Ficha de controle de crediário**

FICHA DE CONTROLE DE CREDIÁRIO					
Nome:				Data de nascimento:	Moto:
CPF:	____.____.____-__	LIMITE:		__/__/____	
DATA	DESCRIÇÃO – PEDIDO	PAGAMENTO	CRÉDITO	SALDO	LIMITE

Fonte: Elaborada pela autora

A “Ficha de controle de crediário”, representada na Planilha 5, servirá para as vendas realizadas a prazo, quando o cliente poderá pagar parcelado, ou como usual e na empresa em estudo, “aos poucos”. Para esta situação em particular é muito importante haver o controle, pois os clientes pagam em diversos prazos, e muitas vezes pagam em valores pequenos, o que dificulta o controle. Esta ficha irá garantir o controle do valor pago, assim sempre estará registrado os valores pagos, e os valores gastos, desta forma, não haverá engano.

**Fluxo de Caixa**

Segundo Frezatti (1997), o fluxo de caixa é um instrumento de análise e avaliação financeira da organização, realizado no fim de um determinado período, que integra o caixa, as contas correntes em bancos, os investimentos, as contas a pagar e a receber, e possibilita a realização de previsões futuras de curto e longo prazo, uma ferramenta que dá apoio e suporte aos gestores na tomada de decisão. A Planilha 6, traz o esboço de um Fluxo de Caixa, indica-se o uso semanal deste modelo, para um melhor controle.

**Planilha 6 - Fluxo de caixa**

MÊS DE MARÇO		CAIXA			
				Saldo Anterior:	
				Entradas:	
				Saídas:	
				Saldo Atual:	
DATA	DESCRIÇÃO	ENTRADA	SAÍDA		

Fonte: Elaborada pela autora.

No modelo de Fluxo de Caixa da Planilha 6, há a menção do período, neste caso do exemplo o mês de março, ao lado do período, estão o saldo anterior, o resultado do período que precede o

fluxo de caixa que está sendo registrado, abaixo está a soma das entradas do período em questão, seguido da soma das saídas do mesmo período,

e então o resultado do período, alcançado através do cálculo:

$$\text{SALDO ANTERIOR} + (\text{ENTRADAS} - \text{SAÍDAS}) = \text{SALDO ATUAL}$$

Este exemplo, refere-se ao registro de caixa de um curto prazo no período. A seguir, na Planilha 7, está representado um Fluxo de caixa com previsões futuras, conhecido também como fluxo de caixa previsto e realizado.

**Planilha 7 - Fluxo de caixa previsto e realizado**

	FLUXO DE CAIXA PREVISTO E REALIZADO		
		SEMANA 1	
		PREVISTO	REALIZADO
ENTRADAS	SALDO INICIAL		
	VENDAS A VISTA		
	VENDAS NO CARTÃO		
	CHEQUES		
	A RECEBER		
	OUTROS		
	TOTAL DE ENTRADAS		
SAÍDAS	FORNECEDORES		
	ÁGUA, LUZ, TELEFONE, INTERNET, SEGURANÇA		
	EMPRESTIMO		
	CESTA DE RELACIONAMENTO		
	JUROS		
	IMPOSTOS		
	MATERIAL DE ESCRITÓRIO		
	COMBUSTIVEL		
	PROLABORE		
	SALÁRIOS		
	FERRAMENTAS		
TOTAL DE SAÍDAS			
SALDO OPERACIONAL			
SALDO FINAL			

Fonte: Elaborada pela autora.

A Planilha 7, traz um esboço de como é estruturado o fluxo de caixa previsto e realizado. Este instrumento é utilizado para realizar a comparação das previsões com a realidade do negócio. Na empresa em questão, como o objetivo do trabalho é proporcionar maior controle financeiro, serão necessários alguns períodos com uso das demais ferramentas para que esta possa ser utilizada, pois é através da análise de exercícios passados que será preenchida a coluna “previsto”. Para que a equipe não demore a se adaptar, sugere-se o uso semanal do fluxo de caixa previsto e realizado.

Se a primeira coluna é preenchida com as previsões, a segunda coluna é preenchida com a realidade vista no período, sendo lançada nela

as entradas e saídas, das respectivas contas, de acordo com os acontecimentos do exercício em questão, foi explicado que nas primeiras análises a veracidade dos dados de previsão será frágeis, visto que a média calculada, é sobre poucas amostras, e que com o tempo, esta informação se tornará mais precisa.

### Demonstrativo de Resultado de Exercícios

O demonstrativo de resultado de exercício, também conhecido popularmente na academia por DRE, é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, na construção de planejamento futuro, na visualização do período e no controle financeiro da organização, ele é feito em períodos regulares, conforme o



costume de cada empresa, podendo ser quinzenal, mensal, trimestral, e assim por diante.

Na internet, é possível encontrar em uma rápida busca no Google diversos modelos prontos, que

só precisam ser preenchidos, é uma ferramenta de fácil compreensão, que pode ser utilizada de forma manual, e preenchida rapidamente usando apenas papel e caneta, desde que se tenha os dados necessários e a compreensão básica de seu uso.

### Planilha 8 - Demonstrativo de Resultado do Exercício

Demonstrativo de Resultado de Exercícios		
Período: Janeiro 2021		
Empresa: xxx		
(+) RECEITA DE VENDAS		
(+) OUTRAS RECEITAS		
	(=) TOTAL DE RECEITAS	
(-) CUSTO DA MERCADORIA		
(-) CUSTO FINANCEIRO		
(-) IMPOSTOS		
	(=) TOTAL DAS DESPESAS	
	(=) LUCRO DO EXERCÍCIO	

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Planilha 8, temos um exemplo de um DRE bem simples, onde soma-se as despesas e as receitas, e subtrai-se para encontrar o lucro do exercício, encontrando desta forma o resultado do período, e como forma de complementar esta ferramenta, também haverá a orientação para que a empresa realize, juntamente ao DRE, a análise vertical e horizontal das contas, em comparativo aos períodos anteriores.

#### Análise Vertical e Horizontal

A Análise Vertical e Horizontal é de grande importância nas empresas, independente do

porte, da idade, ou do número de contas que compõem seu balanço patrimonial, é através dela que são identificadas as contas que mais representam despesas e receitas no exercício, em momentos de recessão na economia, é a análise vertical e horizontal que dá ao administrador, uma ideia de qual conta deve ser reduzida, ou qual conta pode ser aumentada para obter melhores resultados. A Planilha 9 tem um esboço de uma tabela fictícia de análise vertical das contas de uma empresa de pequeno porte.

### Planilha 9 - Análise Vertical

Análise Vertical		
	Mês 1	%
FORNECEDORES	R\$ 8.500,00	57,02%
ÁGUA	R\$ 150,00	1,01%
LUZ	R\$ 200,00	1,34%
TELEFONE	R\$ 50,00	0,34%
INTERNET	R\$ 120,00	0,81%
SEGURANÇA	R\$ 170,00	1,14%
EMPRESTIMO	R\$ 220,00	1,48%
CESTA DE RELACIONAMENTO	R\$ 19,60	0,13%
JUROS	R\$ 7,00	0,05%
IMPOSTOS	R\$ 300,00	2,01%
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	R\$ 70,00	0,47%

COMBUSTIVEL	R\$ 300,00	2,01%
PROLABORE	R\$ 3.000,00	20,13%
SALÁRIOS	R\$ 1.600,00	10,73%
FERRAMENTAS	R\$ 200,00	1,34%
TOTAL	R\$ 14.906,60	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

A Análise Vertical é realizada através da comparação entre as despesas das diferentes contas entre si, em um mesmo período. A tabela acima refere-se a apenas um mês, e ao lado está a representação em porcentagem de cada uma das contas referente ao total, nos dados usados no exemplo, os fornecedores representam 57% de todos os gastos da empresa, seguido pelo pró-labore que é 20%, e em terceiro lugar, ficariam os salários que representam quase 11% das despesas mensais da empresa.

Em uma análise vertical, é possível identificar em quais contas estão concentradas as maiores despesas da empresa, bem como aquelas que estão auxiliando mais nas receitas. Por exemplo, as vendas desta empresa dependem da existência de estoque, portanto, de despesas com fornecedores; para vender, é preciso ter vendedores, portanto, funcionários são

necessários; cortes de gastos podem ser feitos, nesse caso, em contas como água, luz, internet, gasolina, pois são contas que não afetam diretamente a receita da empresa.

É importante para quem administra a empresa ter conhecimento da representatividade de cada despesa no montante, para que as tomadas de decisão estejam baseadas em uma ideia clara da realidade da organização, e para que mudanças sejam feitas onde realmente irão surtir efeito, tanto para aumentar vendas, remanejar o destino de recursos, quanto para economizar.

Assim como a análise vertical, a análise horizontal tem muita importância, pois é através dela é possível acompanhar o desenvolvimento da organização ao longo do tempo, e podem ser percebidas as consequências das ações realizadas, sejam elas boas, ou ruins.

### Planilha 10 - Análise Horizontal

Análise Horizontal			
	Mês 1	Mês 2	Análise %
FORNECEDORES	R\$ 8.500,00	R\$ 9.000,00	+6%
ÁGUA	R\$ 150,00	R\$ 125,00	-17%
LUZ	R\$ 200,00	R\$ 350,00	+75%
TELEFONE	R\$ 50,00	R\$ 46,00	-8%
INTERNET	R\$ 120,00	R\$ 90,00	-25%
SEGURANÇA	R\$ 170,00	R\$ 170,00	0%
EMPRESTIMO	R\$ 220,00	R\$ 220,00	0%
CESTA DE RELACIONAMENTO	R\$ 19,60	R\$ 19,60	0%
JUROS	R\$ 7,00	R\$ -	-100%
IMPOSTOS	R\$ 300,00	R\$ 250,00	-17%
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	R\$ 70,00	R\$ 67,00	-4%
COMBUSTIVEL	R\$ 300,00	R\$ 250,00	-17%
PROLABORE	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	0%
SALÁRIOS	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	0%
FERRAMENTAS	R\$ 200,00	R\$ 260,00	+30%
TOTAL	R\$ 14.906,60	R\$ 15.447,60	+4%

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Planilha 10, mais uma vez são apresentados dados fictícios, neste caso, está sendo realizada uma análise horizontal, onde os dados de uma mesma conta são analisados, sendo comparados entre si em dois períodos diferentes, no mês 1, e no mês 2. Na coluna da análise, está a representatividade percentual respectiva de cada uma das contas, demonstrando o aumento, a diminuição, ou a permanência da conta, sendo 0% aquelas que não sofreram qualquer alteração durante os dois períodos, aquelas que estão com o sinal de positivo (+), são as que aumentaram, referente ao mês 1, e aquelas com sinal de negativo (-), são as que diminuíram quando comparadas ao primeiro período.

De forma simples, é possível que o empreendedor compreenda o comportamento das contas ao longo do tempo, e que também se recorde quais ações podem ter ocasionado tal comportamento, como a mudança de um plano de internet, a economia nos gastos de água, a compra de uma máquina que ocasionou maior despesa em energia elétrica, e assim por diante, já que têm em suas mãos uma ferramenta que elucida os números dos períodos em análise, e que pode ser observada juntamente a fatores que causam influência direta ou indireta nestes dados.

### Formação de preço

A Formação do preço de venda é o que mais impacta no resultado dos negócios, existem muitos métodos utilizados no mercado para formar o preço de venda dos produtos, cada empresa se utiliza daquela que melhor se adequa à sua realidade, para a organização em questão, sugere-se o uso de uma fórmula simples:

$$PV = (CF+CV)/(1-(TI+TL))$$

\*PV= Preço De Venda; CF= Custo Fixo; CV= Custo De Venda; TI= Taxa De Juros; TL= Taxa De Lucro.

Como a empresa possui um mix de produtos que pode chegar a 40 mil itens, este é um método que irá auxiliar na formação do preço, por ser mais simplificado e de fácil compreensão, um método que pode ser utilizado em sistemas, manualmente, e através de planilhas do Excel.

Para que seja efetivo, se faz necessária a realização de um rateio dos custos diretos e indiretos, para aplicá-los somente nos produtos em que são pertinentes, de acordo com o estoque. Recomendamos à empresa, que o rateio seja feito através do capital que cada produto representa no montante do estoque. A Planilha 11 apresenta um mix fictício de produtos e a representatividade de cada um dentro do estoque,

**Planilha 11 - Representatividade dos itens no estoque (%).**

Produtos	Qntd	Valor unitário	Valor total do item	%
Kit transmissão Titan 150	20	R\$ 61,00	R\$ 1.220,00	26
Kit transmissão Fazer 150	10	R\$ 75,00	R\$ 750,00	16
Kit transmissão YBR	13	R\$ 64,00	R\$ 832,00	18
Kit transmissão CG 99	10	R\$ 68,00	R\$ 680,00	14
Kit transmissão BIZ 100	7	R\$ 70,00	R\$ 490,00	10
Kit transmissão Falcon	5	R\$ 89,00	R\$ 445,00	9
Kit transmissão Bros 150	3	R\$ 92,00	R\$ 276,00	6
		TOTAL EM ESTOQUE	R\$ 4.693,00	100

Fonte: Elaborado pela autora.

A Primeira coluna traz a descrição do produto, a segunda traz as quantidades de cada item, a terceira, apresenta os preços unitários, e a quarta coluna foi construída multiplicando o preço unitário pela quantidade, e na quinta está a

representatividade em porcentagem do capital de cada item do estoque, em relação ao valor total. A coluna da representatividade foi construída através do seguinte cálculo:

**VALOR TOTAL DO ITEM \* 1**

**TOTAL EM ESTOQUE**

Esta planilha vai ser construída com base na Planilha inventário de estoque. Assim que estiver pronta a planilha apresentada na Planilha

11, já é possível realizar o rateio, através da análise dos custos e despesas, somando os custos e as despesas, separando-os da seguinte forma:

**Quadro 2 - Classificação das contas**

CLASSIFICAÇÃO DAS CONTAS	
DESPESAS	GASTOS
IMPOSTO	BOLETOS
JUROS	SALÁRIOS
CESTA DE RELACIONAMENTO	BUSCA DE PEÇAS
CELULAR	CARRO
EMPRÉSTIMO	
ÁGUA E LUZ	
MAT. ESCRITÓRIO	
FERRAMENTAS	
INTERNET	

Fonte: Elaborada pela autora

Para compreender a confecção do Quadro 2, é preciso explicar o que é custo, o que é despesa, e o que diferencia custo de despesa. Segundo Costa (2015), o custo é o valor que se paga para adquirir um bem, processá-lo e vendê-lo, na empresa em questão as contas são associadas aos gastos que ocorrem desde a obtenção da peça até a sua comercialização. E De Paula (2019), conceitua despesas como sendo “todos

os gastos relativos à administração da empresa, como as áreas comercial, de marketing, de desenvolvimento de produtos e financeira”.

Os rateios das contas de despesas e custos, pode ser feito individualmente, ou seja, conta a conta, ou somando todas as despesas e realizando a divisão sobre o total. Na Figura 12 está a representação das contas (dados fictícios).

**Planilha 12 - Custos e despesas**

CONTAS	VALOR
<b>CUSTOS</b>	<b>R\$ 5.561,00</b>
ESTOQUE	R\$ 4.693,00
SALÁRIOS	R\$ 800,00
BUSCA DE PEÇAS	R\$ 18,00
CARRO	R\$ 50,00
<b>DESPESAS</b>	<b>R\$ 530,00</b>
IMPOSTO, JUROS, CESTA DE RELACIONAMENTO	R\$ 50,00
CELULAR	R\$ 40,00
EMPRESTIMO	R\$ 100,00
AGUA E LUZ	R\$ 200,00
MAT. ESCRITÓRIO	R\$ 30,00
FERRAMENTAS	R\$ 30,00
INTERNET	R\$ 80,00

Fonte: Elaborado pela autora.

A Planilha 12 possui uma série dados que representam os custos e despesas fictícios de uma empresa, é baseado nestes dados que será realizado o rateio, e elaborados os preços das

peças da planilha apresentada na Planilha 11, na Planilha 13, podem ser observados os rateios das contas, elaborados sobre a representação de cada item no valor total em estoque.



**Planilha 13 - Preço calculado**

Produtos	%	Custo total do item	Custo total por unidade	Preço de venda com lucro de 15%
Kit transmissão Titan 150	0,26	363,48	18,174	125,673
Kit transmissão Fazer 150	0,16	223,68	22,368	154,5524
Kit transmissão YBR	0,18	251,64	19,35692	132,3126
Kit transmissão CG 99	0,14	195,72	19,572	139,0032
Kit transmissão BIZ 100	0,1	139,8	19,97143	142,8118
Kit transmissão Falcon	0,09	125,82	25,164	181,2127
Kit transmissão Bros 150	0,06	83,88	27,96	190,4127

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Planilha 13, estão apresentados os dados após ser realizado o rateio das contas, e também o preço calculado com o lucro de 15% sobre cada peça, o custo total do item refere-se ao custo total de todo o estoque daquele determinado item, já o custo total por unidade refere-se a cada uma das unidades em estoque de cada item mencionado, para realizar este cálculo foi utilizado o Excel, onde foi inserida a seguinte fórmula:

$$= ((\text{Custo Fixo} + \text{Custo Variável}) / (1 - (\text{Taxa de Impostos} + \text{Taxa de Lucro})))$$

Para melhor compreensão:

$$= \text{Custo total por Unidade} + \text{Custo de compra do produto} / 1 - (0,22 + 0,15)$$

O Custo total por unidade, é visto através do rateio das contas, o custo variável é o custo de compra do produto, e para a segunda parte da fórmula, usa-se a taxa dos impostos a serem pagos, sendo PIS/COFINS e ICMS, e a taxa de lucro que a empresa deseja receber, estas ferramentas são básicas, mas suficientes para controlar financeiramente uma empresa,

No próximo tópico será apresentado um plano de ação para melhor empregar as ferramentas aqui sugeridas.

**PLANO DE AÇÃO**

Um plano de ação constitui uma construção de metas e metodologias para chegar a um objetivo, nas empresas os mais comuns de serem encontrados são o PDCA e o 5W2H, que serão apresentados abaixo, ambos podem ser utilizados em sincronia para que um sirva de complemento ao outro.

**FERRAMENTA PDCA**

O Ciclo PDCA foi criado por Waltera Shewhart e apresentado em 1930, para a Administração da

Qualidade, mas quem o disseminou na Administração de empresas, foi William Edwards Deming (ALVES, 2015).

A sigla vem do inglês como “Plan, Do, Check, and Act”, ou seja, planejar, fazer, checar e agir, é muito utilizado para implementação ou lançamento de projetos em empresas de produção. Nesse trabalho, o “PLANEJAR” é a fase da construção do plano de ação, ou seja, o 5W2H, na segunda fase, “FAZER”, será executado o plano de ação, testando para verificar a congruência daquilo que foi planejado e a compatibilidade com a realidade empresarial.

A terceira fase, “CHECAR”, é quando a execução do plano é analisada, avaliada e compreendida, quando se discute as necessidades de adequações na empresa, de treinamento para melhor realização das tarefas, a ordem de execução, o tempo necessário, a frequência ideal de realização para melhor aproveitamento e um resultado mais cirúrgico da estratégia estabelecida.

O último é o “AGIR”, ou “AÇÃO”, etapa após discutidas as ações necessárias para atingir o nível de excelência proposto no plano de ação, os aperfeiçoamentos serão aplicados e o plano será executado. No mundo empresarial é comum ouvir-se o termo “rodar o PDCA”, pois é uma ferramenta de auxílio constante à qual se deve recorrer sempre que algo estiver “saindo dos trilhos”, para localizar através de uma conversa com a equipe a origem do problema, e corrigir para potencializar os resultados.

Portanto, o PDCA dever ser uma ferramenta presente na organização para uso de todas as equipes, de forma que as adversidades possam ser solucionadas e rapidamente, garantindo que



o impacto das intercorrências sejam os mais suaves possíveis no resultado empresarial.

### FERRAMENTA 5W2H

A Ferramenta 5W2H, consiste na construção detalhada do planejamento de execução de uma tarefa, ou de várias, sendo estas separadas em submetas. A Sigla 5W2H, tem origem no inglês, “WHAT, WHY, WHO, HOW MUCH, HOW, WHEN, WHERE”, que traduzido significa: O que? Por quê? Quem? Quanto? Como? Quando? Onde?

Nesse contexto, a pergunta “O que?” refere-se a qual tarefa este plano de ação se remete, “Por quê?”, deve explicar ao responsável o propósito da realização da tarefa. A próxima pergunta é “Quem?”, e refere-se a qual colaborador deve executar a tarefa em questão. Todas as tarefas executadas dentro de uma organização possuem um custo, portanto “Quanto?”. Refere-se ao tempo gasto na execução da tarefa, o material utilizado e se demanda um espaço próprio ou não. Na pergunta “Como?”, o organizador do plano de ação irá detalhar a execução para que o responsável a faça como esperado, usando uma linguagem descritiva da função, clara e de fácil compreensão ao executor.

Na questão “Quando?”, é importante estar atento a exatidão de tempo, se existem outras tarefas que devem ser completadas anteriormente, se precisa ser feita em um intervalo preciso de tempo, portanto preencher este campo com data, horário e sequência em que a tarefa deve ser executada é muito importante para manter a ordem das tarefas e a realização delas dentro do prazo planejado.

A última pergunta é “Onde?”, nas empresas pequenas parece óbvia a resposta, mas em empresas com mais departamentos, ou filiais, pode ser a questão chave para manter a execução alinhada ao planejamento, portanto ter atenção a estes detalhes pode ser crucial para atingir o objetivo almejado. Essa ferramenta pode ser construída em forma de planilha, para que seja mais fácil a visualização das etapas e checagem. A seguir está apresentado o Plano de ação apresentado para a empresa participante deste estudo.

### Organização do plano de ação

A seguir estão apresentados os quadros que fazem referência ao plano de ação, a ordem de apresentação, é a ordem em que devem ser utilizadas.

**Quadro 3 - Etapa 1 do plano de ação - Planilha de entrada de mercadorias.**

PLANILHA DE ENTRADA DE MERCADORIAS	
<b>O QUE?</b>	Alimentar a planilha de entrada de mercadorias.
<b>POR QUÊ?</b>	Para obter um controle de estoque preciso e conferir se o pedido chegou corretamente e está de acordo com a nota fiscal.
<b>QUEM?</b>	Colaborador responsável pelo controle de estoque.
<b>QUANTO?</b>	Impressão da planilha. Horas gastas para alimentar a planilha em questão.
<b>COMO?</b>	Quando chegar a mercadoria, é necessário registrar a entrada dos itens constantes neste pedido, podendo ser feito de forma manual ou alimentando a planilha no Excel.
<b>QUANDO?</b>	Toda a vez que forem recebidos os pedidos este procedimento deverá ser realizado, com maior probabilidade de ocorrer nas terças, após o meio-dia.
<b>ONDE?</b>	Na seção de peças, utilizando o computador, se quiser, ou em posse da Nota Fiscal

Fonte: Elaborado pela autora.

A planilha será entregue montada à empresa, lembrando que foi explicado a forma de alimentar esta planilha. Este trabalho de registro da planilha poderá ser feito remotamente

sempre que necessário, mas a conferência dos produtos precisará ser realizada no ato do recebimento.

**Quadro 4 - Etapa 2 do plano de ação - Planilha de saída de mercadorias.**

<b>PLANILHA DE SAÍDA DE MERCADORIAS</b>	
<b>O QUE?</b>	Alimentar a planilha de saída de mercadorias.
<b>POR QUÊ?</b>	Para ter o controle de estoque, fazer projeções de demanda, e retirar as notas fiscais dos produtos vendidos.
<b>QUEM?</b>	O colaborador que retirar o produto do estoque deverá registrar em uma planilha manual a quantidade, o preço a ser vendido e a descrição do produto.
<b>QUANTO?</b>	Impressão da planilha. Horas gastas para alimentar a planilha em questão
<b>COMO?</b>	O colaborador que retirar um produto do estoque, deverá imediatamente registrar a retirada com todos os campos preenchidos corretamente de acordo com a planilha, na folha impressa, com caneta.
<b>QUANDO?</b>	Toda a vez que um produto for retirado do estoque. Diariamente.
<b>ONDE?</b>	Ao lado do espaço reservado para armazenamento, fixado em cada prateleira ficará uma caneta e uma planilha impressas, onde serão realizados os registros de saída de mercadoria

Fonte: Elaborado pela autora

A planilha de saída de mercadorias será fornecida à empresa, precisará ser impressa, lembrando que esta é uma parte apenas do plano de ação, e que é portanto, uma parte do controle

da empresa, essencial para que as demais etapas possam ser realizadas e o objetivo final seja alcançado.

**Quadro 5 - Etapa 3 do plano de ação - Planilha de inventário de Estoque**

<b>PLANILHA DE INVENTÁRIO DE ESTOQUE</b>	
<b>O QUE?</b>	Alimentar a planilha de inventário de estoque.
<b>POR QUÊ?</b>	Para manter um controle fiel de mercadorias em estoque, para que fique organizado e não tenha perdas de venda, nem excesso de capital parado em estoque.
<b>QUEM?</b>	Administradora.
<b>QUANTO?</b>	Tempo gasto para realização da tarefa.
<b>COMO?</b>	Registrando os dados das planilhas de entrada e saída de mercadoria e ajustando as quantidades conforme as compras e vendas realizadas.
<b>QUANDO?</b>	Todas as sextas.
<b>ONDE?</b>	Na empresa ou a distância.

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta etapa é de responsabilidade da administradora, é ela que irá compilar entradas e saídas de produtos e montar a planilha de inventário de estoque contrapondo estes dados, uma informação a se considerar é de que o sábado será contabilizado na contagem de

produtos da próxima semana. Esta etapa poderá ser realizada na empresa, ou mesmo a distância, desde que sejam fornecidas ao responsável as planilhas de entrada e saída de mercadorias da semana.

**Quadro 6 - Etapa 4 do plano de ação - Formação de preço.**

<b>FORMAÇÃO DE PREÇO</b>	
<b>O QUE?</b>	Calcular o preço de venda dos produtos.
<b>POR QUÊ?</b>	Para que o valor a ser recebido na venda dos produtos seja o suficiente para honrar com as dívidas da empresa.
<b>QUEM?</b>	Administradora e o proprietário.
<b>QUANTO?</b>	Somatório do custo da construção das planilhas referentes ao estoque, mais o tempo gasto para cálculo do preço de venda.
<b>COMO?</b>	Ler item 4.1.7 e seguir as orientações.
<b>QUANDO?</b>	Toda a vez que forem recebidos os pedidos este procedimento deverá ser realizado, com maior probabilidade de ocorrer nas terças, após o meio-dia.
<b>ONDE?</b>	Após informado o lucro deseja o administrador realizará a tarefa onde desejar.

Fonte: Elaborado pela autora.

As dívidas da empresa, compreendem mais do que os boletos de fornecedores, é preciso pagar os funcionários, água, luz, internet, telefone, juros, impostos (entre outras obrigações), e restar ainda lucro para o proprietário, bem como a garantia de formação de um capital de giro adequado.

Para realizar o cálculo do preço de venda de um produto é necessário conhecer os custos e

despesas da empresa antes, levantamento este que deverá ser feito com base no livro caixa e extratos bancários, e ratear estes custos sobre os produtos em estoque. Nesta etapa é importante a participação do proprietário, para discutir o lucro desejado com a administradora, após definido o percentual, a administradora poderá realizar a tarefa na empresa ou no local de sua preferência, desde que mantenha o sigilo das informações, visto que são confidenciais.

**Quadro 7 - Etapa 5 do plano de ação - Fluxo de caixa**

FLUXO DE CAIXA	
<b>O QUE?</b>	Registro de fluxo de caixa.
<b>POR QUÊ?</b>	O registro de fluxo de caixa serve para que a empresa conheça suas despesas e custos.
<b>QUEM?</b>	Colaborador que realizar o recebimento ou o gasto
<b>QUANTO?</b>	Imprimir o fluxo de caixa. Horas gastas para preenchimento do fluxo de caixa.
<b>COMO?</b>	Anotar as entradas e saídas na folha do fluxo de caixa.
<b>QUANDO?</b>	Diariamente, sempre que há movimentos financeiros.
<b>ONDE?</b>	No livro caixa da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de mensurar as despesas e custo, o fluxo de caixa auxilia também para que consiga mensurar a receita de cada período, podendo preparar-se assim para eventuais épocas de

redução de desempenho ou para se orientar quanto a endividamentos futuros, para saber se conseguirá honrar com as despesas.

**Quadro 8 - Etapa 6 do plano de ação - Fluxo de caixa previsto e realizado**

FLUXO DE CAIXA PREVISTO E REALIZADO	
<b>O QUE?</b>	Confrontar as informações de fluxo de caixa previsto e realizado
<b>POR QUÊ?</b>	Para conhecer o comportamento da organização no período, e observar se houve melhoras ou se há discrepâncias, para assim corrigir erros ou identificar acertos.
<b>QUEM?</b>	Administradora
<b>QUANTO?</b>	Horas gastas para realização da tarefa.
<b>COMO?</b>	Com base nas informações do mesmo período corresponde, realizando a comparação entre eles.
<b>QUANDO?</b>	A cada 15 dias.
<b>ONDE?</b>	Aonde o administrador desejar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando as informações do mesmo período corresponde em anos anteriores, meses, ou semanas, conforme a empresa estiver organizada para realizar, será calculado o fluxo de caixa previsto, e após isso será confrontado com as informações do período atual, para compreender se houve aumento das despesas e custos, ou se ocorreu mais entradas do que o

esperado também. Este trabalho de registro e comparação da planilha deve ser feito remotamente, para garantir maior precisão e concentração, mas deverá ser apresentado ao proprietário uma vez no mês no local que este combinar, o local deverá ser combinado até o dia 20 de cada mês.

**Quadro 9 - Etapa 7 do plano de ação – Demonstrativo de resultado de exercício**

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO	
O QUE?	Elaboração do DRE
POR QUÊ?	Para conhecer os números da organização e registrar a saúde financeira periodicamente.
QUEM?	Administradora.
QUANTO?	Tempo gasto para realização da tarefa.
COMO?	Através do fluxo de caixa e da análise dos extratos bancários será montado o DRE, alimentando a planilha conforme o padrão.
QUANDO?	Quinzenalmente
ONDE?	Remoto.

Fonte: Elaborado pela autora.

A cada 15 dias será realizada a montagem da planilha de DRE, e será apresentada ao final do mês, juntamente com o fluxo de caixa previsto e realizado este trabalho de registro da planilha será feito preferencialmente de forma remota, pois

exige análise de dados e concentração, mas deverá ser apresentado ao proprietário uma vez no mês no local que este combinar, o local deverá ser combinado até o dia 20 de cada mês.

**Quadro 10 - Etapa 8 do plano de ação - Calendário de contas a pagar**

CALENDÁRIO DE CONTAS A PAGAR	
O QUE?	Preencher calendário de contas a pagar
POR QUÊ?	Para melhor visualizar as contas a pagar da organização, e evitar o não pagamento ou o atraso.
QUEM?	Administradora
QUANTO?	Impressão do calendário. Tempo gasto para realização da tarefa.
COMO?	Preenchendo o valor a ser pago, a qual fornecedor na data devida.
QUANDO?	Diariamente.
ONDE?	Na empresa, no local onde estiver armazenado os calendários de contas a pagar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Toda vez que uma nota fiscal chega na empresa, chegam junto as duplicatas, então o valor destas deverá ser inserido na data do mês

correspondente ao seu vencimento, as contas de água, luz, internet, segurança e salários deverão ser consideradas também.

**Quadro 11 - Etapa 9 do plano de ação - Análise vertical e horizontal**

ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL	
O QUE?	Realizar a análise vertical e horizontal.
POR QUÊ?	Esta análise proporciona um rápido reconhecimento quanto ao aumento dos gastos, podendo remediar ações incorretas rapidamente.
QUEM?	Administradora
QUANTO?	O tempo necessário para realização da atividade.
COMO?	Conforme orientação dada no item 4.1.6.
QUANDO?	Quinzenalmente.
ONDE?	Remotamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante analisar as contas (entradas e saídas) mês a mês, para que possam ser vistas as economias necessárias e as ações que estão repercutindo com impacto positivo possam ser potencializadas, a forma de realizar estas análises é comparar os valores das contas correspondentes de diferentes períodos, e analisar as contas em relação ao total em um mesmo período.

Este é um trabalho que demanda atenção, a administradora pode realizá-lo de forma remota, mas deverá ser apresentado ao proprietário uma vez no mês no local que este combinar, o local deverá ser combinado até o dia 20 de cada mês.



**Quadro 12 - Etapa 10 do plano de ação - Ficha de cadastro de cliente**

FICHA DE CADASTRO DE CLIENTE	
O QUE?	Preencher a ficha de cadastro cliente
POR QUÊ?	Para ter o registro dos clientes, contato, endereço, motocicleta, aniversário.
QUEM?	Colaborador que atender o cliente
QUANTO?	Impressão das fichas Tempo gasto para realizar a tarefa
COMO?	Preencher a ficha com os dados solicitados, perguntando ao cliente e/ou consultando documento fornecido por ele/a
QUANDO?	Diariamente.
ONDE?	Na empresa, na seção de peças.

Fonte: Elaborado pela autora.

O cadastro do cliente possibilita realizar cobranças, fazer parabenizações, e conhecer o perfil do consumidor. Cada cliente deverá ser cadastrado, se assim desejar, com exceção daqueles que comprarem no

crediário, estes devem ser obrigatoriamente cadastrados, o cadastro será feito com o preenchimento da ficha de cadastro de cliente, no atendimento.

**Quadro 13 - Etapa 11 do plano de ação - Ficha de crediário de cliente**

FICHA DE CREDIÁRIO DE CLIENTE	
O QUE?	Preencher a ficha de crediário cliente
POR QUÊ?	Para controle de pagamento e de limite dos clientes.
QUEM?	Colaborador que realizar a venda e/ou recebimento.
QUANTO?	Impressão das fichas Tempo gasto para realizar a tarefa
COMO?	Cada vez que uma venda for realizada no crédito a um cliente, deverá ser feito o registro, e cada pagamento recebido também, o padrão é preencher a ficha.
QUANDO?	Diariamente.
ONDE?	Na empresa, na seção de peças.

Fonte: Elaborado pela autora.

A ficha de crediário de clientes garante a empresa o controle de contas a receber, fazendo com que se conheça o capital que está nas mãos de terceiros, o prazo de retorno deste capital e quais são os clientes que estão fidelizados, bem como aqueles que não estão honrando com as dívidas.

confirmar, certamente teremos melhores empresas que e melhores profissionais desempenhando as funções tanto operacionais como de gestão.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sempre que é realizado um trabalho acadêmico é extremamente importante a consistência e relevância do mesmo em relação a aplicabilidade prática, e neste aspecto há de se ressaltar que este estudo de caso realizado na empresa foi implantado na íntegra e já está apresentando resultados eficazes que suportam o empreendedor na tomada das decisões estratégicas e da rotina operacional. Com isso, fica evidente a necessidade das Instituições de Ensino levarem a teoria para confrontar com a prática de gestão das empresas, se isso se

**REFERÊNCIAS**

ALVES, Érika Andrade Castro. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina** - XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, ISSN 1984-9354, agosto de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória** – 3. Ed – Barueri, SP: Manole, 2014.a

COSTA, Caio Soares. **Gestão de custos: a influência na área**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA / Assis, 2015.

DE PAULA, Gilles B.. **Diferença entre custo e despesa: conceitos, exemplos e**



- importância de classificá-los corretamente! TREASY|Planejamento e Controladoria. Publicado em 05 de set. de 2019. Disponível em <https://www.treasy.com.br/blog/custos-e-despesas-saiba-a-diferenca/#:~:text=J%C3%A1%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20despesa,desenvolvimento%20de%20produtos%20e%20financeira.> Acesso em 28 de mar. de 2022.
- DINO. **Empresas familiares assumem liderança no mercado.** Exame 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/di-no/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>. Acesso em: 17 de novembro de 2021.
- FILHO, Olício Fernandes et al. **Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares:** um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas - MG - VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão de fluxo de caixa diário:** como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à administração financeira:** uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas - Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- SOUZA, Adriano Da Silva; SILVA, Claudiney Almeida Da; LIMA, Ricardo Martins De; CARNEIRO, Wanderley. **Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em embu das artes.** Revista de Administração. p.21-35, ago. 2015.
- STACKE, Jéssica; FEIL, Alexandre. **Gestão e Desenvolvimento** – Universidade FEEVALE - Novo Hamburgo, jan./jun. 2017.

## UNA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN ALTERNATIVA APLICADA A UNA ASIGNATURA DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Franchini Noelia Beatriz

[noeliabfranchini@gmail.com](mailto:noeliabfranchini@gmail.com)

Krejci Ethel Noemí

[ethelkrejci@hotmail.com](mailto:ethelkrejci@hotmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste

### RESUMEN

El plan de estudio de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) establece como criterios generales de evaluación la implementación de una evaluación auténtica, incorporada al proceso de enseñanza aprendizaje, que supere la evaluación de contenidos conceptuales asimilados para evaluar también habilidades, procedimientos y actitudes acordes con las estrategias de enseñanza adoptadas y con el perfil del graduado. Es por ello que el presente trabajo se propone mostrar la aplicación de una prueba piloto de evaluación que aporte a un aprendizaje más genuino y permita nutrir a los docentes de herramientas para evaluar de manera más objetiva los aprendizajes de sus estudiantes.

**PALABRAS CLAVE:** evaluación formativa, competencias, retroalimentación, rúbrica.

### ABSTRACT

The study plan of the Bachelor of Administration career of the School of Economics of the Universidad Nacional del Nordeste establishes as general evaluation criteria the implementation of an authentic evaluation, incorporated into the teaching-learning process, which exceeds the evaluation of assimilated conceptual contents to also evaluate skills, procedures and attitudes in accordance with the teaching strategies adopted and with the profile of the graduate. That is why the present work intends to show the application of a pilot evaluation test that contributes to a more genuine learning and allows teachers to be provided with tools to more objectively evaluate their students' learning.

**KEYWORDS:** formative assessment, competencies, feedback, rubric.

### INTRODUCCIÓN

Para comprender por qué y para qué se evalúa de la manera que se hace, es necesario resolver la diferencia existente entre lo que esperan docentes y estudiantes de la evaluación.

La evaluación es una temática que interpela a los docentes constantemente, y en ese proceso, se deben proponer nuevas y distintas herramientas que permitan al estudiante recibir una retroalimentación adecuada de su proceso de aprendizaje.

Es común escuchar que los alumnos orienten su aprendizaje en función al qué y al cómo se evaluará, siendo por ello necesario orientar la enseñanza hacia lo que el alumno debe aprender, estableciendo y comunicando a priori cuáles serán las estrategias y los contenidos de evaluación.

Sin embargo, vemos en muchos casos, que aun cuando se producen ajustes significativos en los procesos de enseñanza, la modificación de las estrategias e instrumentos de evaluación suele quedar rezagada, por lo que se decidió implementar un nuevo sistema de evaluación incorporado al proceso de enseñanza con sus propios instrumentos y que a su vez permita evaluar las competencias requeridas.

El actual plan de estudios (PE) de la carrera de Licenciatura en Administración de la FCE de la UNNE —puesto en vigencia a partir del ciclo lectivo 2018—, define criterios generales para la enseñanza y evaluación que, si bien son orientativos, establecen un direccionamiento hacia una evaluación formativa, incorporada al proceso de enseñanza aprendizaje. Acentúa la importancia que merece la retroalimentación en las evaluaciones, como así también la oportunidad para que puedan generarse competencias cognitivas y actitudes favorables para la autoevaluación y coevaluación en los



estudiantes a través de diversas estrategias.

En esta misma línea, las estrategias de evaluación definidas en el programa de la asignatura Sistemas Administrativos<sup>1</sup> (en la cual se aplicó la propuesta), establece que “Las evaluaciones sumativas, necesarias para acreditar la materia, (...) se espera sean sólo un proceso formal de ratificación y documentación de los logros alcanzados y ya conocidos de antemano”. Esta afirmación refuerza la utilización de una evaluación formativa, que permita relevar a su vez información sobre el proceso de aprendizaje de los estudiantes, más allá de los resultados obtenidos en los exámenes.

Planteado así el marco, se abre la posibilidad de emplear procedimientos alternativos de evaluación a los tradicionales, donde la autoevaluación y la retroalimentación unida a la ya conocida heteroevaluación, contribuyan a un aprendizaje potente, genuino y nutran a los docentes de otras herramientas para evaluar de manera más objetiva, los aprendizajes de sus estudiantes.

El objetivo del presente trabajo consiste en narrar una experiencia piloto de evaluación formativa implementada en la asignatura Sistemas Administrativos durante el primer cuatrimestre del ciclo lectivo 2022, y ser un aporte innovador para aquellos docentes que pretendan superar la evaluación de contenidos conceptuales asimilados para evaluar también habilidades y procedimientos, así como las aptitudes acordes al perfil del graduado y a las estrategias de enseñanza adoptadas.

Coincidimos con Mendoza et al. (2021) quien afirma que no existe manera de saber el avance auténtico del aprendizaje de sus estudiantes si no se realiza una evaluación formativa y si no son utilizados otros mecanismos para obtener información de ese proceso.

## MARCO TEÓRICO

### La evaluación

El proceso evaluativo, como práctica necesaria y habitual en el proceso de enseñanza, no se encuentra exenta de discusiones. Así lo expresa Perrenoud cuando refiere a las posturas críticas hacia su severidad o, por el contrario, hacia cierta laxitud. Otros hacen mención a lo injusto, lo confuso o a la falta de transparencia de los procedimientos o los criterios de evaluación. Todo ello lleva a la necesidad de pensar un modelo que, apelando a instrumentos de evaluación confiables y a la determinación de criterios transparentes, permita lograr objetividad en la emisión de juicios de valor (Perrenoud, 2008).

La evaluación considerada como “formativa” es la que permite obtener evidencias acerca del aprendizaje de los estudiantes durante el proceso, por considerar que está incorporada naturalmente al proceso de enseñanza aprendizaje.

Los datos obtenidos en ese “durante” serán usados para identificar el nivel de aprendizaje real del estudiante, permitiendo a su vez adaptar la clase para ayudarlos a alcanzar las metas de aprendizaje deseadas.

Olivos (2011) plantea que si lo que se pretende es una formación integral de los estudiantes, la evaluación también debe compartir esa intención y en ese proceso, deben contemplarse competencias cognitivas, procedimentales, actitudinales y valores puestos en juego por aquellos durante el desarrollo de las actividades y exámenes planteados (pp. 44). Los diferentes modos y formas de representar el conocimiento, la existencia de diferentes tipos de inteligencias, estilos y ritmos de aprendizaje deben ser contemplados a través de diversas maneras de evaluar incluyendo la heteroevaluación, autoevaluación y a la evaluación entre pares (Álvarez citado por Olivos, 2011).

La utilización de evaluaciones novedosas, superadoras de las clásicas pruebas y exámenes donde solo evalúa el docente, permiten repensar no solo qué se espera de la evaluación, sino también realizar una reflexión sobre cómo se la

<sup>1</sup> Resolución 404 de 2018 [Universidad Nacional del Nordeste]. Por la cual se aprueba el programa de la asignatura Sistemas Administrativos de la Facultad

de Ciencias Económicas de la UNNE. 1 de noviembre de 2018.



realiza y a través de qué instrumentos, además de tener en cuenta los factores determinantes para su posible realización.

Mendoza et al. (2021) si bien aborda su trabajo de investigación sobre los efectos de la heteroevaluación, autoevaluación y coevaluación en el proceso de enseñanza aprendizaje, hace una interesante mención a la resistencia al cambio de la cultura evaluadora sumativa de los docentes, como también a la falta de políticas institucionales en ese sentido (Ponce & Marcellino, citado por Mendoza), considerándolas como las principales causas de la ausencia de tales procesos evaluativos. Afirma a su vez, que no existe manera de saber el avance auténtico del aprendizaje de sus estudiantes si no son aplicadas por los docentes.

En el mismo escrito, hace referencia a diversos autores como sustento de su investigación los cuales plantean la gran cantidad de docentes que no realizan tales procesos evaluativos porque no están habituados a su uso o porque existe cierta confusión entre la concepción de la evaluación como práctica pedagógica y el método de calificación final (López, Manrique, & Vallés, citado por Mendoza).

Anijovich (2009) sostiene que, si bien en diversas investigaciones hay excelentes ejemplos de instrumentos que combinan la evaluación formativa y la sumativa, la realidad es que aparecen “divorciadas” en la práctica cotidiana. Pero el avance en este sentido está dado por la aparición de las rúbricas que combinan lo cualitativo con lo cuantitativo; permitiendo no solo la unión de estos dos aspectos sino también tener una información más completa de los aprendizajes tanto para el docente como para los alumnos (pp. 46-47).

Otra condición que debe darse para que la evaluación mejore el aprendizaje es lograr el involucramiento del estudiante en su aprendizaje. Dar la opción de elegir y aplicar lo aprendido no solo permiten dar cuenta del saber declarativo, sino que también muestran

desempeños al resolver problemas identificados a través de instrumentos de recolección de datos que ellos mismos definen y elaboran.

### Las competencias y el plan de estudios

El término competencias tiene muchas acepciones según diferentes autores, aunque mayoritariamente hacen referencia a las habilidades profesionales que es de esperar vayan adquiriendo los estudiantes durante su transitar por la universidad.

Se toma como referencia la definición de Riesco González (2008) quien enuncia que ser competente requiere la conjunción de varias capacidades: conocimiento conceptual (teorías, modelos, constructos, etc.); saber hacer (aplicar instrumentos o procedimientos) y saber actuar, asumiendo un compromiso personal con ciertos valores y actitudes hacia el trabajo.

La estructura curricular del Plan de estudios de la carrera de grado de Licenciatura en Administración de la FCE de la UNNE, adopta un plan de formación por competencias, que se espera puedan desarrollar los futuros graduados durante su formación académica. Estas son<sup>2</sup>:

1. Comprende la realidad socioeconómica y los fenómenos jurídicos y políticos del medio donde actúa, considerando los métodos de las ciencias sociales y teniendo en cuenta aspectos éticos y culturales.
2. Utiliza el pensamiento crítico en el análisis, planeamiento, gestión, evaluación, control y desarrollo organizacional.
3. Aplica metodologías y herramientas financieras, de comercialización, de gestión del talento humano y de la producción en función a la estrategia organizacional.
4. Organiza, dirige e integra equipos de trabajo orientados al cumplimiento de objetivos.
5. Toma decisiones para la resolución de los problemas relacionados con la administración de las organizaciones.
6. Integra las competencias generales desde

así como las competencias generales a nivel de plan de estudios y las competencias a desarrollar por ciclos (común y profesional).

<sup>2</sup> Plan de estudios vigente de la carrera de grado de Licenciatura en Administración, aprobado por Resolución de Consejo Superior UNNE Nro. 1121 de 2017, en el cual se define el perfil del graduado,





una perspectiva estratégica teniendo en cuenta aspectos éticos, culturales y la realidad del entorno.

Por otra parte, el perfil de graduado contempla una formación (...) que les permita tener capacidad para enfrentar los retos y cambios de las nuevas tendencias en el campo de la administración, con una visión estratégica y sentido humanista, aplicando las técnicas y herramientas administrativas a partir de un enfoque sistémico en el manejo de recursos, con valores éticos y comprometidos con su entorno. Asimismo, dispondrá de una formación que le permita desarrollarse profesionalmente con una visión integral para el diseño, creación, desarrollo y gestión de todo tipo de organizaciones con fuerte inclinación al trabajo en equipo.

Según Beraza y Enjo (2019) teniendo en cuenta que la obtención de un título habilita al estudiante al ejercicio de la profesión, debe tenerse en cuenta el perfil del graduado y las competencias que este debe adquirir al concluir con su paso por la esfera universitaria y allí es donde las competencias juegan un lugar preponderante, y la forma de evaluarlas debe estar acorde con las evidencias que deben obtenerse para certificar que fueron efectivamente adquiridas.

Por otra parte, no menos importante, la evaluación debe ser lo más objetiva posible, puesto que al hacerlo se está emitiendo un juicio de valor, basándose en datos que se transforman en evidencias de aprendizaje.

## PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

La experiencia de evaluación se aplicó a grupos de alumnos que cursaron la asignatura Sistemas Administrativos bajo un régimen que les permite promocionar la materia a través del cumplimiento de requisitos como la obligatoriedad de asistencia en el cursado, aprobación de dos exámenes parciales con nota superior a 7 y la elaboración, presentación y defensa de un trabajo final integrador (TFI).

Para la realización de la presente propuesta se partió de la concepción de que el alumno

aprende de lo que hace, en la posibilidad de integrar los conocimientos previos y los que van adquiriendo a casos concretos de la vida real.

Díaz Barriga (2013) expresa que el debate didáctico actual pasa por enfatizar la responsabilidad del docente en la elaboración de propuestas de enseñanza que incorporen a la evaluación en el mismo proceso. Dichas propuestas deben contemplar la realización de actividades secuenciales que, a su vez, permitan a los estudiantes crear situaciones promotoras de aprendizajes significativos como hallar relaciones con su entorno, recoger información, elegir, abstraer, explicar, demostrar, deducir, en la gestación de su proceso de aprender.

En este caso particular, se hará referencia a la secuencia de elaboración del TFI cuyo objetivo consistió en posibilitar a los estudiantes la construcción de relaciones entre los distintos conceptos, su aplicación práctica y su integración con el medio. Se plantearon entregas parciales de avances con un proceso de retroalimentación planificada y oportuna.

La secuencia didáctica planteada es considerada como un plan de acción que elabora el docente para alcanzar los objetivos de aprendizaje definidos previamente y establece orientaciones para la evaluación, en este caso, mediante la utilización de una rúbrica (Tabla 1) con indicadores considerados como relevantes.

Una vez realizada la entrega del TFI, cada estudiante realizó una última actividad de carácter obligatoria que formó parte de su proceso de autoevaluación (Anexo I). En la misma pudo realizar comentarios, sugerencias y opinar respecto de su experiencia personal en las diferentes actividades realizadas durante el cuatrimestre.

### Del Trabajo Final Integrador

*Contenidos generales que incluye:*

Administración, los sistemas administrativos, estructura organizacional, procedimientos y procesos.

*Los objetivos de aprendizaje:*

- Promover un razonamiento crítico que permita a los estudiantes reflexionar y generar elementos de juicio y herramientas para la comprensión de los distintos tipos de



- organizaciones, considerando sus estructuras, sus procedimientos y procesos, de modo tal de poder diagnosticar problemas organizativos.
- formalización estructural, tomando conocimiento sobre la importancia de disponer de los instrumentos formales organizativos para una adecuada gestión de las mismas.
- Comprender la interrelación de las distintas actividades que se desarrollan en las organizaciones y la necesidad de su

Línea de secuencia didáctica	
<i>Momento 1: al inicio del cursado</i>	<p>Puesta a disposición de la consigna del TFI junto con la rúbrica (Tabla 1) que define la modalidad de trabajo grupal y la libre elección de una organización sobre la cual realizar el trabajo.</p> <p>La rúbrica incorporó criterios de evaluación y competencias a alcanzar, por ejemplo, la participación en clase, en el trabajo grupal y en la defensa del TFI (actitud); la correcta elección y confección de los instrumentos de recolección de datos (procedimental) y la realización de la propuesta en base a un análisis de los datos obtenidos a través de ellos.</p>
<i>Momento 2: durante el cursado</i>	<p>Propuesta de aplicación de una metodología de trabajo que, en palabras de Volpentesta (2007) posibilita realizar una labor ordenada y sistemática, permitiendo la utilización oportuna y correcta de las técnicas y herramientas que se necesitan Volpentesta (2007, p. 193).</p> <p>Esta metodología incluyó la contextualización de la organización seleccionada, relevamiento de la parte estructural y de procedimientos a través la recolección de datos, su diagnóstico y una propuesta de mejora.</p> <p>Alcain y Carro (2020) indican que el diseño de una estructura organizacional es el proceso mediante el cual se construye o modifica la estructura de una organización con la finalidad de obtener los objetivos propuestos (Alcain y Carro, 2020, p. 178). Se planteó diseñar y analizar la estructura orgánica de la organización seleccionada, identificando los tipos de relaciones formales de autoridad, tipos de departamentalización, niveles jerárquicos, factores que tienden a la centralización y descentralización.</p> <p>La segunda consigna consistió en identificar, describir y analizar un procedimiento administrativo a través del cual los alumnos puedan precisar la secuencia en la realización de las tareas, la eficiencia en el uso de los recursos, la evaluación continua y la corrección de desvíos detectados (Vázquez, 2014, p. 20).</p> <p>Se realizaron tutorías presenciales y virtuales con la finalidad de guiar el proceso de elaboración de la propuesta, previendo entregas parciales, que se correspondieron con retroalimentaciones escritas por parte de los docentes.</p>
<i>Momento 3: actividad de cierre</i>	<p>Defensa y exposición final.</p> <p>Se contempló la capacidad de exponer y debatir ideas en público, así como la capacidad de relacionar e integrar todos los contenidos desarrollados en la asignatura. Se planteó una autoevaluación (Anexo I) que permitió al estudiante juzgar sus propios logros respecto a la actividad planteada y a los docentes revisar sus prácticas.</p>

La estructura básica de un proceso evaluativo incluye las etapas propias del proceso administrativo: se planifica, se ejecuta, se controla y se ajusta en base a la información obtenida, cotejando los desempeños del estudiante contra parámetros previamente establecidos que son los criterios de evaluación.

En ese proceso, la retroalimentación juega un papel trascendental que alimenta el circuito, por cuanto permite ir realizando ajustes a lo planificado.

## CONCLUSIONES

A través de la propuesta de TFI y la evaluación consecuente, se intentó propiciar la adquisición y desarrollo de competencias específicas por parte de los estudiantes en relación a los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar las metas de aprendizaje definidas.

Consideramos a la propuesta como un avance hacia una evaluación integradora, incorporada al proceso de enseñanza aprendizaje, que permite al estudiante desarrollar mecanismos dirigidos a alcanzar sus metas y al docente, mejorar su práctica.

Algunas de ellas son las enunciadas seguidamente:

- La opción de elegir sobre qué organización trabajar y aplicar lo aprendido les permitió dar cuenta de un saber declarativo.
- La capacidad de búsqueda, análisis interpretativo y uso de información. Ordenamiento y sistematización de los datos recabados.
- El pensamiento crítico y búsqueda de perspectivas diferentes en el análisis de sistemas administrativos.
- La muestra de desempeño al identificar y resolver problemas organizacionales a través de instrumentos de recolección de datos que ellos mismos definieron y elaboraron.
- La integración de equipos de trabajo orientados al cumplimiento de objetivos.
- La capacidad de toma de decisiones en la resolución de problemas vinculados con las organizaciones
- Las habilidades y/o destrezas de comunicación a través de la exposición oral y escrita.

Beraza y Enjo (2019) plantean que la evaluación siempre tendrá su residuo de subjetividad porque siempre incluirá un juicio de valor. En este sentido, a través del uso de la rúbrica y de las retroalimentaciones permanentes, se pretendió acercarse a una evaluación lo más objetiva posible y a su vez

servir de insumo para repensar las estrategias de enseñanza aprendizaje futuras.

Coincidimos también en que la cuestión está en minimizar los efectos de esa subjetividad y en evitar la incertidumbre que generan las evaluaciones muy dependientes del contexto y/o del evaluador de turno.

## REFERENCIAS

- Alcain M. y Carro, I. B. (2010). Estructura Organizacional. Cultura Organizacional en Bonatti P. (Coord.), *La administración del Siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (pp. 173- 200). Pluma Digital Ediciones.
- Anijovich, R. (2009) Nuevas miradas sobre la evaluación de los aprendizajes. Entrevista a Rebeca Anijovich. [En línea] Archivos de Ciencias de la Educación (4a. época), 3(3). Disponible en: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4081/pr.4081.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4081/pr.4081.pdf)
- Beraza, M. Á. Z., & Enjo, L. L. (2019). El desafío de evaluar por competencias en la universidad. Reflexiones y experiencias prácticas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 12(2), 29-48.
- Díaz-Barriga, Á. (2013). Guía para la elaboración de una secuencia didáctica. UNAM, México, consultada el, 10(04), 1-15.
- Mendoza, S. T. B., Cedeño, J. A. M., Espinales, A. N. V., & Gámez, M. R. (2021). Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación como enfoque innovador en la práctica pedagógica y su efecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 828-845.
- Olivos, T. M. (2011). Didáctica de la Educación Superior: nuevos desafíos en el siglo XXI. *Perspectiva educacional*, 50(2), 26-54.

Perrenoud, P. (2008). De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas, Buenos Aires: Colihue.

Riesco González, M. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje.

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4704/31129\\_2008\\_13\\_04.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4704/31129_2008_13_04.pdf)

Vázquez, J. R. (2014). *Cursogramas y tecnologías disruptivas. Procedimientos y control interno en la era digital*. 1ra Ed. Edición. Fondo editorial consejo. Buenos Aires.

Volpentesta, J. R. (2007). *Organizaciones, procedimientos y estructuras*. Osmar D. Buyatti. 2da. Edición. Buenos Aires

**Tabla 1 - Rúbrica para la evaluación del trabajo final integrador**

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Excelente (10)</b>	<b>Satisfactorio (8)</b>	<b>Suficiente con aspectos a mejorar (6)</b>	<b>Requiere revisión completa (0)</b>
Pertinencia de la propuesta de estructura y procedimiento y vinculación con los contenidos teórico/prácticos	La propuesta de estructura y procedimiento es pertinente, evidencia un análisis profundo y coherente del caso analizado.  Logra demostrar una clara y concreta vinculación de los contenidos teórico/prácticos abordados durante el cursado en el desarrollo de cada etapa.  <b>(4 puntos)</b>	La propuesta de estructura y procedimiento es acorde con su análisis diagnóstico, evidencia un buen análisis que es coherente con el caso analizado.  Logra demostrar vinculación con algunos contenidos teórico/prácticos abordados durante el cursado en el desarrollo de cada etapa.  <b>(3,5 puntos)</b>	La propuesta de estructura y procedimiento si bien es adecuada presenta algunas inconsistencias respecto al diagnóstico realizado.  Evidencia cierto análisis, aunque le faltaría profundizar en encontrar más vinculación con los contenidos teórico/prácticos abordados durante el cursado en el desarrollo de cada etapa.  <b>(3 puntos)</b>	La propuesta de estructura y procedimiento no es pertinente, no evidencia un análisis profundo y no es coherente con el caso analizado.  No logra vinculación concreta entre los contenidos teórico/prácticos abordados durante el cursado.  <b>(0 punto)</b>
Correcta elección y confección de los instrumentos de recolección de datos (IRD) para la etapa de relevamiento (tanto para la	La elección del IRD para cada parte es pertinente y concreto. Adjunta el formato y las respuestas/observaciones realizadas. Realiza un análisis profundo de los datos obtenidos, lo que se ve	La elección del IRD para cada parte es adecuado con algunos aspectos a mejorar. Adjunta el formato y las respuestas/observaciones realizadas, efectuando un análisis simple de los datos obtenidos.	La elección del IRD para cada parte es acorde, pero con aspectos a mejorar. Adjunta el formato, pero realiza un análisis básico y	No elige un adecuado IRD para cada parte. No adjunta el formato. No realiza un análisis de los datos obtenidos ni se condice con la propuesta.



Crterios de evaluaci3n	Excelente (10)	Satisfactorio (8)	Suficiente con aspectos a mejorar (6)	Requiere revisi3n completa (0)
parte Estructural como para la de procedimiento) Realiza las Propuestas en base a un an3lisis de los datos obtenidos a trav3s de ellos.	plasmado en las propuestas que realizan. (2,5 puntos)	Existe buena vinculaci3n del an3lisis de datos con la propuesta realizada. (2 puntos)	resumido de los datos obtenidos. Existe poca vinculaci3n entre los datos recabados y la propuesta realizada. (1,5 puntos)	(0 punto)
Participaci3n en las actividades tutoriales programadas (presenciales y virtuales), en el trabajo grupal y en la defensa del TFI	Participa permanentemente durante el desarrollo de las tutorías a trav3s de preguntas y aportes pertinentes y contextualizados.  Evidencia actitud proactiva y colaborativa en el trabajo grupal.  En la defensa del TFI realiza comentarios que demuestran tener un cabal conocimiento de todas las etapas del proceso y evidencian un an3lisis profundo del caso.  (2 puntos)	Participa algunas veces durante el desarrollo de las tutorías a trav3s de preguntas contextualizados.  Evidencia actitud colaborativa en el trabajo grupal.  En la defensa del TFI realiza comentarios que demuestran conocimiento de todas las etapas del proceso, aunque las evidencias demuestran un an3lisis adecuado, aunque no profundo del caso.  (1,5 puntos)	Participa poco durante el desarrollo de las tutorías a trav3s de preguntas algo contextualizados .  Evidencia poca actitud colaborativa en el trabajo grupal.  En la defensa del TFI realiza escasos comentarios demostrativos del conocimiento de todas las etapas del proceso. Pocas evidencias demostrativas de un an3lisis profundo del caso.  (1 punto)	No participa activamente durante el desarrollo de las tutorías. No realiza preguntas y aportes pertinentes y contextualizados .  En el trabajo grupal no demuestra actitud proactiva y colaborativa.  En la defensa del TFI no aporta con comentarios que demuestran un cabal conocimiento de todas las etapas del proceso ni un an3lisis profundo.  (0 punto)
Cumplimiento de las entregas parciales y El trabajo final en tiempo y forma.	Cumple con las entregas parciales y el trabajo final en las fechas y en el formato estipulado.  En cada etapa se evidencia lectura profunda de la bibliografía tanto b3sica	Cumple con las entregas parciales y el trabajo final en las fechas con pequeñas inconsistencias en el formato estipulado.  En cada etapa se evidencia lectura	Cumple con las entregas parciales y el trabajo final en las fechas con pequeñas	No cumple con las entregas parciales y el trabajo final en las fechas y en el formato estipulado.





Criterios de evaluación	Excelente (10)	Satisfactorio (8)	Suficiente con aspectos a mejorar (6)	Requiere revisión completa (0)
	como complementaria y adición material de lectura adicional.  Cita y referencia según Normas APA.  <b>(1,5 puntos)</b>	adecuada de la bibliografía básica y complementaria.  Cita y referencia según Normas APA.  <b>(1 punto)</b>	inconsistencias en el formato estipulado.  En cada etapa se evidencia lectura adecuada de la bibliografía básica.  Cita de acuerdo a Normas APA.  <b>(0,5 puntos)</b>	En cada etapa no se evidencia lectura profunda de la bibliografía básica. No evidencia lectura de la bibliografía complementaria. No incorpora lecturas adicionales.  No cita ni referencia según Normas APA.  <b>(0 punto)</b>

**Anexo I. - Cuestionario de autoevaluación**

- ¿Qué aprendieron de nuevo durante el desarrollo de la materia?
- ¿Cómo considera que fue su desenvolvimiento como estudiante? ¿qué aspectos considera debiera mejorar?
- ¿Qué apreciaciones tiene sobre las retroalimentaciones de los docentes? ¿Le sirvieron? ¿Qué temas le resultaron interesantes para seguir indagando en profundidad?
- ¿Pudo relacionar algunos contenidos de la materia con los vistos en otras asignaturas?
- ¿Considera adecuados los recursos didácticos empleados durante el desarrollo de la materia?

## TENSIONES, DIFICULTADES Y FACILITADORES DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

González Natalia Lorena [ngonzale@campus.ungs.edu.ar](mailto:ngonzale@campus.ungs.edu.ar)  
 González Victoria [victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar](mailto:victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar)  
 Pinzón Andrea [pinzonmontesandrea@gmail.com](mailto:pinzonmontesandrea@gmail.com)  
 Vargas Jesica Paola [jpargas80@gmail.com](mailto:jpargas80@gmail.com)

**Instituto de Industria - Universidad Nacional de General Sarmiento.**

### RESUMEN

En los últimos años, se consolidó la tendencia a la mayor participación femenina en el mercado de trabajo como así también las desigualdades existentes entre hombres y mujeres. A su vez, la dimensión de género en el ámbito organizacional ha comenzado a problematizarse con mayor énfasis como forma de conocer las inequidades que se reproducen basándose en una distribución del trabajo de acuerdo al género.

En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo analizar las trayectorias de mujeres en diversas organizaciones e identificar prácticas vinculadas a una perspectiva de género que contribuyan a procesos de aprendizaje organizacional. Se trata de un estudio cualitativo donde se relevaron aportes teóricos y de base empírica sobre la perspectiva de género en las organizaciones. A su vez, a través de entrevistas en profundidad, se recuperan las experiencias y representaciones de mujeres en relación a las prácticas que obstaculizan y facilitan el desempeño y desarrollo laboral y los modos de abordaje de la problemática de género en las organizaciones.

**Palabras clave:** Organizaciones- Género- Desigualdades- Aprendizaje organizacional.

**ABSTRACT:** In recent years, the trend towards greater female participation in the labor market has been consolidated, as well as the existing inequalities between men and women. Also, the gender dimension in the organizational sphere has begun to be problematized with greater emphasis as a way of knowing the inequities that are reproduced based on a distribution of work according to gender. This paper aims to analyze the trajectories of women in various organizations and identify practices linked to a

gender perspective that contribute to organizational learning processes. This is a qualitative study where theoretical and empirically based contributions on the gender perspective in organizations were revealed. In turn, through in-depth interviews, the experiences and representations of women are recovered in relation to the practices that hinder and facilitate the performance and work development and the ways of approaching gender problems in organizations.

**Key words:** Organizations- Gender- Inequalities- Organizational learning.

### INTRODUCCIÓN

Analizar la problemática de género en el estudio de las organizaciones representa una gran oportunidad para conocer en forma cercana las inequidades que se reproducen basándose en una distribución del trabajo de acuerdo al género. De esta manera, es posible analizar el modo en que mujeres, diversidades y varones se interrelacionan en los espacios organizacionales, y qué posiciones y posturas asumen las direcciones y gerencias desde las políticas organizacionales frente a dicho fenómeno.

La inclusión de la perspectiva de género en la Teoría de la Organización encuentra su nacimiento incipiente en la década del '80 con los estudios de Albert Mills quien plantea la relación entre el género y la cultura organizacional. En Latinoamérica, los estudios se concentran en los datos estadísticos para dar cuenta de la participación laboral de las mujeres, el tipo de actividades y la brecha salarial, a la vez que, en nuestro país, la bibliografía sobre género da cuenta de la conciliación entre la vida laboral y familiar (Debeljuh y Las Heras, 2010; Debeljuh, 2013), el análisis de los programas de diversidad en las



empresas (Héller, 2011, 2015) y la participación de mujeres en sectores organizacionales específicos (Kauffman, 2010).

En los últimos años se consolidó la tendencia a la mayor participación femenina en el mercado de trabajo, sin embargo, las desigualdades entre hombres y mujeres aún persisten. Algunas de estas desigualdades se manifiestan en la existencia de estereotipos de género, segmentación vertical y horizontal, brecha salarial y calidad del empleo, entre otras problemáticas. A su vez, algunos estudios realizados en nuestro país revelan que muchos de los cargos desarrollados por mujeres en los niveles de gerencia intermedia están vinculados con roles de coordinación y sostenimiento de las estructuras operativas, que no siempre se reconocen como cargos gerenciales (Heller, 2015; Stengel, 2018).

El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “Trayectorias de mujeres en empresas, organizaciones del sector público y de la sociedad civil: implicancias para el aprendizaje organizacional”, cuyo objetivo es analizar las trayectorias de mujeres en diversas organizaciones e identificar prácticas vinculadas a una perspectiva de género que contribuyan a procesos de aprendizaje organizacional.

En este marco, en este artículo se presentan y analizan, por un lado, los resultados de una encuesta exploratoria realizada durante 2020, a mujeres que se desempeñan en diversas organizaciones, donde se relevaron ciertas características de su trayectoria laboral, de su trabajo y posición actual y las políticas de género de la organización. Por el otro, los resultados parciales y preliminares del trabajo de campo cualitativo comenzado durante el 2021, que consta de entrevistas en profundidad a mujeres que trabajan en distintas organizaciones. A su vez, los resultados preliminares a los que se arriban a partir de las primeras entrevistas permiten un acercamiento a las experiencias y representaciones de mujeres en relación a las prácticas que obstaculizan y facilitan el desempeño y desarrollo laboral y los modos de abordaje de la problemática de género en las organizaciones.

## MARCO TEÓRICO

### Género y estudios de las organizaciones

Analizar la problemática de género en el estudio de las organizaciones representa una gran oportunidad para conocer en forma cercana las inequidades que se reproducen basándose en una distribución del trabajo de acuerdo al género.

Entonces, qué implica introducir la perspectiva de género en el análisis organizacional: implica la pregunta por las condiciones desiguales en que hombres, mujeres y disidencias habitan y transitan las organizaciones. En este sentido, la emergencia de un ordenamiento de género en las organizaciones comprende reconocer una estructura desigual y jerárquica y, por lo tanto, poner en cuestión la neutralidad de las organizaciones. Esto se traduce en trayectorias laborales diferenciadas para los distintos géneros (Vázquez y Urbiola, 2014).

Como señala Acker (2000), la lógica organizativa ostenta una neutralidad aparente con relación al género que se sustenta bajo el formato burocrático y de procedimientos. Sin embargo, por debajo existen estructuras de género que se reproducen en el cotidiano en las actividades laborales. De esta forma, cuestionar la neutralidad en términos de género de las organizaciones implica cuestionar los aparentes.

Indagar sobre presencia del género en las organizaciones involucra analizar y comprender cómo estas estructuras se encuentran generizadas y cómo las técnicas y conocimientos organizacionales que se asumen neutrales no son más que procedimientos generizados que tienen al hombre como sujeto central y contribuyen a sostener la segregación por género (Acker, 2000). Por ende, es preciso entender los procesos organizativos sobre los que se estructura la desigualdad de género y cómo se operativiza y se lleva adelante un sistema de desigualdad y, por lo tanto, de dominación masculina (Vázquez y Urbiola, 2014).

De esta manera, es posible analizar el modo en que mujeres y varones se interrelacionan en los espacios organizacionales, y qué posiciones y



posturas asumen las direcciones y gerencias desde las políticas organizacionales frente a dicho fenómeno. La literatura de aprendizaje y cultura organizacional (Argyris, 2009; Argyris y Schon, 1978; Nonaka y Takeuchi, 1999; Schein, 1988) resultan propicias para abordar una serie de dimensiones que pueden resultar provechosas para repensar la mirada de género al interior de las organizaciones.

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y continuo de adquisición, asimilación e integración de conocimiento, habilidades y actitudes que permite a los individuos y organizaciones adquirir conocimientos y destrezas sobre un determinado concepto (Argyris, 2009; Cohen, 1998). Los estudios de Argyris y Schon (1978), considerados pioneros del aprendizaje organizacional, establecen la diferenciación entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo (*single loop learning*) y aprendizaje de ciclo doble (*double loop learning*), para dar cuenta de los cambios con base en reglas y presunciones preexistentes y cambios que implican revisar premisas y reglas de juego mediados por estrategias, hábitos y prácticas defensivas.

La hipótesis que guía este trabajo puede sintetizarse de la siguiente manera: la perspectiva de género desarrollada a través de prácticas e iniciativas de mujeres en pos de la igualdad de oportunidades permite incorporar en las organizaciones nuevas pautas de comportamiento, valores y presunciones facilitadores de procesos de aprendizaje organizacional de circuito doble (Argyris y Schon, 1978). En definitiva, estudiar las organizaciones con perspectiva de género invita a reflexionar sobre las prácticas de la organización posibilitadoras u obstaculizadoras del aprendizaje organizacional en los diversos niveles de la cultura organizacional. El enfoque de Schein, con respecto a que las organizaciones, cualquiera fuere su tipo, son portadoras de valores que -al demostrar de forma reiterada su eficacia para la resolución de problemas concretos cotidianos- pueden transformarse en presunciones culturales, nos ha resultado muy iluminador. Ello puede deberse a que ofrece una visión compleja que

combina variables internas (aprendizajes) con externas (adaptación contextual). Su apelación al modelo de la psicología clínica por el cual se hacen conscientes las presunciones culturales “actuadas”, resulta una herramienta adecuada a la introducción de cambios profundos en las prácticas sociales de los miembros de una organización como implica pensar a las organizaciones atravesadas por la dimensión de género.

A su vez, en las últimas décadas y con mayor protagonismo, se ha puesto de relieve la existencia de desigualdades de género en los mercados laborales y en la organización social de las tareas de cuidado. Desde entonces, los análisis al respecto no han dejado de señalar que la subordinación y la discriminación laboral son una realidad para la gran mayoría de mujeres económicamente activas, situación que persiste, incluso, en un escenario de incremento de la actividad femenina. Varias autoras que revisan la presencia de las mujeres en el mercado de trabajo y en las organizaciones (Torns y Recio, 2012; Gaba, 2010) señalan la persistencia de la segregación vertical y horizontal y las desigualdades indirectas, vinculadas a la brecha salarial y el acoso sexual, lo que se evidencia aún más en un contexto de crisis socioeconómica como el actual. En este sentido, se identifica y reconoce que las desigualdades de género en el mercado de trabajo no desaparecen, sino que se transforman pues poseen un carácter estructural que evidencia “las múltiples caras de la subordinación laboral femenina” (Torns y Recio, 2012, p.179). Las autoras parten de algunas certezas con relación a la desigualdad de las mujeres en el mercado de trabajo y señalan que para entender esa desigualdad es importante detenerse en el análisis de factores laborales como extralaborales, lo cual habilita a pensar también en formas de desigualdad y/o discriminación que se asumen en diferentes organizaciones. A su vez, realizan una categorización sobre las distintas formas de desigualdad que existen en las organizaciones:

- Segmentación horizontal:  
concentración del empleo femenino en

los sectores de menor prestigio y con peores condiciones laborales.

- Segmentación vertical: diferente presencia de mujeres en la jerarquía empresarial donde es casi nula su presencia en puestos directivos. Si bien existen áreas con altos porcentaje de mujeres con titulación superior, ciencia y administración pública, por ejemplo, a medida que se avanza en la escala profesional, la presencia de mujeres es menor. En este sentido, retoman el concepto de “Techo de cristal” para dar cuenta de los límites “invisibles” en la carrera laboral, pero también el de “Suelo pegajoso” (*Sticky Floor*) que describe la baja calidad de los empleos femeninos y la alta rotación laboral.
- Discriminación laboral indirecta: lo abordan tanto desde la perspectiva de la brecha salarial como desde el acoso sexual, entendido este último como un fenómeno amplio, difícil de medir, silenciado y con complicidades. La complejidad del fenómeno también está dada porque afecta a las mujeres peor situadas y está acompañado por la jerarquía laboral y el poder patriarcal que oculta.
- Tiempo parcial- Temporalidad: se plantea como una paradoja, ¿es una elección donde la mujer es protagonista o es por imposición del mercado de trabajo? Se trabaja como una política pública distorsionada que favorece la desregulación de la jornada laboral.
- Etnia y edad: abordan los problemas de las poblaciones migrantes y de los jóvenes como condiciones que refuerzan las desigualdades de las mujeres en el mercado laboral.

La idea de permanencia y la transformación de las desigualdades de género en el mercado laboral es interesante para el análisis. En esta línea, Beaudoux (2018), plantea que “para las mujeres, la carrera a los puestos más altos no implica solo romper techos. También supone recorrer laberintos de cristal, dado que en comparación con los hombres deben sortear

muchos más obstáculos. Las promociones y ascensos requieren considerablemente más tiempo para ellas, así como caminos más complejos y extensos, a pesar de contar con formación y experiencia laboral similares” (p. 68).

A su vez, Gaba (2010) señala que antes la combinación de escenarios de desigualdad e inequidad entre mujeres y varones se vuelve significativo desplegar acciones y políticas para impulsar el cambio considerando otras interseccionalidades y también particularidades de las organizaciones. Sobre la perspectiva de género en el campo de las problemáticas organizacionales, no solo se trata de hablar de mujeres y/o varones, o de describir situaciones por las cuales atraviesan varones y mujeres, sino saber y reconocer que las organizaciones están generizadas en su estructura, sus procesos y sus actividades. Además de la segregación vertical y horizontal ya mencionadas anteriormente y de la afirmación acerca de que las profesiones masculinizadas son, en general, más valoradas y mejor remuneradas, se plantean otros conceptos a tener en cuenta para pensar el género en las organizaciones, los problemas y posibles intervenciones:

- Equidad e igualdad: la equidad tiene como objetivo contribuir al logro de la igualdad, por encima de las diferencias que crean desventajas entre las personas. Esto implica, validar un trato diferencial para garantizar la igualdad. En este sentido, destaca que existen una serie de diferencias injustas que se van acumulando a lo largo del tiempo, en la vida de mujeres y varones, que van marcando recorridos diferenciales en: acceso a oportunidades de estudio, acceso a oportunidades laborales, entre otras. Este trato diferenciado intenta, rectificar una desigualdad acumulada. Estas son las bases para las acciones afirmativas o de discriminación positiva, constituyendo tácticas fundamentales para el logro de la igualdad.
- Igualdad de oportunidades y de resultados: la igualdad de





oportunidades implica garantizar la igualdad en el acceso desde el inicio de un proceso determinado. En el escenario organizacional, por ejemplo, podemos plantear estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades en la promoción y acceso a cargos jerárquicos. Sin embargo, garantizar las condiciones de partida no implica necesariamente que los resultados sean iguales. Destaca que es posible partir de la misma base, pero que los circuitos y/o obstáculos no son iguales para todas las personas. Por eso, es importante incorporar el concepto de igualdad de resultados, que implica, una vez comenzado el proceso, garantizar las condiciones de igualdad en el transcurso de dicho proceso y en la posibilidad de completarlo.

- Backlash: efecto negativo que muchas veces tiene la implementación de políticas de igualdad. Lo define como una respuesta negativa a una decisión o política que ocurre cuando una persona o grupo de personas creen que otros han recibido beneficios no merecidos. También, las estrategias de acción positiva pueden tener efectos negativos inclusive dentro de la población que supuestamente beneficia, ya que pueden sentir que sus logros no dependen de sus capacidades sino de su estatus demográfico (ser mujeres, por ejemplo). Otros grupos dentro de la organización pueden experimentar resentimiento al ver que otros grupos reciben recompensas organizacionales, o pueden desmotivarse y sentir insatisfacción.

## MÉTODOS

El objetivo de este trabajo es estudiar las prácticas y dimensiones actuales que alcanza la perspectiva de género en la cultura de las organizaciones, focalizando en las que resultan obstaculizadoras a lo largo del recorrido laboral de las mujeres. Para ello, se propone una estrategia metodológica cualitativa entendida

como un multimétodo que incluye interpretación, aproximaciones a su objeto de estudio en la que los investigadores buscan entender o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorga (Denzin y Lincol, 1994). Con el propósito de aprehender el fenómeno a partir de la experiencia de las propias protagonistas, la unidad de análisis está centrada en mujeres que participan en diversos puestos o lugares en organizaciones de distinta naturaleza.

Si bien el estudio es de carácter cualitativo, antes de comenzar el trabajo de campo se realizó un relevamiento de información a través de un cuestionario de carácter exploratorio, cuyo objetivo fue tener un acercamiento a las trayectorias, experiencias y opiniones con relación a la organización y la problemática de género de las mujeres encuestadas. En ese cuestionario se abordaron tres ejes: características de su trabajo actual y políticas con relación al género en la organización; trayectoria laboral y su desarrollo profesional; y finalmente, datos sociodemográficos. Como se señaló anteriormente, el objetivo fue meramente exploratorio dado que la muestra no es representativa. Por el contrario, dado que se utilizó la técnica de *bola de nieve* presenta un carácter sesgado, sin embargo, esto permitió una aproximación a algunas características generales de la unidad de análisis del estudio.

Posteriormente, se llevó a cabo la primera etapa de entrevistas, realizadas a mujeres que se desempeñan en diversas organizaciones del ámbito público, privado o de la sociedad civil. Con base en los datos arrojados por la encuesta exploratoria y el avance del marco teórico, se diseñó una pauta de entrevista y se comenzó a seleccionar a las posibles entrevistadas. La elección de esta metodología permite no solo obtener su punto de vista, sino también relacionar sus vidas y trayectorias con el contexto institucional, social y político en el que se inscriben. Para las entrevistas se tienen en cuenta los criterios de interés teórico siguiendo a Glasser y Strauss en relación a que “los criterios de muestreo teórico son diseñados para ser aplicados en el transcurso de la recolección de los datos conjuntamente con su análisis,



asociados a la generación de teoría... se los adapta continuamente para ajustarse a los datos y se los aplica sensatamente en el momento y punto oportunos del análisis” (Glaser y Strauss, 1969).

**RESULTADOS**

**Acercamientos iniciales a la percepción de las mujeres en las organizaciones**

Como se señaló anteriormente, el relevamiento de información comenzó con un cuestionario de carácter exploratorio. Se aplicó el cuestionario en 82 mujeres con el objetivo de tener una aproximación a sus trayectorias, experiencias y opiniones vinculadas a la organización en la que se desempeñaban y a la problemática de género. A continuación, se describen brevemente algunos de los resultados obtenidos.

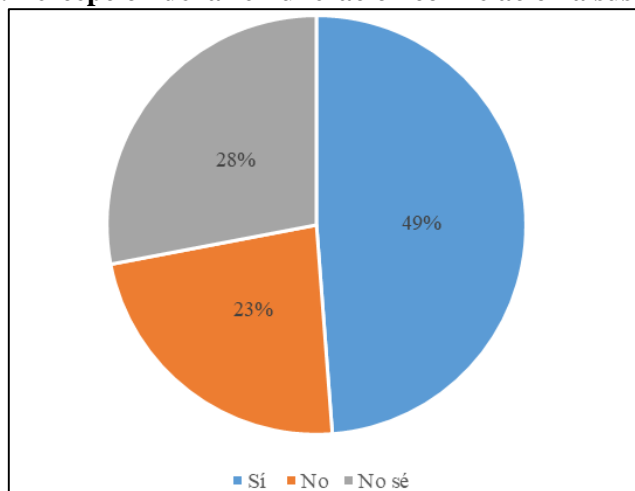
Con relación a su trabajo actual, la mayoría de las mujeres encuestadas respondió desempeñarse en organizaciones del sector público (43,9%). Luego, con un 14,63% se encuentran quienes se desempeñan en empresas

multinacionales y en mismo porcentaje en PyMEs. El 13,41% tiene un emprendimiento o trabaja por cuenta propia y el 9,76% trabaja en empresas privadas, es decir que, el 52,43% se desempeña en el sector privado. Menos significativo es el desempeño en organizaciones de la sociedad civil (2,44%) y en empresas públicas (1,22%).

A su vez, la mayoría de las encuestadas, 45,1%, señaló contar con más de 10 años de antigüedad en la organización, mientras que el 23,2% con una antigüedad de entre 5 y 10 años. El 18,3% tiene una antigüedad en la organización de 2 a 5 años. Con menor porcentaje se presentan quienes tienen una antigüedad de entre 1 y 2 años y menos de 1 año.

En referencia a la percepción de la remuneración frente a sus pares, el gráfico N° 1 evidencia que el 49% afirma estar a la par. Sin embargo, el 28% señala tener un desconocimiento sobre la paridad en la remuneración y el 23% señala que no percibe la misma remuneración.

**Gráfico N° 1: Percepción de la remuneración con relación a sus pares varones**

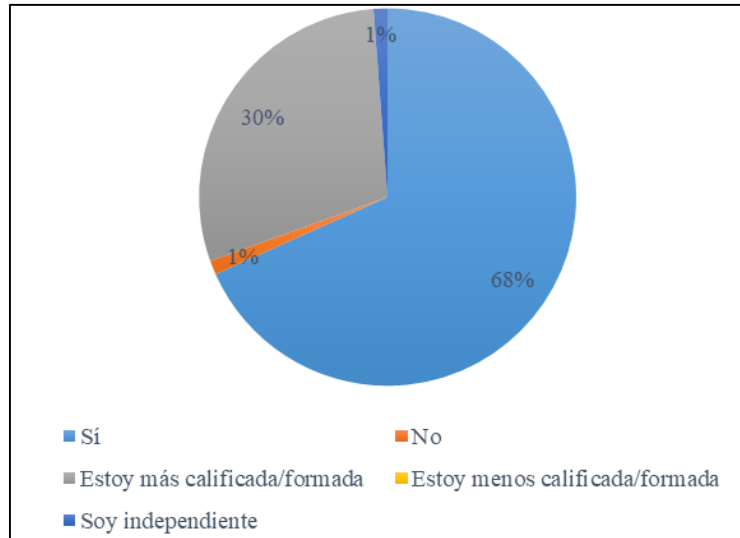


Fuente: elaboración propia

A su vez, con relación al trabajo actual, la mayoría de las encuestadas (56,1%) señaló que ha tenido ascenso o promociones en la organización en la que se desempeña actualmente. Por el contrario, el 43,9% señaló que no. Sobre el puesto que ocupan actualmente en la organización (ver gráfico N° 2), la

mayoría, 68%, señaló que se corresponde con su formación o su experiencia laboral, mientras que el 30% destacó que está sobrecalificada.

**Gráfico N° 2: Correspondencia entre el puesto que ocupa y su formación/experiencia profesional**



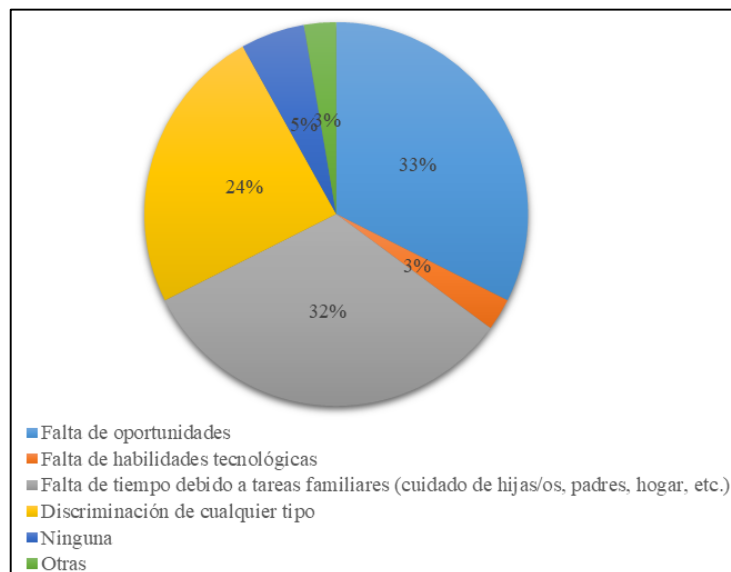
Fuente: elaboración propia

A la pregunta sobre si el puesto de trabajo en el que se desempeñan está pensado indistintamente para mujeres y varones, el 85,37% respondió que sí y el 14,63% que no. Entre los argumentos positivos se encuentran que la tarea está vinculada a las competencias de las personas y no al género; y entre los negativos, que es ocupado mayoritariamente por varones, en algunos casos con salarios más altos, que está pensado solo para varones o solo para mujeres, que depende del género del jefe y que los requisitos de ascenso invisibilizan trayectorias interrumpidas por maternidad.

Con relación al interrogante sobre si en su trayectoria laboral existieron obstáculos, el 59,8% señaló que no, mientras que el 30,5% que sí y un 9,8% que tal vez los hubo.

Cuando se les consultó por cuáles fueron los obstáculos para su crecimiento o desarrollo profesional (ver gráfico N°3), las encuestadas señalaron como los más destacados a la falta de oportunidades (33%) y a la falta de tiempo debido a tareas familiares (32%), mientras que el 24% señaló que fue discriminación de cualquier tipo

**.Gráfico N° 3: Aspectos que han obstaculizado su crecimiento laboral**

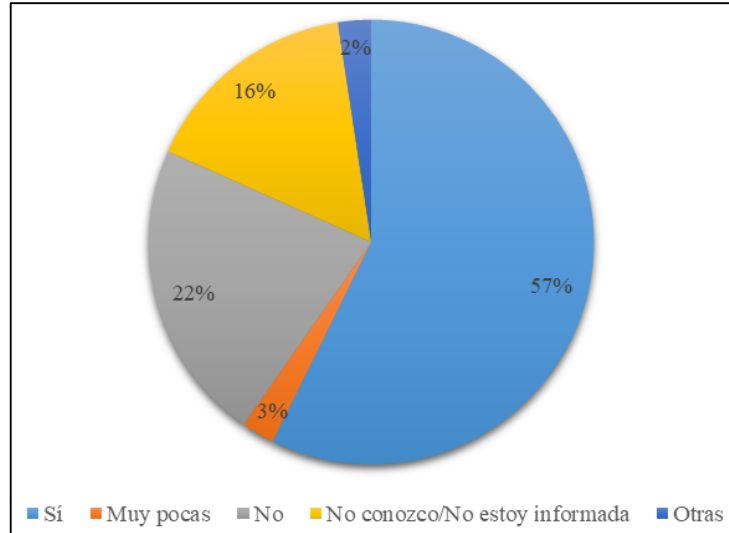


Fuente: elaboración propia

Cuando se le consultó a las encuestadas si es posible encontrar en la organización referentes mujeres que favorezcan la participación de mujeres en diversos puestos, como lo muestra la

gráfica N° 4, la mayoría de ellas respondió que sí, 57%. Sin embargo, el 22% respondió que no es posible y el 16% que no sabe o que no está informada y solo un 3% señala que muy pocas.

**Gráfico N° 4: Posibilidad de encontrar mujeres referentes en la organización**

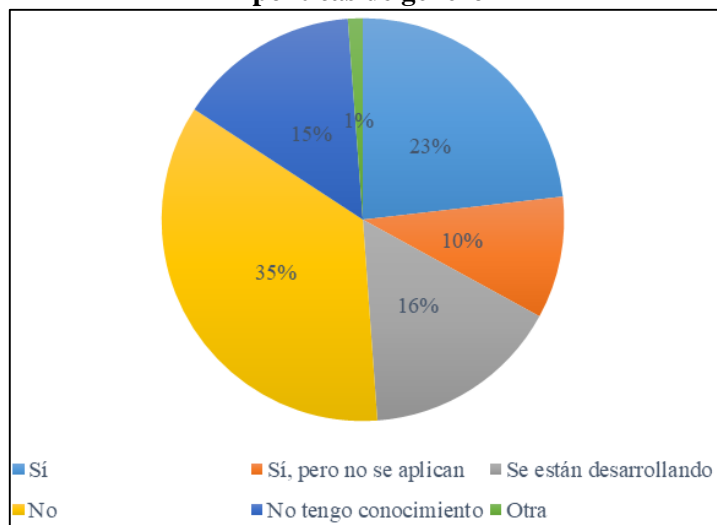


Fuente: elaboración propia

A su vez, cuando se las consultó por quienes ocupaban los puestos jerárquicos en la organización, las encuestadas respondieron que el 48,74% están ocupados por varones, el 25,61% por mujeres, el 19,51% por mujeres y varones. Además, el 4,88% señalaron que no hay distinción de género y el 1,22% que no hay puestos jerárquicos en la organización.

Ante la pregunta sobre si la organización en la que se desempeñan tiene políticas de diversidad y de género, un 35% señaló que no, mientras que un 23% destacó que sí. A su vez, el 10% destacó que si bien existen acciones de género no se aplican y un 16% destacó que están en proceso de desarrollo. Además, un 15% destacó que no tiene conocimiento sobre el tema (ver gráfico N°5).

**Gráfico N° 5: Existencia en la organización de estrategias de diversidad, programas de género, políticas de género**



Fuente: elaboración propia

También se le consultó a las encuestadas si consideraban que existía desigualdad de género en la organización de la que forman parte. Al respecto, un 34,55% señaló que no, compuesto por quienes señalan que no hay discriminación de ningún tipo (31,82%), que no porque trabajan por cuenta propia (1,82%) y no porque no hay en su ámbito de trabajo, pero desconocen lo que sucede en la estructura general (0,91%). Sin embargo, el 65,45% señaló que sí existe desigualdad de género en la organización en donde se desempeña. Para las encuestadas, la desigualdad se representa en la discriminación para ascender o promocionar (19,09%), la discriminación salarial (9,09%), el maltrato verbal (8,18%), el acoso laboral (6,36%), la flexibilidad en el horario (5,45%) y el acoso sexual (2,73%). A su vez, un 14,55% menciona que existen otros tipos de desigualdad entre las que se destacan trabajar en una organización estructuralmente patriarcal, diferencias en las tareas asignadas ante un mismo puesto o haber sido víctimas de violencia de género.

En síntesis, el cuestionario permitió acceder a un acercamiento sobre la percepción de las mujeres acerca de la existencia de los sesgos de género en las organizaciones y avanzar en la construcción de herramientas para el trabajo de campo.

### **Aproximaciones a las problemáticas y acciones de género en las organizaciones**

Durante el primer semestre de 2021 se llevó a cabo la primera etapa de entrevistas, realizadas a mujeres que se desempeñan en diversas organizaciones del ámbito público, privado o de la sociedad civil. Con base en los datos arrojados por la encuesta exploratoria y el avance del marco teórico, se diseñó una pauta de entrevista y se comenzó a seleccionar a las posibles entrevistadas. La elección de esta metodología permite no solo obtener su punto de vista, sino también relacionar sus trayectorias con el contexto institucional, social y político en el que se inscriben.

En esta primera etapa, se realizaron 18 entrevistas a mujeres, en su mayoría, profesionales que se desempeñan en

organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, cuyo rango de edad se encuentra entre 20 y 59 años.

Algunas aproximaciones con relación al relevamiento hasta ahora realizado coinciden con las respuestas relevadas en la encuesta exploratoria, en cuanto a la existencia de desigualdades de género en las organizaciones. De esta forma, en una primera parte, se analizan aspectos relacionados con los puestos jerárquicos, el desarrollo de la carrera y recorrido laboral, y la convivencia laboral diaria, identificando problemáticas y situaciones que, de acuerdo con el marco teórico abordado, son manifestaciones de la desigualdad de género al interior de las organizaciones. Así, el trabajo realizado permitió reconocer un panorama general sobre la perspectiva de género en las organizaciones y el carácter generizado que éstas asumen en todas sus dimensiones (Gaba, 2010).

Entre las problemáticas identificadas vinculadas a las desigualdades de género en las organizaciones, las entrevistadas destacan haber recibido un trato diferenciado con respecto a las tareas y los espacios de trabajo por su condición de mujer:

*“... con el tiempo pude acceder a puerto que fue un desafío enorme porque era un lugar al que no iban mujeres y en donde trabajaban exclusivamente hombres... yo era la única ingeniera agrónoma mujer en la oficina y era a la que menos se mandaba para ese trabajo porque había que estar muchas horas dentro del barco ... y porque todo el ambiente portuario era muy masculino en ese momento y ese fue mi gran desafío, que mi condición de mujer no sea un impedimento, con el tiempo lo logré y pude hacer todas las tareas que hacían mis compañeros”* [N. 46 años, organización pública]

*“Sí, en lo personal me pasó desde lo económico... existen cosas que para nosotras están totalmente naturalizadas... me han dicho ‘vos no me podés decir nada porque sos mujer’, dibujos obscenos en las paredes... y también hay jefes que te mandan a hacer una*





fotocopia...” [S. 38 años, organización privada]

*“... antes había comisiones a otros países para hacer cursos con empresas muy prestigiosas y jamás me tocó una. Tenía compañeros varones con mi mismo cargo y tenían una por año... en una todo el trabajo relacionado lo hice yo y en el momento de viajar para hacer la verificación presencial mandaron a un compañero que no había participado... él ya había viajado por un laburo que era de él... Otra empresa hizo cursos con todo pago, también en otro país, con esa empresa solo trabajaba yo, eran varias vacantes, y mandaron compañeros que no trabajaban con esta empresa”* [V. 35 años, organización pública]

Para Connel (1995), en los estudios de género se refleja cómo “las feminidades y masculinidades son resultado de procesos sociales en los que intervienen numerosos factores y que varían de acuerdo con las épocas y las latitudes, pero que en cualquier caso se sostienen y reproducen a través de diversos mecanismos”. En los testimonios, se refuerza la idea de que las mujeres son más débiles y una de las manifestaciones de los micromachismos como es el paternalismo. De acuerdo a De Lauretis (1989), la tecnología del género se define como “las técnicas y estrategias discursivas por las cuales es construido el género”, y es a través de estas tecnologías y de discursos institucionales “con poder para controlar el campo de significación social y entonces producir, promover e “implantar” representaciones de género”, que se construye el género.

Otro aspecto que se observó en las entrevistas refiere a aquellas tareas que no corresponden a las propias del cargo, pero son asignadas a las mujeres y que se asocian a lo doméstico: orden, organización, limpieza, catering, entre otras:

*“... la primera semana, cuando empecé a trabajar, me pidieron que haga café (todos compañeros varones), y yo me paré en medio de la oficina y dije “yo no pienso hacer café, no estoy acá para eso”, quise marcar eso pero estaba a prueba... he visto profesionales haciendo y sirviendo el café en las reuniones solo porque son mujeres y no entiendo, no lo*

*puedo creer”* [V. 35 años, organización pública]

*“Cuando no estoy hay un compañero que hace mis tareas, pero siempre en ese puesto (administrativa) toman mujeres, y quieren que sea así porque piensan que las mujeres funcionan mejor... Antes estaban más repartidas las tareas que nos tocaban por ser mujeres y ahora siento que tengo que estar ocupándome de lo básico solo por el hecho de ser mujer, en tareas, por ejemplo: lavar lo que se usa en la cocina, igual muchas veces lo dejo, pero como no lo hacen lo termino haciendo”* [M. 30 años, organización privada]

En los testimonios de las entrevistadas, es clara la observación sobre las desigualdades existentes, tanto laborales como extralaborales. Algunas formas de desigualdad presentes son la segmentación vertical y la discriminación laboral indirecta (Torns y Recio, 2012). Sin embargo, resultan esclarecedoras las palabras de Beaudoux (2018) cuando se refiere a los laberintos de cristal, como prácticas que obstaculizan, que recorren las mujeres en las organizaciones para ser reconocidas como pares. En línea con esta idea, las entrevistadas señalan que han adoptado algunas actitudes masculinas para demostrar que son capaces para desempeñar determinadas tareas:

*“Sí, para el puerto porque ejemplo... lo hice desde el lugar de preservarme yo también. Yo, por ejemplo, cuide mucho cómo iba vestida, mimetizarme con la vestimenta de ellos por una cuestión de preservarme yo, de no sentirme incómoda con nada que me digan, que me pueda afectar anímicamente... en el trato, no sé si tiene que ver con la masculinización, pero es un trato más cortante o bastante más serio, siendo auténtica pero no con la simpatía que una teme que se pueda confundir y que no te respeten...”* [N. 46 años, organización pública].

*“¡Mucho! todo el tiempo, tanto con hombres como con mujeres, para que me respeten. En la forma de decir las cosas, sobre todo yo que mido un metro cincuenta, para que no me vean como una niñita....”* [M.L. 38 años, organización pública].



De los testimonios emerge en varias oportunidades la frase que popularizara el texto de Schein (1975) “Think manager – Think male” o “piensa en jefe, piensa en varón” reforzando el estereotipo que reconoce cualidades de liderazgo únicamente a los varones. Asimismo, mujeres que alcanzan puestos de liderazgo reconocen tener que asumir rasgos, gestos o comportamientos masculinos a fin de lograr el respeto de sus pares en el ejercicio del cargo o las tareas, esto se manifiesta en distintos niveles de jerarquía. Asimismo, se observa cómo la configuración de los mercados laborales afecta a la trayectoria de las mujeres y cómo las desigualdades de género se manifiestan a través de la segregación ocupacional, horizontal y vertical “techo de cristal”, y de discriminaciones como la brecha salarial (Torns, T. y Recio, 2012).

Además de las problemáticas de género que se manifiestan en la organización, se acentúa como origen la cultura organizacional de la empresa. Es decir, que las normas, los estatutos, valores aceptados históricamente, la forma de vincularse entre las personas, entre otros factores, contribuyen y refuerzan las barreras que impiden cuestionar prácticas y desnaturalizarlas. Con relación a las prácticas de la organización en cuanto a la perspectiva de género, las entrevistadas coinciden en que el manejo sobre esta problemática es bastante superficial en las organizaciones:

*“... mis jefes me han dicho ‘a vos también te escribieron cosas en las paredes y no dijiste nada’ y si yo no digo nada no quiere decir que me gusta sino que no lo digo porque no hay un espacio donde decirlo, sin que lo plantees y te digan ‘no seas tan minita’”* [S. 38 años, organización privada]

Otro aspecto vinculado con la inclusión de la perspectiva de género en las organizaciones refiere a la escasez de capacitaciones o al abordaje de las mismas:

*“... lo único que hicieron fue una capacitación y en el medio nombraron la Ley Micaela y son respetuosos del género y listo, aplicaron la Ley Micaela, cumplí con lo dicta la Ley... no, no hay ninguna capacitación de género... se armó mucho quilombo con el 8M, ‘acá no hay*

*espacios para hablar’ les dijo una compañera... no nos regalen más cosas por el día de la mujer, prefiero que hagan una capacitación”* [S. 38 años, organización privada]

*“No, capacitaciones a nivel general no hay, a no ser en alguna seccional sí, por ejemplo, en San Martín, pero a nivel general no... no se practica...”* [M. 48 años, organización de la sociedad civil]

*“Hace poco se realizó un conversatorio... acerca de las políticas de la empresa y también con el fin de proponer cambios estructurales, charlas a futuro y un protocolo para situaciones de discriminación y violencia de género... recién está comenzando hace como 3 años recuerdo una de diversidad”* [A. 35 años, organización privada]

Si bien las organizaciones se presentan como un marco para evaluar las relaciones desiguales de género y un espacio para reconocer cómo esas desigualdades se ponen en práctica y se manifiestan en su carácter generizado, también, es posible pensar a las organizaciones como instituciones que pueden trabajar en pos de “corregir” esas desigualdades. Una estrategia mencionada frecuentemente es el impacto del contexto impulsado por los movimientos feministas, la difusión o implementación de ley Micaela, el 8M, como prácticas que desarman violencias internas o micromachismos al interior de las organizaciones, tanto como limitación para el desarrollo de discriminación o violencias simbólicas, como recurso útil para exigir límites por parte de las mujeres en ámbitos organizacionales.

Los procesos de desarrollo de políticas de género parecen encontrarse en etapas incipientes desde el punto de vista del aprendizaje organizacional. Argyris y Schon (1978) señalan la coexistencia de teorías en uso y teorías adoptadas que se imbrican. Por un lado, las teorías explícitas que detallan e indican que se utiliza cuando son consultados sobre determinados comportamientos, y por otro, las teorías en uso que son las que un observador puede inferir de sus comportamientos y que no necesariamente coinciden con las adoptadas o explícitas. En definitiva, se trata de la acción que la/el actor o la organización lleva a cabo en



momentos de tensión, o conflictivo y generalmente suele ser diferente y opuesta a la adoptada detallándose una incongruencia no percatada.

En relación a las políticas de género, las posibilidades de desarrollo y de oportunidades laborales se encuentran supeditadas a la existencia de los estereotipos de género. Así, se requiere el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades que puedan garantizar la igualdad no solo en el acceso sino también en la promoción: en el escenario organizacional, por ejemplo, se pueden plantear estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades en la promoción y acceso a cargos jerárquicos. En este sentido, garantizar las condiciones de partida no implica necesariamente que los resultados sean iguales. Gaba (2010) destaca que es posible partir de la misma base, pero los circuitos y/u obstáculos no son iguales para todas las personas. Por eso, es importante incorporar el concepto de igualdad de resultados, que implica, una vez comenzado el proceso, garantizar las condiciones de igualdad en el transcurso de dicho proceso y en la posibilidad de completarlo.

De esta manera, podemos sintetizar como obstaculizadores: los estereotipos de género que conllevan al imaginario respecto de que las cualidades de liderazgo son exclusivas de los varones que provocan la existencia de puestos ocupados exclusivamente por hombres y organizaciones generizadas. A su vez, entre los aspectos facilitadores se identifican el movimiento social feminista que permean en las organizaciones abriendo distintos espacios de canalización de problemáticas de género en la organización y produciendo resistencias feminizadas como rechazo a las prácticas violentas y la discriminación por género. Asimismo, contribuyen a que los/las integrantes de la organización identifiquen la incongruencia entre la teoría adoptada con relación a la perspectiva de género y la efectivamente en uso o en acción.

En esta línea, es posible reconocer el camino sinuoso que recorren las organizaciones con relación a la problemática de género como ese proceso disruptivo que cuestiona y provoca

enfrentamientos con conocimientos y prácticas asumidas hasta el momento como válidas. En este sentido, las prácticas organizacionales que facilitan la incorporación de acciones con perspectivas de género aún se encuentran algo veladas, por el contrario, se observa que son las mujeres que allí se desempeñan quienes con pequeñas acciones provocan cambios. Según las palabras de Shein (1988), cabe preguntarse, entonces, ¿cuáles serán aquellas presunciones válidas enseñadas a los nuevos y viejos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas?

## CONCLUSIONES

Los resultados preliminares surgidos a partir de las entrevistas presentadas permiten conocer las experiencias y representaciones de mujeres que se desempeñan en distintas organizaciones con relación al desarrollo profesional, así como las prácticas organizacionales que obstaculizan y que facilitan el desempeño y desarrollo laboral.

A lo largo de este trabajo se ha abordado la existencia de problemas de género en las organizaciones. Esto posibilita identificar acciones a través de las que se pone en práctica la dominación masculina, tales como segregación vertical, brecha de género, falta de implementación de políticas y acciones de género concretas, abordaje superficial de la perspectiva de género, entre otros. En este sentido, esto permitió evidenciar la existencia de organizaciones generizadas, independientemente de cuál sea su naturaleza, y observar cómo la perspectiva de género atraviesa a las organizaciones ya sea por problemáticas que acercan y visibilizan las mujeres que las habitan, como a través de acciones para fomentar y problematizar la diversidad de género o la inexistencia de ellas.

En este sentido, se dará continuidad a la investigación para conocer si existen casos que desarrollan prácticas con perspectiva de género que permitan incorporar en las organizaciones nuevas pautas de comportamiento, valores y presunciones facilitadores de procesos de aprendizaje organizacional de circuito doble (Argyris y Schon, 1978). Las identificaciones



de incongruencias en las teorías resulta ser el primer paso para desarrollar acciones o estrategias para corregir comportamientos y presunciones. Como señala Acker, es relevante indagar en las organizaciones si las dinámicas responden a lo heteronormado y “las ventajas y desventajas, explotación y control, acción y emoción, significado e identidad cuentan con un patrón, definido en términos de la distinción entre femenino y masculino, feminidad y masculinidad” (Acker, 1992, p.251). En ese caso, Argyris y Schon (1978) señalarían que en la organización se han creado condiciones para el error, donde no es posible modificar normas y supuestos y tienden a operar dentro de sistemas de aprendizaje limitado.

Como pendientes, resta continuar con el relevamiento de las trayectorias de mujeres en diferentes organizaciones y conocer aquellas experiencias que facilitan un aprendizaje organizacional orientado al desarrollo de prácticas con perspectiva de género. En esta línea, aparecen también algunos interrogantes para avanzar en las respuestas: ¿cuál es la naturaleza del aprendizaje organizacional?, ¿cómo son los cambios con relación a la perspectiva de género que se producen en las organizaciones?, ¿a qué obedecen estas transformaciones?, ¿son iniciativas de las organizaciones o demandas de quienes las habitan? Como ya se ha señalado, el enfoque de Schein, que sostiene que las organizaciones, de cualquier tipo, son portadoras de valores que -al demostrar de forma reiterada su eficacia para la resolución de problemas concretos cotidianos- pueden transformarse en presunciones culturales, nos resulta iluminador para avanzar en las respuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acker, J. (1992). From Sex Roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*, 21 (5), pp. 565- 569.
- Acker, J. (2000). Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género. En Navarro, M. y Stimpson, C. (comp.) *Cambios sociales, económicos y culturales* (pp. 111-139). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Argyris C. y Schon D. (1978) *Organizational learning*. Reading MA: Addison Wesley.
- Argyris, C. (2009). *Conocimiento para la Acción: una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones* Management conocimiento. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Beaudoux, V. (2018). *Carreras de obstáculos y laberintos de cristal*. En Muñoz, C. (coord.). *El atlas de la revolución de las mujeres*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Cohen, D. (1998). *Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm*. *California Management Review*, 40 (3), 22-39.
- Connel, R. (1995). *La organización social de la masculinidad*. En: T. Valdes, y J. Olavarría (edc.), *Masculinidad/es: poder y crisis*. University of California Press, Berkeley: Blackwell Publishers.
- De Lauretis, T. (1989). *La tecnología del género*. En *Technologies of Gender. Essays on Theory, Film and Fiction* (1-30). London: Macmillan Press.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1994). *Introduction: Entering the field of qualitative research*. En Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of qualitative research*. California: Sage Publications.
- Gaba, Mariana Raquel (2010). *Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones*. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.





- Glasser, B. G. y Strauss, A. L., (1969). The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research, Chicago: Aldine.
- Heller, L. (2011) Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 3, 69-96.
- Heller, L. (2015) *Mujeres...y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*, Buenos Aires: Ediciones Pluma Digital.
- Nonaka I. y Takeuchi h. (1999) *La organización creadora de conocimiento*, México: Oxford.
- Schein V. (1975) *The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics*. Journal of Applied of Psychology 57:95-105.
- Stengel, M. (2018) El efecto mujer, Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial, SA.
- Torns y Recio (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. Revista de Economía Crítica, 14, 178-202.
- Vázquez, Á., y Urbiola, A. (2014), "El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones", Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 77, 159-189.  
<https://doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa>



**LOS CAMBIOS EN EL PROCESO DE DECISIONES ORGANIZACIONALES A INCORPORAR EN LA ACTUALIDAD**

Lorenzo Carlos A. [clorenzo@speedy.com.ar](mailto:clorenzo@speedy.com.ar)  
 Lorenzo Ma. Natalia [lorenzonatalia@yahoo.com.ar](mailto:lorenzonatalia@yahoo.com.ar)  
 Reina Rubén J. [rubenjosereina@gmail.com](mailto:rubenjosereina@gmail.com)

**Facultad de Agronomía -Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)**

**RESUMEN**

El desarrollo de este trabajo tiene 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. Explicamos el paradigma clásico–racional, que fue sobrepasado en el tiempo. Después vemos lo que aún está vigente, que es el desarrollo del concepto de cultura organizacional, según las características del tipo cultural en cada organización.

Llegamos a continuación, dentro del proceso de toma de decisiones lo que se constituye el punto central: el análisis comparativo de etapas en las decisiones. Conocimientos que incorporamos para poder hablar de un nuevo paradigma, fundamentalmente desde Antonio Damasio, el concepto de “homeostasis” que está integrado al sentimiento y su valencia en el comportamiento del ser humano. Lo hace como un proceso endógeno en el cerebro que está dentro del inconsciente, y por la tanto en estrecha relación con la intuición.

Es para nosotros un paradigma emo – sentimental del proceso decisorio, en el que tiene total vigencia lo racional e inteligente conjuntamente con otras dimensiones del comportamiento del ser humano en las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Proceso Decisorio – Sentimientos- Modelos Mentales- Consciente – Inconsciente

**ABSTRACT**

The development of this work aims to describe how the concepts that make up the different stages of the decision-making process in organizations have been changing, from the

approach of our line of research. We explain the classical-rational paradigm, which was surpassed in time. Then we see what is still in force, which is the development of the concept of organizational culture, according to the characteristics of the cultural type in each organization.

We arrive next, within the decision-making process, what constitutes the central point: the comparative analysis of stages in the decisions. Knowledge that we incorporate to be able to speak of a new paradigm, fundamentally from Antonio Damasio, the concept of "homeostasis" that is integrated to the feeling and its valence in the behavior of the human being. It does so as an endogenous process in the brain that is within the unconscious, and therefore closely related to intuition.

For us, it is an emo-sentimental paradigm of the decision-making process, in which what is rational and intelligent together with other dimensions of human behavior in organizations is fully valid.

**KEY WORDS:** Decision-Making Process – Feelings – Mental Models – Conscious- Unconscious.

**INTRODUCCIÓN**

Desde hace una década nos debemos, los que nos dedicamos a la gestión y a su administración, el revisar profundamente el proceso de toma de decisiones en las organizaciones sociales y económicas, en relación a realidades comportamentales que han surgido de los avances de las neurociencias y la neurocognición desde fines del siglo pasado aplicables a la gestión y la administración. Se han realizado algunos trabajos parciales que no se integran, al menos, en una introducción



teórica que actualice contribuciones que las disciplinas neurocientíficas están ofreciendo al conocimiento, en gestión y su administración.

Un tema que es ineludible tomar es el de los afectos, tratados por las disciplinas que tienen que ver con el cerebro, la mente, la cognición y el comportamiento humano, especialmente el que tiene que ver con la acción de gestionarse uno mismo, los grupos, los equipos y las organizaciones.

Los conocimientos en aspectos de la mente y el comportamiento, como son los sentimientos, se deben incorporar para desarrollar y evolucionar en el tratamiento de la realidad decisoria. Han sido tratados, por la mayoría de la bibliografía, como sinónimo de emociones cuando ambos conceptos tienen implicancias -en la mente, sus aplicaciones y consecuencias- muy diferentes. Necesitamos iniciar, continuar y sostener investigaciones sobre los nuevos conocimientos de la teoría de la mente, en gestión y en las plataformas administrativas de funcionamiento y apoyo.

Hay que poner el Ser Humano en el centro de la gestión, ya es el origen y el sujeto de todo conocimiento en disciplinas sociales que se encuentran intensamente relacionadas con la economía, y pareciera que muchas veces obviamos referirnos al sujeto que no solo es el final del proceso sino principalmente el origen.

Estamos en una línea de investigación bajo mi dirección, que formalmente ha tenido y finalizado siete proyectos trianuales desde hace 22 años, cumpliendo todos los requerimientos y evaluaciones externas de los colegas. Desde hace seis formalmente incursionamos en modelos mentales, con diez años anteriores en el tema de la neurocognición en el contexto de las neurociencias. A medida que actualizamos nuestros conocimientos ajustamos nuestro modelo aplicativo de la mente para la gestión, que se encuentra permanentemente en contrastación de campo en la línea de un Modelo de intangibles para el diagnóstico e intervención en el funcionamiento organizacional. El mismo se denomina, hoy, SER H4 MM2. En dicha línea estamos, desde el año 2000, investigando sobre un Modelo de diagnóstico y gestión organizacional, basado en

ocho variables intangibles y direccionado por la variable Cultura organizacional en conjunto con el poder, creando las opciones de cuatro tipologías de configuraciones organizacionales en relación al comportamiento de dichas variables. Hace siete años nos planteamos que debíamos incursionar en los individuos que lideraban los grupos, equipos y las organizaciones, que es una de las variables, con más desarrollo.

Para nosotros, el objetivo de la gestión y la administración debe ser crear teorías, instrumentos y técnicas, haciendo eje en el ser humano espiritual, emosentimental y racional, integrado con su cuerpo biológico desempeñándose cooperativamente en organizaciones.

La irrupción de la parte emocional, como factor importante de los afectos, fue influyendo fuertemente en la formación en administración general y teoría de la organización dentro de las disciplinas de economía y administración. Creemos que es el momento de “separar la paja del trigo” en relación a la comprensión de los afectos, y por lo tanto en la comprensión del comportamiento organizacional y las decisiones que se toman para el cumplimiento de sus finalidades. Una cosa son las emociones y otra los sentimientos para el cuerpo y la mente humana. Estamos convencidos de que, como dice Antonio Damasio (1999,2005,2010,2011,2018), los sentimientos son fundamentales en el comportamiento humano debido a lo que representan. Son un aspecto omnipresente y sostenido una vez establecido como tal en la mente; difundándose por los sistemas del cuerpo biológico, sobre todo el sistema nervioso que integra e interrelaciona el cuerpo biológico humano.

Según Antoni Gaudí, nadie inventa nada debido a que todo está escrito en la naturaleza, y por ello la originalidad consiste en volver al origen. En nuestra línea y proyecto el origen es el ser humano, la persona, y el individuo; por lo cual entramos en él para luego volver a la organización, a la cultura en la que se basa el poder para coordinar el pensamiento y la acción, a la comunicación que la canaliza, a la estructura a través de la que se aplica el

liderazgo en los grupos y equipos, y a las estrategias en diversas situaciones contextuales.

De esta manera, para nosotros, ha llegado el momento de pasar de percibir, en los análisis sobre el proceso decisorio respecto al comportamiento afectivo, el cerebro “antiguo” sobre bases del predominio del raciocinio, y hacerlo sobre el cerebro “nuevo” de la simulación y las imágenes, del presente y futuro sostenido en el tiempo homeostáticamente a través de los sentimientos.

A nuestro criterio hay que tener, para la gestión, bien determinados los conceptos que están relacionados con los sentimientos, y los sentimientos mismos, para poder actuar en las organizaciones en las decisiones y la acción consecuente con actitud y conocimiento profesional eficaz. A ello apuntamos en los próximos puntos.

### SENTIMIENTOS Y EMOCIONES

De acuerdo a Antonio Damasio (2018) nuestra mente está dominada por el mundo que la rodea, y nuestra existencia es real y recordada a través de la memoria, con sus objetos y acontecimientos -humanos o no- representados por innumerables imágenes de todos los tipos sensoriales, a través del lenguaje verbal estructurado en narraciones y las expresiones de todo el cuerpo. Hay un mundo paralelo de la mente que acompaña a las imágenes alterando la voluntad consciente y racional. Es el mundo que Damasio llama paralelo, el de los afectos, el mundo donde se encuentran los sentimientos que viajan junto con las imágenes de nuestra mente.

Las causas inmediatas de los sentimientos incluyen los procesos vitales de nuestro organismo que se experimentan como sentimientos espontáneos. También las respuestas emotivas se desencadenan al procesar los estímulos sensoriales (brindados a través de los cinco sentidos) a los que estamos expuestos; siendo finalmente resultantes del enfrentamiento con impulsos como el hambre y la sed, motivaciones como el deseo sexual o a las emociones. De esta manera, las emociones son programas de acción activados por

confrontaciones con numerosas situaciones, por ejemplo, la alegría, la tristeza, la ira, la envidia, los celos, el desdén, la compasión y la admiración.

Cabe señalar que las experiencias sentidas de las emociones, como dice Antonio Damasio (1999,2005,2011,2018), son conocidas lamentablemente con el mismo nombre que las propias emociones, lo que ha perpetuado la idea que emociones y sentimientos son el mismo fenómeno, aunque en realidad son muy distintas.

Los afectos -entonces- contienen a todos los sentimientos, las situaciones y los mecanismos que los producen, y también las acciones cuyas experiencias se transforman en sentimientos. Por lo cual, considerar que los sentimientos son ocasionales en la mente, o que se ocasionan únicamente por las emociones convencionales no expone la relevancia que este fenómeno tiene.

Los impulsos, las motivaciones y las emociones suelen jugar un papel muy importante en decisiones que algunos esperan que sean totalmente racionales. Asimismo, el apego y el amor operan en un contexto social al igual la alegría y la tristeza, el temor la ira, la compasión, envidia, celos. Es por ello que la sociedad que logra el desarrollo del ser humano y resulta vital en la creación de las culturas, es originada en gran parte por los impulsos, las motivaciones y las emociones. Este aspecto social forma parte de la “homeostasis” (La búsqueda de compensación de la mente y el organismo humano), y lo social entra en la mente cultural humana de la mano del afecto (Damasio, A., 1999;2005;2011) (Le Doux, J., 1999) (Porges, S. W., 2016).

Entonces, dado que la respuesta emotiva va seguida de su respectiva sensación y de allí se forman los sentimientos, la distinción entre humanos y animales superiores está relacionada con la red de asociaciones que los sentimientos establecen, especialmente con las interpretaciones que podemos hacer del presente y su proyección futura.

De esta manera, la mayoría de los sentimientos son el resultado de implicar emociones relacionadas con el individuo y también con el



contexto del mismo en una comunidad. Asimismo, las condiciones homeostáticas (que vamos a aclarar próximamente) adecuadas son las que dan el camino para la aparición de los sentimientos más complejos y la elaboración razonada de esos estados de sentimientos.

Al respecto, es momento de concretar un poco más el factor sentimientos. Seguimos tomando como centro a Antonio Damasio, ya que el prestigioso autor e investigador neurocientífico tiene mucha influencia en nuestras disciplinas de estudios económicos, y ha demostrado estar a la vanguardia. Creemos también, en base al conocimiento que tenemos, que sus postulaciones recientes (como en la que nos basamos) están llamadas a ser multiplicadas e enriquecidas, como así también sus trabajos y publicaciones anteriores.

Dicho autor nos dice que los sentimientos son experiencias mentales o conscientes, pero difieren de otras experiencias de este tipo. En primer lugar, debido a que su contenido siempre se refiere al cuerpo del organismo en el que surgen, retratan el interior del organismo, o sea el estado de los órganos internos y de los procesos internos. En estas condiciones endógenas las imágenes que se producen se separan de las imágenes que retratan el mundo exterior. Otro aspecto radica en que como resultado de “la experiencia de la sensación” desde el interior, se infunde con una característica importante llamada “valencia” (Damasio, A, 2018). La misma traduce el estado vital a términos mentales en cada momento de forma directa, y califica ese estado como bueno, malo o en un grado intermedio entre ambos. Por lo cual, la “valencia” es el elemento que define el sentimiento y por lo tanto el afecto.

Cuando experimentamos respectivamente situaciones afectivas las describimos en nuestras narraciones internas, con palabras o sin ellas construimos conceptos a su alrededor, reducimos su intensidad afectiva y los hacemos “presentables” ante nosotros mismos y hacia los demás. Con esta “intelectualización” de los sentimientos economizamos tiempo y energía necesarios para este proceso. De allí que algunas estructuras culturales acaban siendo ignoradas.

Las circunstancias exteriores o reproducidas por la memoria que pueden causar los sentimientos son infinitas. Pero la lista de contenidos elementales es restringida al organismo vivo de su propietario, es decir los elementos del propio cuerpo y su estado actual.

En definitiva, los sentimientos son experiencias de aspectos del estado vital dentro de un organismo. No son para nada secundarios, son extraordinarios, son un informe en cada momento acerca del estado vital en el interior de un organismo, están basados en representaciones multidimensionales de configuraciones del proceso vital y pueden ser intelectualizados y traducidos en ideas y palabras.

David Chalmers (1999) se pregunta ¿Por qué existe ese sentimiento que acompaña la información sensorial? Una vez que hubo organismos con sistemas nerviosos y capacidad para la formación de imágenes, cerebro y cuerpo cooperaron para producir las imágenes de estos complejos programas de mantenimiento de la integridad de los organismos, y esto dio origen a los sentimientos. Ellos son traductores mentales de las de las ventajas homeostáticas de los programas químicos y de acción, o de su carencia, que añaden opciones valiosas y representan una ventaja decisiva acompañando a todos los procesos mentales. De esa forma, resulta beneficioso para los organismos tener estados mentales calificados por sentimientos, a partir de los cuales se producen los comportamientos más adecuados desde el punto de vista homeostático; no siendo posible sobrevivir, como seres humanos, en ausencia de sentimientos.

Por lo tanto, mente y cerebro influyen sobre el cuerpo, tanto como el cuerpo en sí puede influir sobre el cerebro y mente, ya que son aspectos de un mismo y único ser. Asimismo, los sentimientos son un “andamiaje” para la “valencia” (a la cual nos referiremos concretamente más adelante) debido a que el sistema nervioso lleva la información del cuerpo al cerebro que la procesa, y con la “valencia” se percibe el estado homeostático





permitiendo, con todo ello, entender y aprender de los sentimientos.

### SENTIMIENTO Y HOMEOSTASIS

La “homeostasis” (Damasio, A., 2018) está referida al conjunto fundamental de procesos que se hallan en el corazón mismo de la vida. Asimismo, es un “imperativo” que carece de reflexión y expresión que permite al ser humano, como organismo vivo, resistir y prevalecer. La parte “imperativa” se refiere a la “resistencia” y de lo que se trata a producir la “supervivencia”. Se refiere también la “prevalencia” y esto es mucho más sutil. Asegura que la vida se regule no sólo desde la supervivencia, sino que contribuya a la también a la prosperidad, a una proyección de vida a futuro de un organismo.

Recordemos que los sentimientos actúan revelando a cada mente la condición de vida de ese organismo concreto, en un rango que va desde lo positivo a lo negativo. Por lo cual, la homeostasis deficiente se expresa mediante sentimientos que -en buena parte- expresan lo negativo, y los sentimientos positivos expresan niveles apropiados de homeostasis dando oportunidades de mejora, o sea de prosperidad. De esta manera, podemos decir que sentimientos y homeostasis están estrecha y consistentemente relacionados al ser experiencias subjetivas del estado vital (o sea de la homeostasis) en todos los organismos dotados de mente (Damasio, A., 2010).

Al respecto, Antonio Damasio (2018) postula la plausible hipótesis de que los sentimientos, como auxiliares de la homeostasis, son los catalizadores de las respuestas que originaron las culturas humanas. Los sentimientos habrían sido el motor de las invenciones que dieron lugar a las artes, la indagación filosófica, las creencias religiosas, las normas morales, la justicia, los sistemas de gobierno, las instituciones económicas, la tecnología, la ciencia sin ser taxativos. Todas las aéreas en que se dan, requieren sentir una situación de empeoramiento homeostático, real o anticipado (dolor, sufrimiento, necesidad extrema, amenaza, pérdida). O, por el contrario, de beneficio homeostático potencial como por

ejemplo un resultado que supusiera una mejora de las condiciones de vida, actuando el sentimiento como agente motivador de la exploración mediante la utilización del saber y la razón, reduciendo o capitalizando una necesidad o abundancia de los estados de recompensa.

Asimismo, la “homeostasis” evoca las ideas de equilibrio y estabilidad. Sin embargo, la vida no busca ningún tipo de equilibrio (porque hablando en términos termodinámicos el equilibrio significa una diferencia térmica cero y la muerte) y tampoco quiere estabilidad que evoca paralización y aburrimiento.

Entonces, se define la “homeostasis” diciendo que no es un estado neutro, sino regulado por acciones orientadas hacia el aumento del bienestar en el cual la proyección enérgica hacia futuro se articula en dicho sentimiento subyacente.

### SENTIMIENTOS Y VALENCIA

Dado que los sentimientos denotan la calidad del estado vital dentro de un cuerpo en un momento concreto, poseen necesariamente una valencia, son buenos o malos, positivos o negativos, deseables o rechazables, placenteros o dolorosos, agradables o desagradables.

Como los sentimientos se sitúan dentro de la perspectiva actual de todo el organismo, surge la subjetividad. La invención cultural humana requiere ese paso: hacer que seleccionemos los acontecimientos que nos importan, que sean clasificados automáticamente como beneficioso o no “para el individuo” al que pertenecen. Por lo cual, si bien los sentimientos que son conscientes permiten un primer diagnóstico sobre si una situación resulta problemática o no, es necesario que la subjetividad conduzca la inteligencia creativa desde la cual se construyen las manifestaciones culturales.

### SENTIMIENTOS, IMAGENES Y MEMORIA

Es momento de dirigirnos a la construcción de recuerdos por sus significados y la traducción verbal que podemos hacer de los mismos. Sucede que nuestras percepciones generan una





descripción paralela en forma continua a través del lenguaje y de las imágenes. Todas las palabras en cualquier idioma están hechas de imágenes mentales,

Pero, dice Antonio Damasio (2018), que la mente está hecha de algo más que imágenes directas de objetos y de acontecimientos y de su traducción al lenguaje. También de imágenes referidas a la descripción de las propiedades constitutivas y sus relaciones de acontecimientos y objetos.

Por lo cual, toda traducción está basada en imágenes y, en definitiva, “las imágenes son el símbolo universal de la mente y el pensamiento” (Damasio, A. y Damasio, H., 1992). Asimismo, son almacenadas en la memoria aquellas a las que le damos valencia de importantes, las cuales son posteriormente evocadas en esos momentos de percepción y *manipuladas* en nuestra imaginación. Conocemos estas imágenes gracias al complejo proceso de la consciencia, (al cual nos referiremos más adelante) que se basa en imágenes, las cuales guían las acciones de manera directa y automática de tal manera que el sistema muscular alcance el objetivo de forma más precisa, pudiendo actuar sobre un objetivo con precisión.

Al respecto, la unidad básica de la mente es la imagen, la imagen de una cosa, de lo que la cosa hace, lo que la cosa hace que sintamos, o lo que pensamos de la cosa, no de las imágenes de las palabras que traducen cualquiera de las imágenes anteriores.

Nuestras imágenes mentales dependen de su registro interno. Este registro depende -en cuanto a su fidelidad- de la atención que prestemos a las imágenes, lo que a su vez depende de la fuerza de la emoción y de los sentimientos que se generaron cuando esas imágenes atravesaron nuestro pensamiento. De esta manera, una buena cantidad de imágenes que se registran puede reproducirse, es decir, recordarse y reconstruirse con mayor o menor fidelidad.

Dado que la capacidad de recordar imágenes abre más y nuevas posibilidades para el pensamiento y el comportamiento, con el proceso de aprendizaje y memorización de

imágenes se puede reconocer -con acontecimientos sucedidos anteriormente- y razonar con mayor fiabilidad y comportarse de manera más precisa, efectiva y útil posible.

El razonamiento requiere de una interacción entre lo que muestran las imágenes actuales y lo que las imágenes recordadas muestran del pasado. Además, éste necesita anticiparse a lo que viene después y contar con un proceso de imaginación necesario para anticipar consecuencias que depende también de recordar el pasado. Es así que el recuerdo, gracias a la memoria, ayuda a la mente consciente para llevar los procesos de pensamiento, juicio y decisión; siendo necesario en las tareas que tenemos todos los días desde lo más trivial a lo más importante.

Las imágenes recordadas son también esenciales para la construcción de narraciones, que son distintivos de la mente humana utilizando tanto imágenes actuales como antiguas. Es la creación de nuestra propia película interna. Un mismo argumento puede producir diferentes interpretaciones y tener así significados diferentes en función de la manera en que se narra. El orden de introducción de objetos y acontecimientos en la narración, así como la naturaleza de las descripciones respectivas con relación a su magnitud y su calificación son decisivos para la interpretación que hacemos de la narración y sobre todo para el modo en que la narración se almacenará en la mente y se recuperará de ser necesario.

De esta manera, la búsqueda y el rastro constante de nuestros recuerdos del pasado y del futuro nos permiten intuir posibles significados de situaciones actuales y predecir el futuro posible a medida que vivimos. Es razonable decir que vivimos parte de nuestra vida en un futuro anticipado en lugar de en el presente, siendo ésta una consecuencia más de la naturaleza de la homeostasis con su proyección constante a futuro.

## SENTIMIENTOS Y CULTURA

Los sistemas endocrinos, inmunitarios, circulatorios y nerviosos dieron origen a la mente, los sentimientos, la consciencia, los

afectos y los movimientos complejos. Sin estos sistemas de amplitud corporal los organismos, como el ser humano, no habrían sido capaces de llevar a cabo su homeostasis global. Los cerebros que han ayudado a los seres humanos a crear ideas, prácticas e instrumentos culturales fueron ensamblados mediante la herencia genética seleccionada naturalmente en miles de millones de años. En cambio, los productos de la mente cultural humana y la historia del ser humano se han visto sometidos a la selección cultural y fueron transmitidos por medios culturales.

Asimismo, las mentes culturales no se conciben sin la memoria, el lenguaje, la imaginación y el razonamiento, pero requieren de la formación de imágenes siendo que lo creativo que generan las prácticas y artefactos de las culturas no puede actuar sin afecto y consciencia.

Por otro lado, en la corrección del déficit homeostático, el puente es proporcionado por los sentimientos -como expresiones mentales de los estados homeostáticos- al actuar como factores de motivación del intelecto creativo involucrado en el proceso como parte de la cadena responsable de la construcción de la práctica o del instrumento cultural. Al respecto, es bueno reflejar que sentimiento y razón se encuentran estrechamente unidos, sea cual sea el favorecido en la decisión o el resultado, ya que ambos siempre están implicados.

De esta manera, el éxito del cumplimiento homeostático está dado por lo buena que sea la respuesta cultural, dentro de las circunstancias en las que se aplique y de las características de la puesta en práctica. El éxito de la respuesta está supervisado por el mismo sistema que es responsable de su motivación; es decir los sentimientos. Y en cierto grado los sentimientos y el intelecto han liberado al Ser Humano de la tiranía absoluta de los genes, pero sólo para mantenernos bajo el gobierno fuerte y definitivo de la homeostasis.

El desarrollo del tema de los sentimientos se encuentra en nuestros proyectos de investigación estrechamente relacionado con el diseño y la tipificación de Modelos Mentales generales, por lo que en esta etapa hemos enriquecido la conceptualización de factores y

elementos que funcionan con el área afectiva del cerebro y los procesos mentales y corpóreos de cada individuo.

También, en ellos incluimos la *Homeostasis* como elemento omnipresente en todo el proceso. Las funciones que se derivan de la misma se encuentran entre las ya seleccionadas dentro de la configuración de elementos básicos, hasta ahora. De la misma manera, están incluidos los *Sentimientos* que relacionamos con el talante como “estado de ánimo” habitual con su periodicidad natural. Por ende, la *Valencia*, que se encuentra en conjunto con los sentimientos.

Por otra parte, incluimos la *Consciencia* como el elemento omnipresente integralmente en la mente debido a que todos los elementos que funcionan conscientemente se encuentran bajo su atención, y la consciencia de alguna manera los integra a todos. Ello significa que las *Imágenes* se encuentran, en todos los aspectos de la mente, relacionadas -en buena parte- con la *Memoria* en todo lo que incumbe al proceso decisorio fundamentalmente.

Finalmente, incluimos en esta configuración, al *Cuerpo y los sistemas biológicos* ya que -como hemos explicado con referencias en la bibliografía- el mismo confirma una integridad con el cerebro y con las funciones de la mente. Estamos en condiciones, con nuestra propia reflexión, y la selección de los conocimientos que seleccionemos en esta materia, para poder ser un sólido puente de aplicación interdisciplinaria de los instrumentos digitales y analógicos, expresos o tácitos, de mejora del proceso de decisiones donde podamos y decidamos, por decisión propia o solicitud de nuestros clientes o dirigentes organizacionales.

## MARCO CONCEPTUAL DE LOS MODELOS MENTALES

En el presente apartado sintetizaremos los aspectos que incluimos -a nuestro entender- a fin de enriquecer nuestra teoría de Modelos Mentales y Modelo de funcionamiento organizacional en el proceso de decisiones.

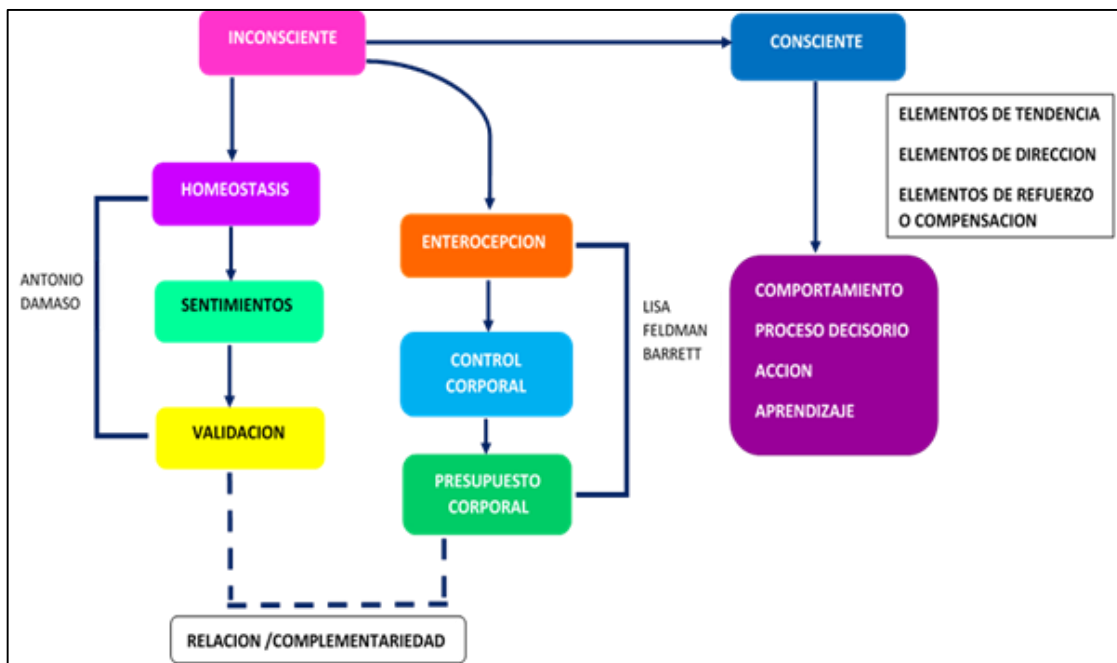
Los mismos exponen cómo fuimos seleccionando elementos por la dinámica de la

formulación y aplicación de los modelos mentales en distintas etapas de su proceso mental y de aplicación (Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N, 2017). Asimismo, en ellos desarrollamos la dinámica, así como las etapas de análisis y aplicación de los modelos mentales, en la teoría que hemos construido sobre el funcionamiento de la mente -desde un abordaje cognitivo- para aplicar en la gestión. La misma consta de **Elementos básicos**, **Elementos de tendencia** que le dan capacidades a los básicos para perseguir los **Elementos de Dirección** que vislumbran el futuro con la impronta de los elementos mencionados anteriormente. Finalmente, los **Elementos de Refuerzo y Compensación** son los que permiten dar fuerza ante los resultados (o ajuste debido a los mismos) de las actividades a partir de las cuales perseguimos los objetivos en distintos escenarios (Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N, 2017).

Posteriormente, al año de haber publicado nuestro primer trabajo sobre nuestra teoría sobre modelos mentales (Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N, 2017), avanzamos en los aspectos teóricos sobre el cerebro y la mente incorporando, analizando y comprendiendo nueva bibliografía. Como resultado de ello decidimos incorporar nuevos conceptos y elementos en lo que denominamos “elementos naturales de origen”, que trabajan en segundo plano por ser parte del funcionamiento del inconsciente, de los que ya se encuentran en la teoría en el nivel consciente.

Al ser fundamentalmente parte de la mente inconsciente, algunos autores -como veremos más adelante- lo postulan como instintos superiores y formadores de la consciencia. Esto lo esquematizamos en la Gráfico I.

**Gráfico 1: Elementos naturales de origen**



Fuente: elaboración propia

De arriba hacia abajo, en la figura, comenzamos subrayando una división en la mente entre inconsciente y consciente con una memoria con funciones y tiempos distintos que sirven a los dos procesos mentales.

En el inconsciente hemos incluido arbitrariamente elementos de autores con los

que hemos elegido abordar este trabajo. La *homeostasis*, concepto que encontramos en Antonio Damasio (Damasio, A., 2018), junto a los sentimientos y la validación de los mismos cuando surgen situaciones que hacen que este mecanismo funcione. A su lado, dentro del funcionamiento inconsciente, encontramos los conceptos de interocepción que abarca el



control corporal y el presupuesto corporal como mecanismos básicos del funcionamiento del cerebro en relación con la biología del Ser Humano (Feldman Barret, L, 2018). Estos distintos conceptos creemos que hacen a formas algo distintas de ver y conceptualizar el mismo propósito en el funcionamiento del cerebro y la mente, hasta podrían llegar a ser complementarios a nuestro entender.

Todo ello que actúa en segundo plano, resulta la materia prima que procesa, de maneras aún bastante ocultas para la ciencia, la consciencia, con elementos que hemos incluido a continuación en los elementos que hemos denominado básicos, de tendencia, de dirección y de refuerzo o compensación para facilitar en análisis en nuestra teoría aplicativa de modelos mentales. Todo ello nos lleva la finalidad de analizar y describir el comportamiento de las personas, el proceso decisorio, la acción y el aprendizaje del sujeto, en grupos/equipos y en las organizaciones.

Para dar claridad al trabajo del lector, se resumen y listan los elementos que conforman cada punto del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental que fue presentado y se actualiza:

- *Elementos naturales de origen:* Inconsciente, consciente, homeostasis, sentimientos, validación, interocepción, control corporal, presupuesto corporal.
- *Elementos básicos:* Locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).
- *Elementos de tendencia:* Tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.
- *Elementos de dirección:* Expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.

• *Elementos de refuerzo y compensación:* Valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

Algunos de estos elementos de la mente que denominamos Elementos Naturales de Origen, los incluimos en otras etapas de elementos configurados, debido a la importancia (mencionada previamente) de los sentimientos con los que están relacionados.

Ellos son: *Memoria*, fundamentalmente en su función aplicativa en elementos de **Tendencia** y para todo aspecto que tenga relación muy estrecha con los sentimientos o sus derivaciones; a *Valencia* es para incluirla en **Tendencia**, en las configuraciones de **Dirección** y en **Refuerzo y Compensación**; las *Imágenes* se incluyen en la configuración **Básica** junto al pensar con sentimientos y razón reflexiva, así como también en **Tendencias**, en **Dirección** y en **Refuerzo y Compensación**. Respecto a la *Cultura*, ya se encontraba en **Refuerzo y Compensación**.

Si bien aún no encontramos causas para modificar las tipologías que hemos elaborado, todo análisis y procesamiento que encontremos con modificaciones de interpretación -a través del trabajo de campo verificador de nuestras hipótesis- hipotéticamente estaría cayendo en las tipologías tentativas de avance ya diseñadas, aunque seremos más precisos en la cuestión de valencias para estudiar un desarrollo tentativo de las mismas.

Trabajaremos, no obstante, en la consistencia de las configuraciones, en la búsqueda de elementos puente entre las mismas dentro de su dinámica sistémica, así como en aspectos que hagan a una jerarquía funcional entre elementos o factores de los modelos mentales.

## SENTIMIENTOS Y DECISIONES

Los sentimientos forman parte de nuestras decisiones, y si bien pueden ser agradables o molestos, (no es esto lo que importa de ellos) sirven para la regulación de la vida, proporcionando información referida a la





homeostasis y a las condiciones sociales de la propia existencia. Como individuos los sentimientos nos informan de los riesgos, peligros y crisis circunstanciales que es necesario evitar. Asimismo, lo que se considera bueno en su función radica en que pueden hacernos saber de oportunidades y guiarnos hacia comportamientos que mejorarán nuestra homeostasis.

Otro aspecto a tener en cuenta en la decisión, es que los sentimientos nunca se memorizan y por lo tanto no pueden ser rememorados, aunque sí recreados con relativa fidelidad; pudiendo -en ese proceso- ser titulizados para completar y acompañar a los hechos que sí se recuerdan y pueden ser evocados. Por lo general con el tiempo nos van quedando los buenos, o la parte buena (para nosotros) de ellos. Como dicen Daniel Kahneman y Amos Tversky (Kahneman, D., 2012), seríamos propensos a crear recuerdos más sólidos para los aspectos más gratificantes de una escena pasada y oscurecer el resto.

Asimismo, siendo que la planificación involucra decisiones futuras y escenarios esperados, los fenómenos de la memoria y la recreación de sentimientos resultan importantes no sólo en las decisiones emergentes. Ello se debe a que la anticipación de futuro y cómo encaramos las situaciones que podemos ver como problemáticas hoy (contemplando su potencial profundización negativa a futuro), depende de cómo recordamos haber vivido el pasado, tanto desde los hechos como desde las emociones llevadas a sentimientos reconstruidos y recreados a través de nuestros recuerdos.

De esta manera, nuestra personalidad se va confirmando en función de modos cognitivos y afectivos, de nuestras experiencias individuales (en términos afectivos), y de nuestra identidad cultural en el marco de la cultura social u organizacional en su caso. Y la capacidad de tener sentimientos, nos permite reaccionar de manera predictiva a las condiciones percibidas en el entorno externo de una manera que refleja nuestra propia experiencia. Siendo ella el resultado de proyecciones de relevancia

homeostática subjetiva sobre estímulos (que si no existieran serían neutros) y sin valencias, permitiendo un aumento de la posibilidad de sobrevivencia individual y organizacional en el proceso decisorio de ellas.

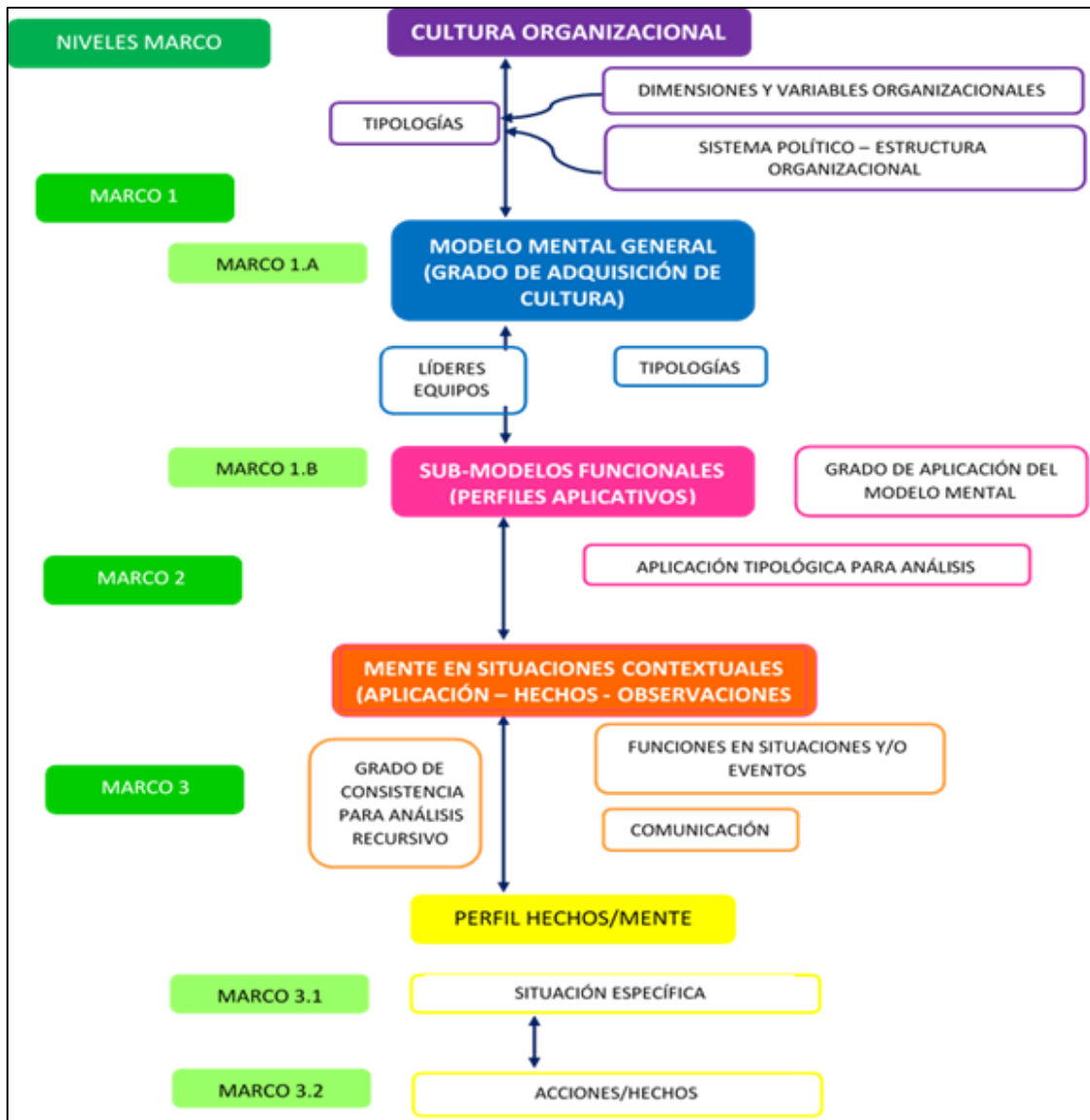
Siguiendo mentalmente el proceso de toma de decisiones que describimos en el Modelo SER H4 MM2 (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2013), tomamos en cuenta la relevancia fundamental que representa la inclusión -en el mismo- de los aspectos presentados en este trabajo y que se resumen en el concepto de sentimientos en -lo que hemos dado en llamar- el “hombre emo-senti-racional”, en lugar de emo-racional que se considera hasta el momento. Cabe aclarar que no disminuimos el papel de las emociones ni las dejamos de lado, lo que hacemos es valorar la riqueza de lo sentimental que integra el cuerpo biológico del ser humano.

Por lo cual, la incluimos desde la decisión de diseño del sistema de información, de control y los indicadores racionales para ayudar a los diagnósticos; en la determinación de objetivos, de metas y de finalidades en el marco de una cultura organizacional seleccionada; del sistema de poder necesario para ejercer influencia; en las negociaciones que se establecen entre personas y coaliciones para definir todas las funciones administrativas y de gestión; en el liderazgo que intenta multiplicar la voluntad hacia el cumplimiento de las actividades necesarias; en la comunicación, sus forma y estilo para coordinar y canalizar influencias mutuas entre los que se comunican; en la búsqueda de alternativas, muchas veces sesgadas por sentimientos de deseos e interés individual y/o grupal; de la formulación de estrategias; de la asignación de recursos materiales e intangibles; de la evaluación de alternativas para la decisión; y de las acciones necesarias para llevarlas a la acción, teniendo recursivamente el aprendizaje organizacional en todo el proceso. Tenemos entonces, el gráfico denominado Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva.





Gráfico 2: Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva



Fuente: elaboración propia

Lo hacemos sobre las últimas divulgaciones de investigadores neurocientíficos, como en el caso de Alberto Damasio que es un referente en nuestro país sobre el proceso decisorio. Eso nos lleva a tomar en cuenta el hecho de que la gran mayoría de nuestras decisiones no tienen solo un componente racional sino más bien emocional, o como nosotros decimos para diferenciar las emociones de los sentimientos “emo-sentimental”.

Nos encontramos ante situaciones a resolver que no han sido tratadas con un buen desarrollo teórico en los procesos decisorios. Tenemos siempre un conflicto afectivo que constituye un elemento endógeno del problema a encaminar.

Sus elementos son emo-sentimentales, cuyos aspectos más fuertes debemos descubrir. También, debemos tener en cuenta el impacto interactivo que tienen los elementos de la situación contextual del evento/estado. A esto se agrega el aspecto inconsciente, del cual tenemos también poco desarrollo en la toma de decisiones, como de otros aspectos que tienen características subjetivas. Todo ello nos va llevando a la gran complejidad del ser humano en el contexto del conocimiento del siglo XXI, su comportamiento y el proceso por el cual se decide, ya sea individualmente o en grupo.

Esa complejidad para actuar cooperativamente hacia objetivos comunes es tomada por la

administración a través de una gestión cuyos aspectos más importantes con los valores comunes (cultura organizacional) y la dinámica del sistema político consecuente, que se encuentra más o menos articulado en ajustes habituales con el tipo cultural.

Para acercarnos a modelos fuertes de toma de decisiones debemos profundizar en desarrollos teóricos, modelos y técnicas adaptativas que permitan perfilar líderes y equipos hacia visiones compartidas, en continuo aprendizaje teniendo en cuenta la real complejidad de la naturaleza humana en interacción social y organizacional.

Esa es la intención del conocimiento que hemos tomado y volcamos en el presente trabajo. Nuestra intención es fundamentalmente descriptiva, en este trabajo, como forma de difundir la complejidad que van tomando nuestras disciplinas que debemos abordar interdisciplinariamente. Creemos haber seleccionado conceptos tomados de las investigaciones en neurociencias que van en este propósito. Lo hacemos en el marco de las investigaciones de una línea que cumple 23 años cuyo producto más conocido se denomina hoy SER H4 MM2.

### **SÍNTESIS DE LOS MODELOS DE PROCESOS DE DECISIÓN: DESDE EL CLÁSICO HASTA LA ACTUALIDAD**

Este trabajo, incursiona en el impacto que tienen los nuevos conocimientos neurocientíficos, sobretudo en particular a los que hacen a la parte afectiva de los modelos mentales desde los aspectos cognitivos, y la expresión de los mismos por medio del comportamiento en la acción de gestión organizacional.

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 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 instrumenten un cambio de paradigma, que permitan diseñar nuevas tecnologías tangibles e intangibles.

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 que se debería instrumentar en Modelos.

Es necesario comparar la evolución que el estudio del proceso de decisiones ha tenido desde el paradigma clásico – racional, los ajustes que producen 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 organizaciones más pequeñas a las más grandes, con las adaptaciones que en cada caso sean necesarias.

Sin duda hemos realizado una apretada síntesis de lo que estamos desarrollando en nuestros proyectos de investigación, en el marco de la línea comenzada hace 22 años y cuyo producto más conocido es el denominado ahora Modelo SER H4 MM2 ((Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2017).

### **HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE LA DECISIÓN EN GESTIÓN**



**Gráfico 3: Elementos básicos del proceso de decisión en el Paradigma Clásico-Racional**



Fuente: elaboración propia

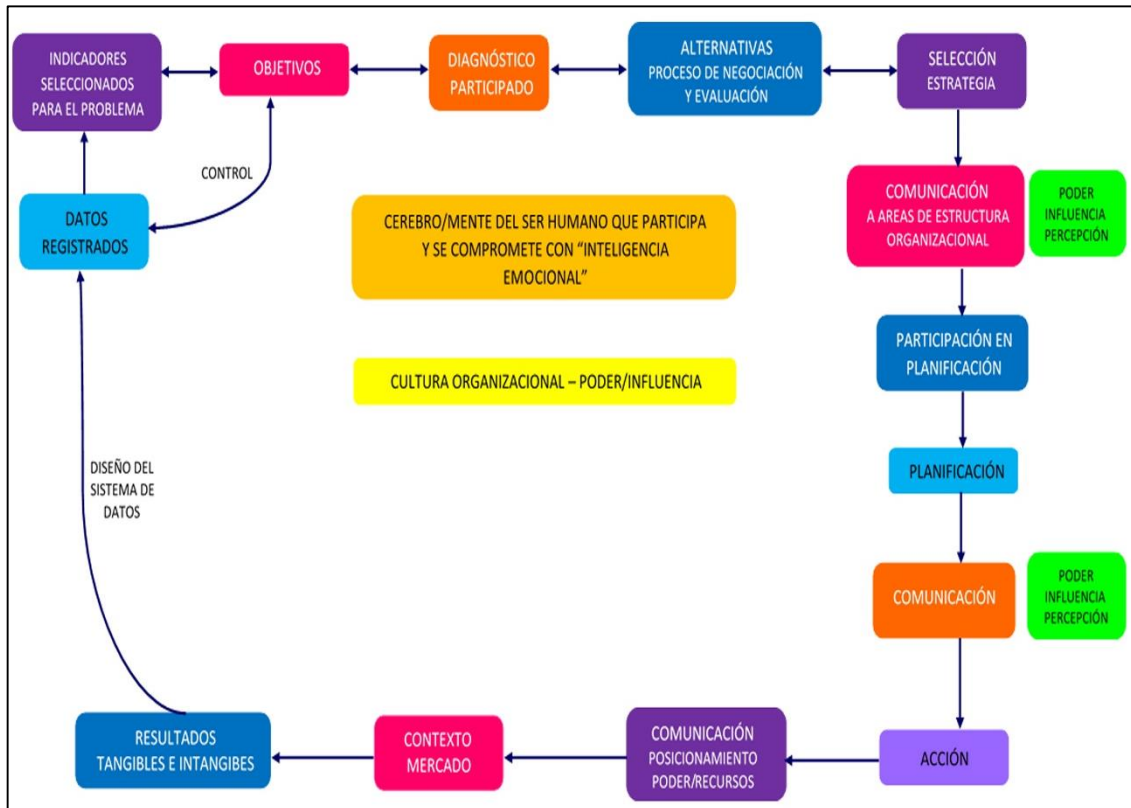
Nos encontramos en primer lugar, exponiendo antecedentes que compararemos, con una teoría clásica de la toma de decisiones donde prevalecía la racionalidad en forma universal para una efectiva toma de decisiones. Ello lo describimos en el gráfico (recursivo) 3. La racionalidad, lo objetivo, las normas 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 4, donde hacemos hincapié en el concepto de la decisión participativa, constructiva, como aspecto más central que la aplicación de técnicas, las cuales también se incrementarían 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 4, 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 4: Elementos que ajustan el Paradigma Clásico, bajo el paradigma inclusivo de lo cognitivo y las emociones**

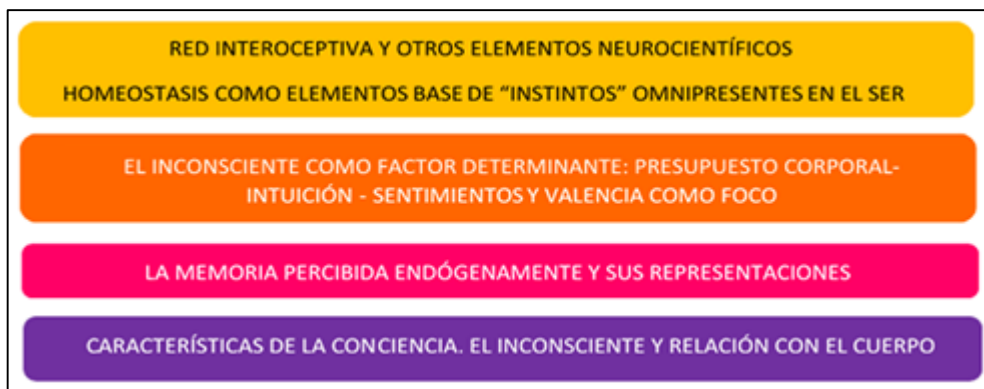


Fuente: elaboración propia

¿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 5 sintetizamos un corto listado donde hacemos foco en el cambio de paradigma.

**Gráfico 5: Elementos que se incorporan al trascender emociones en sentimientos bajo el paradigma cognitivo Emo-Sentimental del SER H4**



Fuente: elaboración propia

Los patrones instintivos , como los llama Gazzaniga, a través de distintos abordajes de sus investigaciones (Damasio, A., 2018; Feldman Barret, L., 2018) 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 6 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 (Damasio, A., 2003;2018).

**Gráfico 6: Hacia un nuevo Paradigma Decisorio con Elementos Cognitivos Emo-sentimentales en el SER Emo-senti-racional biológico**



Fuente: elaboración propia

**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” y también con la referencia muy gravitante de un neurocientífico referente como es 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. Lo hace como un proceso endógeno en el cerebro que está dentro del inconsciente, y por la tanto en estrecha relación con la intuición. Por eso lo hemos agregado en un apartado, para dar una mayor explicación de estas dimensiones exponiendo 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 en el que tiene total vigencia lo racional e inteligente, analizando desde otras dimensiones el comportamiento del ser humano en las organizaciones, lo cual hemos graficado para dar más claridad al mismo. Todos los estudiosos de la gestión y la administración debemos aportar para que nazcan y se multipliquen otros aportes, 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.

A manera de Epílogo les hacemos el siguiente comentario: nuestras investigaciones, en este mismo momento que estamos escribiendo, continúan tratando, por momentos, de adelantarnos descubriendo la tendencia de este proceso de cambio y evolución. Vemos que la

cuestión cultural en relación a creencias y valores se refuerza en la importancia que reviste en las organizaciones.

Porque se están produciendo cambios que no se sabe bien como tratar dado que hay un quiebre de época, que si bien se viene produciendo desde hace años ahora se acelera casi vertiginosamente. Los directivos y gerenciadore de organizaciones tratan de acudir a su experiencia en las mismas y en la que en este momento se encuentran, pero las decisiones obtienen resultados que tienen en muchos casos altos costos humanos, individuales, de grupos y de equipos, de toda la organización misma.

Eso que sucede llama a la reflexión de cambios de creencias buscando otras donde afirmarse con la memoria, y mejor aún con la intuición. El inconsciente se altera, perdemos descanso, aparecen imagines que no terminamos de interpretar con palabras. Se llega a un punto que hay que modificar las actitudes conocidas y pedir un cambio de actitud de quienes son los colaboradores. Esto el líder lo tiene que hacer principalmente con dos cosas, la palabra y el ejemplo en las conversaciones para encontrar ideas y visiones comunes. Cambios en los valores organizaciones se necesitan.

Esta apretada síntesis de la fenomenología de la situación presentada se integra en el proceso decisorio que necesita de un nuevo paradigma. Son los aspectos y elementos señalados en el desarrollo de este trabajo los elementos de conocimiento en los que hay que actuar con inteligencia emocional y con actitudes en los sentimientos en relación de eficaz comunicación con los perfiles mentales de grupos y equipos, es decir sus modelos mentales dominando los mismos con la actitud suficiente para sostener las finalidades a las que llegamos desde la analogía y no solo desde lo digital. Vamos hacia las “cosas” y no tanto hacia las “no-cosas” que denomina el profesor de filosofía y de estudios culturales Byung-Chul Han, un referente de estos momentos en el mundo, que se desempeña en la Universidad de las Artes de Berlín. No debemos ver la información como lo único y más importante para la toma de las decisiones, y principalmente



en todo el resto del proceso tácito, porque la información no “se queda” se difuma antes de que nos actualice, a pesar de que los algoritmos y la inteligencia artificial, trabajando conjuntamente, haga que la actualización procesada por computadoras sea muy rápida. Intentaríamos volver a la lógica ya superada en el proceso decisorio, la que denominamos clásica, gracias a que a través de lo digital intentaríamos nuevamente de tratar de convertir al ser humano en una máquina racional explotado su energía en lo necesario en sus lentas características analógicas para completar al ambiente digital. Es nuestra afectividad humana la que prevalece y debe prevalecer, para sostenernos en la esencia de una naturaleza por la cual nuestra vida tiene sentido y los mundos personales que habitamos también.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bonatti, P. (2014). “Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones”. UBA Facultad deficiencias Económicas. Disponible en: [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI\\_trabajo.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/Actas%20XIII/Trabajos%20Episte/BONATTI_trabajo.pdf).
- Bonatti, P. (2019). “Las Meta Decisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima”. *Cienc. adm.* [online], n.13, pp.69-87. ISSN 0009-6784. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e037>
- Chalmers, D. J. (1999) “La mente consciente. En busca de una teoría fundamental”. Gedisa, Barcelona-España.
- Chavenato, I. (2002). “Administración en los nuevos tiempos”. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.
- Dahene, S. (2015). “La conciencia en el cerebro. Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos”. Siglo XXI, Buenos Aires-Argentina.
- Damasio, A. (2003). “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”. 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España.
- Damasio, A. (1999). “El error de descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano”. Crítica, Barcelona-España.
- Damasio, A. (2005). “En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos”. Crítica, Barcelona-España.
- Damasio, A. (2010). “Y el cerebro creó el hombre ¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?”. Destino, Barcelona-España.
- Damasio, A. (2011). “La sensación de lo que ocurre. Cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia”. Debate, Madrid-España.
- Damasio, A. (2018) “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Editorial Destino, Barcelona-España.
- Damasio, A. y Damasio, H. (1992). “Cerebro y lenguaje”, *Investigación y ciencia* 194:58-66.
- Feldman Barret, L. (2018). “La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones”. 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España.
- Frischknecht, F. (1978). “Organización”. El Ateneo. Buenos Aires.
- Gigerenzer, G. (2008). “Decisiones Instintivas. La inteligencia del inconsciente”. 1ra edición. Editorial Ariel SA. Barcelona-España.
- Kahneman, D. (2012). “Pensar rápido, pensar despacio”. 2da edición, Debate, Buenos Aires-Argentina.
- Le Doux, J. (1999). “El cerebro emocional”. Planeta, Barcelona-España.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2013). “Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4”. Evento: XXIX Congreso Nacional de ADENAG, Bahía Blanca, Provincia de

- Buenos Aires-Argentina, 23,24 y 25 de Mayo de 2013.
- Lorenzo, C. A. y 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. 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>
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Cortizas, A.; Reina, R. (2012). “Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base” XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.
- Pavesi, P., Bonatti, P., & Avenburg, D. (2004). “La decisión. Su teoría y práctica. Aplicaciones Conceptuales. Casos”. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Piaget, J. (2013) “La psicología de la inteligencia: Lecciones en el Collège de France”. 1ra ed. 1ra reimpresión. Siglo 21 Editores. Buenos Aires-Argentina.
- Porges, Stephen W. (2016) “La teoría polivagal. Fundamentos neurofisiológicos de las emociones, el apego, la comunicación y la autoregulación”. Pléyades, Madrid-España.
- Simon, H. A., & Ros, A. L. (1982). “El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa”. Buenos Aires: Aguilar.
- Vicente, M. A.; Ayala, J. C., y otros, (2008), “Principios fundamentales para la administración de organizaciones” - 1a ed. - Buenos Aires. Prentice Hall - Pearson Educación, ISBN: 9789876150156. Págs. 592.