



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2021

ISSN on line

2451-65896

Volumen III

Equipo Editorial:

Dra. Nilda Tañski

Mg. Elsa Ibarra

Colaboradora: Betty

Humeniok

Periodicidad Anual

7° CONGRESO

LATINOAMERICANO DE

ADMINISTRACIÓN

10° ENCUENTRO INTERNACIONAL

DE ADMINISTRACIÓN DE LA

REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ RCD

052/21

**Lema: "Formando Administradores-Lideres
Sustentables en la nueva normalidad"**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**Teléfono: 0376 – 4480006. Fax. 0376 – 4480988 Correo Electrónico:
conlad.fceunam@gmail.com; conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar;**



Contenidos - VOLUMEN III –ANALES CONLAD 2021 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCIÓN	2
HACIA UNA MEJORA EN LA GESTIÓN DE ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO: CASO FUNDACIÓN CREO (CENTRO DE RECUPERACIÓN Y ENTRENAMIENTO OCUPACIONAL). Krejci Ethel. Valdés Mariana	
EDUCACION FINANCIERA Y EMPRENDEDORES. UNA APROXIMACION TEORICA PARA EL DISEÑO DE PROPUESTAS EDUCATIVAS PARA LAS MICROFINANZAS. Marturet Florencia Lía. Sarjanovich María Victoria. Bernal Laura Magali	14
MUDEZ MORAL EN LOS SEGUIDORES: ESTUDIO DE CASO. Simonetta Carlos David.	25
PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES BASADO EN LAS NORMAS IRAM ISO 9001. Paprocki Letizia Mariel. Sánchez Cesar Luis. Vllamayor Nercolini Mariana.	37
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR. Rulli Paulina. García Javier Antonio.	51
EFICIENCIA DE LA INVERSIÓN EN PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ARGENTINA. ANÁLISIS POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO MEDIANTE FRONTERAS DE EFICIENCIA. Reston Esteban Carlos. Ruiz Rosana Elizabeth.	69
PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE MIEL DE ABEJA ORGANICA EN EL ESTE DE FORMOSA. Vera Mirtha Cristina. Quiñones Marcelo.	81
EL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS RECUPERADAS: Un avance público necesario para el desarrollo e inserción del sector. Roko Lilian. Lopez Ruben. Nuñez Adriana.	93
LIDERAZGO Y ÉXITO ORGANIZACIONAL CON EL MODELO ISO 9001. Vasquez Lema Marcelo Rodrigo. Vazquez Loayza Juan Pablo	108



ANALES CONLAD 2021 -

Volumen III Enero – Diciembre 2021 –

ISSN 2451-6589. 7° CONLAD 2021.

RCD N°052/21 – FCE – UNaM.

INTRODUCCIÓN

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

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

El ConLAd continúa y es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 y dentro del Plan Institucional de la FCE-UNaM.

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.

La séptima Edición del ConLAd y décimo Encuentro realizado el 07 y 08 de septiembre 2021, aprobada por **RCD n° 052/21** de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso

Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.

El campo científico de **La Administración de Organizaciones** comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes. Desde esta perspectiva, el ConLad y no ajeno a la pandemia global, se ha realizado en modalidad virtual.

El primer indicio con esta modalidad ha sido en el mes de diciembre 2020 con el “Primer Encuentro virtual ConLAd 2020-2021”, bajo el mismo lema definido para el ConLAd 2020 **“Formando Administradores-Lideres Sustentables”** y para el 2021 con el agregado estratégico que se define de esta manera: **“Formando Administradores-Lideres Sustentables en la nueva normalidad”**

La actual **nueva normalidad** representa un gran desafío para la Administración de las Organizaciones, 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 7° Evento continúa con sus objetivos de dar respuestas a las demandas de:

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

El cambio global derivado de la pandemia y su consecuente “nueva normalidad” demanda lideres con capacidades, competencias y habilidades acordes con las nuevas exigencias

“El verdadero líder sustentable debe de procurar no sólo impulsar los emprendimientos sociales, sino considerar como objetivo ideal la creación de un ecosistema de proyectos realizados por equipos que continúen aprendiendo y colaborando entre sí, mediante una red de innovación social” “Ser un líder sustentable es un proyecto de vida”¹

Reseña del Primer Encuentro Virtual -7° ConLAd 2020/21 - aprobado por RCD N° 105/20

Este Encuentro Virtual realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM el 09 de diciembre 2020 como una actividad del proyecto ConLAd y adecuación a un complejo año 2020 debido a la Pandemia Global, se formalizó bajo el lema “Formando Administradores Líderes Sustentables”, cuya concreción se enmarca en los objetivos del Congreso, agregando valor al ya tradicional día del Licenciado en Administración Latinoamericano que se conmemora cada 9 de septiembre; que para el año 2020 se cumplieron 53 años de la carrera de Administración en la Provincia de Misiones.

Con este Primer Encuentro Virtual hemos descatado, promocionado y contribuido en dar respuestas a las necesidades de: resaltar los valores éticos, humanos y profesionales; continua capacitación, adaptación e intercambio de experiencias metodológicas del proceso de enseñanza-aprendizaje, de investigación, de extensión y promoción en el campo de la Administración, para así coadyuvar a la formación del Administrador profesional y su actuación en una sociedad en incesante dinamismo y demandante de Líderes

Sustentables que construyan Organizaciones y/o sienten las bases para Organizaciones sostenibles. Para ello se desarrolló un programa temático con amplia interacción y participación interinstitucional en el campo de la Administración entre FCE-UNaM y OLA caracterizado por:

- ✓ La Participación de la OLA (Organización Latinoamericana de Administración) y la JAL (Jóvenes Administradores Latinoamericanos):

Motivaciones para estudiar la carrera de administración: *Reseña del Licenciado en Administración con una visión latinoamericana.*

Habilidades y competencias del Licenciado en Administración en la disrupción de la tecnología: La incidencia que tiene la tecnología en la profesión del Lic. en Administración.

Una Mirada latinoamericana respecto a los planes de estudio: *Los resultados y hallazgos obtenidos de la Investigación Preliminar sobre Planes de Estudio de la Ciencia de la Administración en diferentes Universidades Latinoamericanas.*

- ✓ Destacar la Resolución N° 578/2020, que la Junta de Gobierno de la FACPCE estableció el 7 de diciembre como el Día del Licenciado en Administración. La fecha conmemora la aprobación, de la primera norma técnica referida al ejercicio profesional de los Licenciados en Administración: Resolución Técnica N° 49 “Plan de Negocios– Marco Conceptual e Informe sobre Plan de Negocios

“Solamente un líder al servicio de las generaciones futuras podrá diseñar ese conjunto de intangibles que genera bienestar social, ambiental y económico”

CONLAD

¹Fuente: <https://www.iprofesional.com/notas/233585-Lideres-sustentables-como-formar-a-quienes-dirigiran-emprendimientos-sociales> - Pág. visitada el 15/11/2019.

HACIA UNA MEJORA EN LA GESTIÓN DE ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO: CASO FUNDACIÓN CREO (CENTRO DE RECUPERACIÓN Y ENTRENAMIENTO OCUPACIONAL)

Krejci Ethel ethelkrejci@hotmail.com

Valdés Mariana mvaldes24@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste

RESUMEN

La importancia de la actividad de Fundación CREO y el impacto que tiene en la comunidad su funcionamiento, fue lo que dio origen a la presente investigación cuyo objetivo principal fue “Proponer una mejora de la gestión institucional de la Fundación CREO, a partir del diseño de la Visión, Misión y la estructura orgánica.”

Para el cumplimiento del mismo se siguió una metodología de un estudio de tipo descriptivo, transversal, aplicado y de campo, siguiendo un enfoque cuantitativo. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas y encuestas a los miembros de la Fundación.

Se pudo obtener como principal conclusión que para la Fundación es necesario plantear un modelo de gestión que responda a la dinámica de trabajo y a la misión y visión que tienen con la misma. Es por ello que se propone una estructura orgánica que organice su trabajo sobre la base de procesos, con mayores niveles de auto-organización y basado en las relaciones. La incorporación de las tecnologías de la Información y la comunicación facilita la colaboración de trabajo en redes con otras instituciones, cuestión importante ya que el funcionamiento organizacional fue planteado de esta manera, para el cumplimiento de su misión.

Palabras claves: Fundación- Gestión- Estructura orgánica- Tercer sector

Introducción

Fundación CREO (Centro Rehabilitación Entrenamiento Ocupacional) se gestó con la finalidad de promover e incrementar la información, formación, capacitación y conocimiento social sobre las enfermedades raras o pocos frecuentes. Comenzó como una idea de padres de niños con patologías que en casi la mayoría de los casos se encontraban con la dificultad de conseguir diagnósticos precisos y tempranos, imprescindibles para iniciar

tratamientos acertados y necesarios para paliar o salvar sus dificultades de diversa y variada índole. Para lograrlo se pensó en un centro que integre a profesionales de la salud, de diferentes ramas y que también sea un lugar de atención y aprestamiento tanto para quienes sufren la enfermedad como para sus padres o personas encargadas de su seguimiento. Se buscaron ejemplos institucionales, ya sea nacional o extranjero y a partir de ello se plantearon objetivos de organización y lugares posibles de materialización de ese centro.

El trabajo de investigación surge por la problemática detectada en varias entrevistas que se llevaron a cabo con los miembros de la Fundación, donde se visibilizó la necesidad de contar con diferentes herramientas administrativas y conceptos relacionados a la Administración y Gestión de Organizaciones, debido a que están en la etapa de formación de sus esquemas funcionales, de formalización y ampliación de actividades.

Todas las entrevistas y encuentros que se tuvieron, constituyeron una base de conocimiento previo de la Fundación, su fin social y motivaciones para continuar, expandirse y potenciarse en la comunidad.

Lo mencionado anteriormente motivó el inicio de la presente investigación cuyo objeto de estudio consistió en una propuesta de mejora de la gestión institucional de la Fundación CREO. Se abordó el análisis, a partir de los siguientes aspectos: Visión, misión y valores, Modalidades de funcionamiento internamente y con otras instituciones, Tipo de comunicación que predomina en la Fundación, Relaciones y la delegación de autoridad para la toma de decisiones, que operan en la Institución, Identificación de las áreas necesarias para el cumplimiento de la finalidad de la Organización.

Por lo antes expuesto se formuló los siguientes interrogantes: ¿Cuál sería el modelo de gestión

organizacional propicio para el cumplimiento de la misión de la Fundación? ¿Cómo debe enfocarse la misión, visión, valores y objetivos de la Fundación? ¿Cuál es el diseño de estructura orgánica que mejor se ajusta a la configuración de funcionamiento e identidad de la Fundación CREO”?

De esta manera se buscó apoyar el desarrollo de la FUNDACIÓN CREO, facilitando su accionar a partir del diseño de un modelo de funcionamiento que responda a la visión, misión, valores y objetivos que se propone.

MARCO TEÓRICO

Antes de definir y analizar a las organizaciones del Tercer sector, es necesario establecer qué se entenderá por “organización”. En el presente trabajo se considera a la organización, como un sistema abierto. Es por ello que se nos hace necesario abordar en una primera instancia el concepto de sistema, entendiendo que es “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuya unidad viene dada por la interacción de estos elementos y cuyas propiedades de los elementos del conjunto”. Niklas Luhmann (1996) (citado por Castro Sáez, 2007, p.97)

A su vez, toda organización está inserta en un entorno cultural específico que interviene en la dinámica interior que caracteriza a cada una de ellas. Es decir, que toda organización está inculcada por los valores que predominan en su entorno, debido a que los miembros que trabajan en él, están insertos en otros grupos que son externos a la organización.

De este modo, se considera a “la organización es una institución social, un sub-sistema del sistema social, cuyos miembros en busca de determinados fines desarrollan tareas en forma consciente y coordinada, relacionándose mediante una estructura circunstancial; y sus comportamientos, características y objetivos están profundamente influidos por el medio donde actúa, influencia que es recíproca” (De Zuani, 2003, p.29)

Este trabajo se enfocará en una Organización del tercer sector, que son aquellas que se dedican a la beneficencia, las entidades religiosas, los hospitales, las entidades que realizan actividades de voluntariado, las fundaciones, los sindicatos, las asociaciones

profesionales, los clubes deportivos y otras similares. Ellas tienen todas las características de cualquier organización siendo sus objetivos y funciones diferentes a los que cumplen las empresas y las organizaciones del gobierno.

Organizaciones del Tercer sector: conceptos y características

Las organizaciones sin fines de lucro deben tener ciertas características para considerarse como tal. Así lo define el Programa de Naciones Unidas para El Desarrollo (2006): “el conjunto de entidades que pertenecen al denominado Tercer Sector deben poseer al menos cinco características esenciales: ser organizadas e institucionalizadas en gran medida, ser privadas, o sea institucionalmente separadas del gobierno, ser no distribuidoras de lucro, ser autogobernadas y por último ser voluntarias en gran medida. (p. 15)

Las organizaciones no lucrativas deben dar respuestas a necesidades sociales no atendidas, que ni el mercado ni el sector público han podido satisfacer, enfatizando su papel de agente innovador (Rodríguez Blanco, Carreras, Sureda, 2012).

Esta innovación implica un cambio en los procesos internos de gestión que permite el trabajo en equipo, aumenta la capacidad de desarrollar propuestas y acciones por iniciativa propia de sus integrantes, genera un clima de confianza que favorece la capacidad de generar nuevas ideas promoviendo debates internos.

Para que estas organizaciones no lucrativas logren un adecuado modelo de gestión y organización logrando ser eficientes necesitan, además de un liderazgo transformador de la realidad, que considere las causas de las desigualdades a partir de una visión misional, de los valores de la propia organización (Carreras, Leaverton y Sureda, 2009).

Para dar respuesta a las necesidades emergentes de los colectivos de personas en situación de riesgo de exclusión en un contexto social y económico complejo, las organizaciones sin ánimo de lucro deberán incorporar instrumentos de gestión basados en la eficiencia, la innovación y en un liderazgo que facilite la motivación y la implicación de las

personas en la misión y objetivos de la organización.

Dentro del Tercer Sector, a grandes rasgos, podemos mencionar las siguientes organizaciones que lo componen: Cooperativas, mutuales, las asociaciones gremiales, fundaciones, asociaciones civiles y las organizaciones no gubernamentales.

Gestión organizacional

Ante los cambios continuos del contexto en que se desempeñan las organizaciones, es importante propiciar una adecuada gestión organizacional, orientadas a definir su misión como razón de ser de la organización, que guíe los destinos de la misma, y una estrategia orientada hacia todos sus actores (destinatarios, miembros fundadores, voluntarios, benefactores, profesionales en el tema de la fundación), que permita lograr la máxima satisfacción sustentable de cada una de las partes involucradas.

La definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores son importantes para planificar las actividades y acciones a seguir, considerando un sistema de gestión que asegure la obtención en la búsqueda de los resultados que satisfagan a todas las partes, con un liderazgo comprometido con los valores de excelencia y solidaridad.

La misión, visión, objetivos estratégicos y los valores deben estar claramente definidos en toda organización social para guiar y planificar las actividades y acciones a seguir.

Misión

La misión de una organización se refiere al motivo, propósito, fin o razón de ser, y el objetivo principal bajo el cual se constituye una entidad. Es una declaración del objetivo central de la organización, es decir, describe lo que pretende la organización

Visión

La visión de una organización social es un conjunto de ideas generales, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Permite además, el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización.

Valores: los valores guían la conducta y actitudes de los miembros de una organización.

Objetivos Estratégicos: son los resultados generales que una organización social espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión.

Es importante además, considerar que toda empresa u organización cuenta con una estructura organizacional que defina las características de cómo se organiza el trabajo en la misma y establezca la autoridad, la jerarquía, la cadena de mando, organigramas, departamentalización, etc. Debe estar de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretende realizar.

Estructura orgánica

“La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controlan como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (Jones, Ruiz Diaz, Solares & Erik, 2008, p.7)

Si bien la estructura orgánica nos da la visión estática de cómo se halla organizado un ente en un momento determinado, es necesario que sea una herramienta flexible que permita incorporar los cambios necesarios para hacer frente a los requerimientos internos por ajustes o modificación en los planes, políticas y objetivos y/o por las demandas crecientes del entorno socioeconómico. Es aquí donde cobra importancia otros tipos de organizaciones que rompen con los principios básicos de una estructura piramidal, vertical como lo son las organizaciones horizontales, en red, celulares y virtuales, organizaciones en las cuales no se pierde la jerarquía tradicional ya que debe mantenerse los mandos gerenciales en su verticalidad.

La globalización, la revolución tecnológica lleva a que los procesos internos se simplifiquen y las relaciones tiendan a ser menos jerárquicas y más colaborativas pudiendo adoptarse otro tipo de estructura organizacional que responda a los objetivos de la organización. La estructura debe ser reflejo de los objetivos y planes que se derivan de la finalidad de la organización.

La estructura organizacional, desde el punto de vista “tradicional”, presenta ciertas características que hacen a su naturaleza, e

inclusive debe responder a ciertos principios que constituyen referencia para el diseño e implementación de toda estructura (Unidad de mando, Alcance de control, Delegación efectiva y Homogeneidad operativa) Perel, & Messuti (1977).

Siguiendo con la mirada de la estructura tradicional, se pueden distinguir diferentes tipos de relaciones de autoridad (De línea, funcional y relación de staff).

Si bien hicimos un panorama de las diferentes variables a ser consideradas cuando hablamos de estructura orgánica, cabe considerar y tener a la vista que la globalización, la revolución tecnológica lleva a que los procesos internos se simplifiquen y las relaciones tiendan a ser menos flexibles y más colaborativas pudiendo adoptarse otro tipo de estructura organizacional que responda a los objetivos de la organización.

Hoy cualquier organización pública o privada puede adaptarse a una organización en red u horizontal como una alternativa a la organización piramidal. Las nuevas demandas del entorno han hecho de la *coordinación y la cooperación* las nuevas competencias centrales de una organización, las cuales en conjunción con las nuevas tecnologías favorecen configuraciones mutables y versátiles que dan respuestas a distintas oportunidades. Rivas Tovar (2002, p. 24)

Nuevas formas de Organización

Siguiendo a Rivas Tovar, L (2002), podemos mencionar las siguientes “nuevas formas de organización”:

- **ORGANIZACIÓN VIRTUAL:** Es una red temporal de agentes independientes enlazados por la tecnología con la finalidad de compartir conocimientos, costos y acceso a nuevos mercados.
- **ORGANIZACIÓN EN RED:** Es aquella en la cual existen nodos, donde las jerarquías son más bien escasas, cuando no existentes.
- **ORGANIZACIÓN HORIZONTAL:** implica una transformación radical del modo de hacer y la cultura misma de la organización.
- **ORGANIZACIÓN CELULAR.** Existen grupos autodirigidos o unidades autónomas que pueden operar tanto solas como en

conjunción con otras, donde cada célula tiene una responsabilidad empresarial en toda la organización. (p. 35).

La característica común a todos los modelos es el rompimiento de los principios clásicos de la organización tales como formalización, centralización, estandarización, etc.

Es fundamental para una empresa u organización establecer un modelo de organización sobre el cual desarrollar sus funciones, esto implica un análisis del entorno (factores externos) como de la propia organización (factores internos) para adoptar aquel que mejor satisfaga sus necesidades y rinda los beneficios esperados.

En tal sentido, el modelo de estructura horizontal es el más utilizado en la actualidad por su flexibilidad y agilidad en la comunicación de la información.

Una estructura horizontal, tal como lo menciona Buján Perez (2014) “Es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mando medios y de sus funciones, con lo que la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea (vendedores, servicio técnico, etc.), los empleados de la planta de producción y clientes” (citado en Mejia Flores, O., & Casquete Baidal, N. E., 2019, p. 5).

MÉTODO

Problema de investigación

El trabajo de investigación surge por la problemática detectada en varias entrevistas que se llevaron a cabo a los miembros de la Fundación, donde se visibilizó la necesidad de contar con diferentes herramientas administrativas y conceptos relacionados a la Administración y Gestión de Organizaciones, debido a que están en la etapa de formación de sus esquemas funcionales, de formalización y ampliación de actividades. Se considera muy necesaria contar en primer lugar con un estado de situación actual, detectando fortalezas y debilidades para el diseño de una estructura orgánica, visión, misión, valores y esquema de trabajo interinstitucional que se ajuste a su identidad y de esta manera se logre un mejor funcionamiento organizacional, una mayor

comunicación institucional y un eficiente control de gestión. Todo ello se lograría si desde el inicio se cuenta con diferentes estándares para las diferentes áreas funcionales que coexisten en la institución.

Todas las entrevistas y encuentros que se tuvieron con los miembros de la Fundación tuvieron como objetivo constituir una base de conocimiento previo de la Fundación, como ser su fin social y motivaciones para continuar, expandirse y potenciarse en la comunidad. Por lo expuesto creemos relevante el aporte este trabajo de investigación.

Objetivo General

Proponer una mejora de la gestión institucional de la Fundación CREO, a partir del diseño de la Visión, Misión y la estructura orgánica.

Tipo de investigación

Por el alcance que persigue la investigación, la misma se define como aplicada ya que los resultados de la misma serán tenidos en cuenta por la organización al momento de llevar a cabo el diseño organizativo de la Fundación.

Teniendo en cuenta las fuentes utilizadas, estamos frente a una investigación de campo ya que los datos han sido recolectados a través de entrevistas semiestructuradas a los miembros de la Institución.

La investigación es de tipo descriptiva, por cuanto se concibe con el fin de describir la realidad actual de la Fundación CREO a partir de los diferentes tópicos de análisis definidos previamente.

Tal como lo expresa Sabino (1998) las investigaciones descriptivas se ocupan de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido.

El enfoque escogido para la investigación es el cuantitativo. Esto es así porque la investigación está orientada al análisis individual de la Fundación, teniendo en cuenta las variables seleccionadas a partir del marco teórico elegido. También tiene un enfoque cualitativo, ya que se llevaron a cabo entrevistas a los fundadores para poder identificar algunas otras categorías de análisis.

Según el tiempo en el que ha sido investigado el objeto, la investigación es transversal ya que la

recolección de los datos ha sido efectuada en un tiempo único.

La metodología utilizada es la de “casos”. Definimos al estudio de caso siguiendo a Stake (1995) para quien; “El caso es definido como un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad del mismo en el marco de su complejidad.” (p. 219)

RESULTADOS: PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Fundación CREO

El Centro de Referencia de Atención a Personas con Enfermedades Raras y sus Familias, se configurará como un centro avanzado en la promoción, desarrollo y difusión de conocimientos, experiencias innovadoras y métodos de atención a personas con enfermedades raras o poco frecuentes, y como centro de alta especialización en servicios de apoyo a familias y cuidadores y en servicios de prevención, promoción de la autonomía personal y participación social de las personas con dichas enfermedades.

Misión

Este Centro desarrollará una doble misión:

1) Como Centro de Referencia tiene encomendadas funciones de coordinación, investigación, innovación, formación de profesionales, divulgación y sensibilización, apoyo a otros recursos y otras que se irán desarrollando, destinadas a profesionales, instituciones, familias y asociaciones.

2) Como Centro especializado en la atención de personas con enfermedades poco comunes y sus familias pondrá en marcha distintos programas de atención y apoyo a familias y cuidadores y a personas con diferentes enfermedades raras desde un enfoque socio sanitario con el fin de mejorar su calidad de vida e integración social.

Visión

Convertir al Centro de Referencia en el modelo social de atención y coordinación de las necesidades de personas con enfermedades raras y sus familias, a través de la generación y difusión del conocimiento, y de la gestión de

expectativas y necesidades de los Grupos de interés.

Valores

Desarrollar valores para poder alcanzar la visión, a través de una atención centrada en las personas, y en sus entornos habituales, mediante recursos innovadores, éticos e íntegros y con un trabajo basado en el respeto, honestidad, responsabilidad, y solidaridad.

La problemática de las Enfermedades Raras o Poco Frecuentes:

Las Enfermedades Raras o Poco Frecuentes, incluidas las de origen genético, son aquellas enfermedades, que tienen una frecuencia (prevalencia) baja, menor de 5 casos por cada 10.000 habitantes en la Comunidad, o de 1 nacido cada 2000 habitantes según la definición del art. 2 inc. a) de la ley provincial 6814.

Objetivos estratégicos

Promover e incrementar la información, formación, capacitación y el conocimiento social sobre las enfermedades raras o poco frecuentes y su percepción como un problema de Salud Pública.

RESULTADOS

Para la exposición de los resultados se consideró los diferentes tópicos de análisis, seleccionados a partir de la revisión y selección de nuestro marco teórico, constituyéndose en referencia y parámetro para el análisis.

A continuación se expone, las diferentes variables de análisis, a partir de la información provista por los miembros de la Fundación.

- **Identificación de las áreas necesarias para el cumplimiento de la finalidad de la Organización:**

A partir de las entrevistas realizadas al responsable de la Fundación se pudo identificar que la misma aún no cuenta con una estructura formalmente establecida.

A los fines de un análisis más profundo de la institución se observó que si bien hay un claro conocimiento de las áreas necesarias para el funcionamiento (órgano superior, gerencia, rehabilitación, consultorio, contención familiar, administración y una asesoría legal), no existe una clara determinación de las características que deben reunir cada área de actividad, las

funciones que se deben llevar en cada una de ellas, como asimismo el perfil necesario que deben reunir los encargados de las mismas.

- **Relaciones y la delegación de autoridad para la toma de decisiones, que operan en la Institución:**

Se pudo visualizar un tipo de organización lineal y una relación de autoridad de staff o asesora., llevada a cabo por un estudio jurídico encargado de resolver cuestiones que hacen a los requerimientos y necesidades permanentes por parte de los pacientes y familiares.

En cuanto a la delegación de autoridad se evidenció una alta centralización en la toma de decisiones y en la elaboración y ejecución de tareas. Esto se explica por encontrarse en una etapa inicial. Ello obedece a la falta de disponibilidad de personas responsables a cargo en cada una de las áreas.

Por otro lado se pudo observar que aún no han definido las formas en que cada área se relacionará, especialmente en lo que respecta a la organización funcional.

Como principales debilidades surge la falta de un equipo formal de trabajo, en los que se puede delegar autoridad y asignar las responsabilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

- **Tipo de comunicación que predomina en la Fundación**

Como consecuencia de la no existencia de una estructura jerárquica dentro de la fundación, la comunicación tiende a ser más flexible, democrática entre las personas y/o profesionales, haciendo que sea más interactiva y multidireccional, logrando una coordinación laboral de los equipos interdisciplinarios que actualmente se encuentra colaborando en pos de los objetivos de la Fundación

- **Modalidades de funcionamiento internamente y con otras instituciones**

El gráfico mostrado anteriormente refleja la visión de trabajo inter institucional. En palabra de uno de los miembros promotores de la idea y fundadores de Creo, nos decía lo siguiente: “CREO es un Centro de Referencia de atención para pacientes con enfermedades raras que articula con Casa Chaco en Buenos Aires, Casa

de la Madre y el niño, que son gestionadas con Fundación Ciudad Limpia.

La Fundación Creo recibirá paciente que asistan directamente a CREO o derivados por hospitales pediátricos de la ciudad de Resistencia, Corrientes, Formosa y hospitales del interior. En estos casos los pacientes que vengan del interior pueden articular con la Casa de la madre y el niño, donde podrían hospedarse, ya que es un lugar de alojamiento.

Los pacientes luego de analizarlos y determinar su patología. Aquellos pacientes que necesiten sólo rehabilitación, serán atendidos en la Fundación CREO. Los pacientes con mayor gravedad y que necesiten otra atención, podrían ser derivados a Casa Chaco que está situada frente al hospital Garrahan de Buenos Aires”

Visión, misión y valores

A partir de las entrevistas con quien lidera a la Fundación, pudimos observar que como principal fortaleza la misma tiene una precisa visualización de su rol en la comunidad y del impacto que tendrá un buen funcionamiento de la misma en la Sociedad. A su vez hay un contundente conocimiento acerca de su misión, valores y objetivos organizacionales y como consecuencia de esto, surge una clara determinación de las áreas necesarias que deben conformar la estructura orgánica.

Cuando se indagó acerca de la visión, nos comunicaron que la misma es la de “Convertir al Centro de Referencia en el modelo social de atención y coordinación de las necesidades de personas con enfermedades raras y sus familias, a través de la generación y difusión del conocimiento, y de la gestión de expectativas y necesidades de los Grupos de interés”

CONCLUSIONES y propuestas

En virtud de los cambios estratégicos, culturales y organizativos que actualmente están viviendo las organizaciones y que no escapan a las del Tercer Sector, es necesario plantear un modelo de gestión que contemple una clara visión, misión y valores, como también una estructura que responda a las nuevas configuraciones, organizar sobre la base de procesos, con mayores niveles de auto-organización y basado en las relaciones. La incorporación de las tecnologías de la Información y la

comunicación facilita la colaboración de trabajo en redes con otras instituciones, cuestión importante ya que el funcionamiento organizacional fue planteado de esta manera, para el cumplimiento de su misión. Se permitiría una mayor flexibilidad, enfatizando el trabajo en equipo, formando una red de relaciones a partir de una organización horizontal que permita aflorar las capacidades, aportes y establecimiento de ideas tendiente a la consecución del objetivo final de la Fundación.

Una adecuada gestión organizacional permitiría a la Fundación una adecuada planificación, fijar sus estrategias, metas u objetivos, organizar y determinar sus funciones y su estructura.

Propuestas

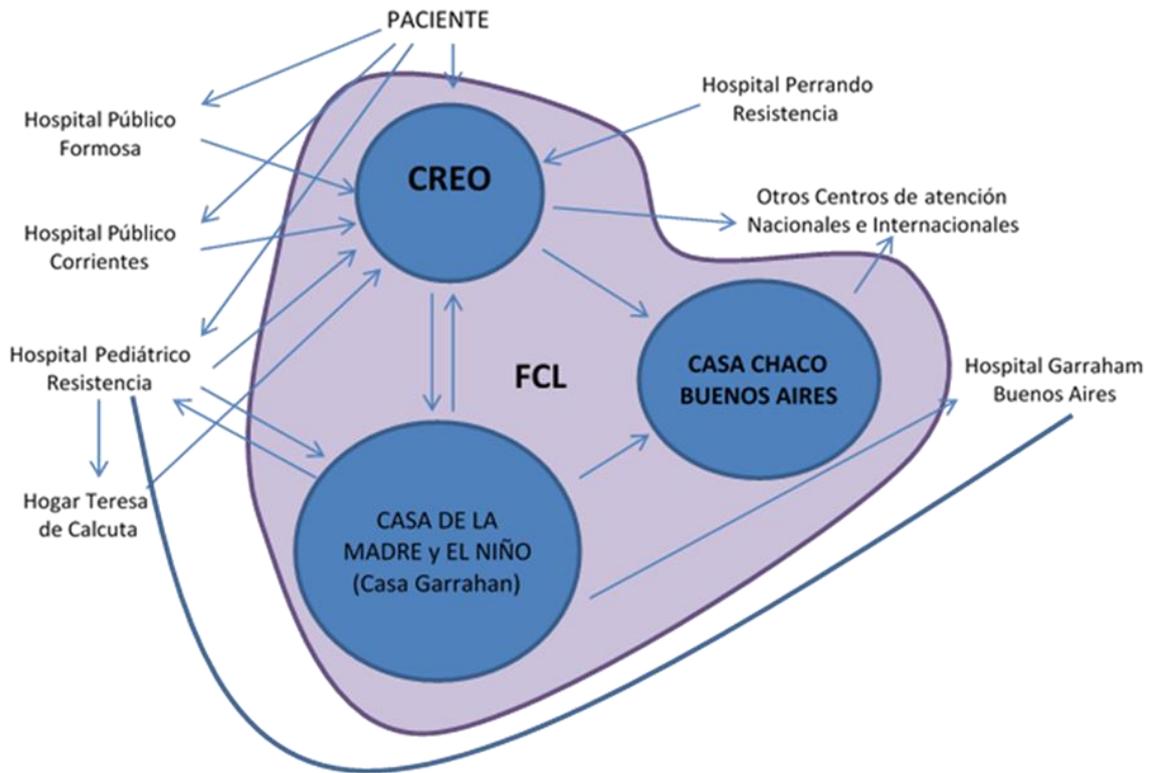
Dada la configuración y funcionamiento de la Fundación creemos oportuno considerar una estructura y modelo de configuración alternativo a la organización piramidal, dado que el esquema de trabajo para el cumplimiento de su misión institucional tiene que ver con un funcionamiento inter organizacional, donde se van construyendo redes de contacto, en pos de las necesidades especiales del paciente. También, teniendo esto como prioridad, se busca en su estructura una mayor flexibilidad y auto gestión para el cumplimiento de las distintas actividades, y rapidez en la toma de decisiones.

De esta manera y trabajando bajo esta forma de organización, en redes, y considerando el análisis y grado de avance de las estructuras horizontales se permitiría una mayor flexibilidad enfatizando el trabajo en equipo, formando una red de relaciones, una jerarquía horizontal que permita aflorar las capacidades, aportes y establecimiento de ideas tendiente a la consecución del objetivo final de la Fundación.

Es de destacar que la Fundación si bien no posee una estructura formal cuenta si con equipos interdisciplinarios comprometidos, auto dirigidos que operan tanto solos, como en conjunción con otros, pudiendo de esta manera observarse además, una organización celular donde cada una tiene una responsabilidad específica en toda la Fundación, tendiente a la consecución de la misión, visión y objetivos de la Fundación y que se puede visualizar en el

siguiente gráfico que representa un esquema de trabajo con otras instituciones.

- **Esquema de funcionamiento de trabajo inter- institucional**



Fuente: Elaboración propia en base a lo relevado en entrevista a miembro fundador.

- **Esquema de funcionamiento de trabajo interno**

El esquema mostrado se hizo teniendo en cuenta las áreas necesarias para el desarrollo de las actividades de FUNDACIÓN CREO, y también considerando lo relevado en entrevistas a miembro fundador.

Para la propuesta de la estructura interna que se ajuste a la dinámica de trabajo de la misma, también se consideró como referencia al esquema planteado por Pardo Val I. y Gil Estallo, M. (2004, p. 192



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de Misión

El Centro tendrá como misión facilitar a los pacientes y familiares tratamientos adecuados a sus necesidades desde un enfoque socio sanitario, con el fin de mejorar su calidad de vida e integración social, a través de un grupo de profesionales altamente especializados en brindar apoyo y soporte, logrando así la inclusión, integración y atención del paciente y familiares a cargo.

Propuesta de Visión

Ser el centro prioritario en representar y dar respuesta al mayor número de personas con enfermedades raras en el país, a través de un marcado enfoque técnico y social sobre la investigación y difusión del conocimiento de las necesidades de nuestros pacientes.

Propuesta de Valores

Desarrollar valores para poder alcanzar la visión, a través de una atención centrada en las personas, y en sus entornos habituales, mediante recursos innovadores, éticos e íntegros y con un trabajo basado en el respeto, honestidad, responsabilidad, y solidaridad.

Propuesta de comunicación de los valores:

- ✓ Calidad de Vida
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Integración Social
- ✓ Innovación
- ✓ Equidad
- ✓ Mediación y sensibilización
- ✓ Profesionalidad

Es importante llevar a cabo una adecuada gestión organizacional ya que permitiría a la Fundación una adecuada planificación, fijar sus estrategias, metas u objetivos, organizar y determinar sus funciones y su estructura

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alonso Castro, B (2007) *Análisis organizacional desde la Teoría General de Sistema*. Tesis Doctoral. Universidad de la Serena. Sáez de la serena, Chile. Recuperado de: http://www.pensamientocomplejo.org/docs/files/Bernardo_AlonsoCastro_TesisDoctorado_Teoría-General-de-Sistema.pdf

Caritas Argentina. (2001). El Tercer Sector. Buenos Aires. Recuperado el: 15 de abril de 2013. <http://www.caritas.org.ar/htm/somos01.htm>

Cordobés, M.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2019): ¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias. Instituto de Innovación Social de Esade – PwC. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/hacia-donde-va-el-liderazgo-social.pdf>

De Zuani, E. R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Salta, Argentina: Maktub.

Drucker, P. (2001). Dirección de instituciones sin fines de lucro. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Gomez Ceja, G. (1997) *Sistemas Administrativos. Análisis y diseño*. Recuperado de <https://www.virtuniversity.com/greenstone/collect/administracion/archives/HASH01bb.dir/doc.pdf> <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/3>

Jones, G. R., Ruiz diaz, C., Solares, F., & Erik, S. (2008). Teoría organizacional: diseños y cambio en las organizaciones (5 ed.) México: Pearson Educación.

Koontz, H. (2004). Administración una perspectiva global. Ciudad de México, Mexico: Mc Graw-Hill

Mejía Flores, O., & Casquete Baidal, N. E. (2019). Estructura Organizativa Horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). Recuperado de:

Neiman, G.; Quaranta, G. (2006) “Los estudios de caso en la investigación sociológica”, en Vasilachis de Gialdino (comp.) Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires: Gedisa.

Pardo Val I. y Gil Estallo, M. (2004) .Organización vertical versus horizontal. *Esic Market*, ISSN 0212-1867, N° 117, p. 181-197

Perel, V.; Messuti, J. (1977) Teoría y Técnica de Organización. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi,

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2006). Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro. Antofagasta.



- Rivas Tovar, A (2007) *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*. Gaceta Ide@s CONCYTEG, 2(23), (35-67). Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/228804463_Mapade_lasteorias_de_la_organizacion_una_orientacion_para_empresas/link/00b7d53838ce2cb1b4000000/download
- Rivas Tovar, A. (2002) Nuevas Formas de Organización. *Estudios Gerenciales*, ISSN 0123- 5923, N°82 (18).
- Sabino, C. (1996). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen-Hvmanitas.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks, CA: Sage

EDUCACION FINANCIERA Y EMPRENDEDORES. UNA APROXIMACION TEORICA PARA EL DISEÑO DE PROPUESTAS EDUCATIVAS PARA LAS MICROFINANZAS

Marturet Florencia Lía flmarturet@gmail.com

Sarjanovich María Victoria sarjanovichmariavictoria@gmail.com

Bernal Laura Magali bernal@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Economicas de la UNaM

Resumen

La poca cultura financiera se identifica como una causa limitante que ocasiona que la mayoría de los emprendimientos no perduren en el tiempo, dificultando el crecimiento económico para iniciarlo, mantenerlo y consolidarlo.

El objetivo de este artículo es explorar las diferentes aproximaciones teóricas a las nociones de Educación Financiera, bajo la afirmación que con ella, los emprendedores, lograrán el entendimiento adecuado de las finanzas y el uso pertinente de los recursos obtenidos por créditos. En particular, el caso de estudio se refiere a los créditos del Consejo Federal de Inversiones (CFI) a sola firma y por un monto máximo de \$500.000.

En el recorrido del trabajo se trazan argumentos y líneas de trabajo de pautas de Educación Financiera para la mejor atención en los procesos de solicitud, otorgamiento y acompañamiento en el proceso crediticio de las personas que accedan a los mismos, para finalmente conceptualizar al acompañamiento formativo en finanzas a los emprendedores del CFI, como una actividad de Intervención Educativa en el marco de una estrategia de Educación Financiera, cuyo diseño se enmarque dentro de un rango donde sus extremos contemplen la capacitación básica para carencias más generalizadas, y en el otro una formación integral en las dimensiones financieras.

Palabras claves: Educación Financiera, Emprendedores, Microfinanzas, Intervención Educativa.

Introducción

Dada la variedad y niveles de complejidad de los servicios e instrumentos financieros se comienza a enfatizar la importancia de la educación financiera para los consumidores en general y los emprendedores en particular,

puedan desempeñarse en ámbitos cada vez más sofisticados de relaciones contractuales.

El presente trabajo se enmarca como punto de partida de un proyecto de investigación sobre Créditos a pequeños emprendedores otorgados por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) en Misiones durante un período determinado, para el diseño de instancias de formación en Educación Financiera como política pública.

Dichos créditos apuntan a incentivar la creación y/o mejora de emprendimientos que una vez materializados tendrán un derrame socioeconómico sobre los beneficiarios, sus familiares y la sociedad en la que viven. Pero en la mayoría de los casos, los recursos obtenidos a través de este tipo de créditos requieren por parte de los beneficiarios, de un adecuado manejo financiero para que se puedan ver plasmados los beneficios que promueven. Este aspecto se identifica como crítico en el proceso de otorgamiento, ya que el beneficiario en el momento de formalizar el trámite, evidencia algunas dificultades en el mismo por el desconocimiento financiero formal relativo al negocio.

Al respecto Guanoluisa (2018), afirma que, sin una Educación Financiera oportuna es difícil que los emprendimientos se vuelvan una fuente de ingresos que puedan generar liquidez y sirvan para cubrir los microcréditos, por otro lado, si no existe un seguimiento posterior el emprendimiento no se hace realidad y por ende el microcrédito se volverá una carga para quien lo recibe, aumentando el riesgo de incumplimiento.

Además, Arrubla (2016) afirma que aprender a conocer y entender el lenguaje del dinero incrementará la habilidad para generarlo y multiplicarlo teniendo como base estrategias financieras que conducirán a una acertada toma de decisiones que permita separar los flujos de caja personales de los empresariales, dado que

por esta situación se presentan conflictos personales y familiares; ya que su desconocimiento y la falta de información, trae una serie de consecuencias adversas.

Tales reflexiones ponen en valor la relación que existe entre la educación financiera y el acompañamiento en los procesos crediticios, especialmente en el segmento de emprendedores.

Se ha identificado que la mayor parte de los beneficiarios de los créditos del CFI, son personas que, sin una adecuada Educación Financiera, les resultaría más dificultoso llevar adelante los emprendimientos que generen los flujos de dinero futuros necesarios para poder afrontar sus obligaciones y obtener ingresos adicionales que les permitan generar crecimiento económico y poder sostenerlos en el tiempo. La poca cultura financiera de los emprendedores, puesta de manifiesto en la oportunidad de formalización del financiamiento, es una limitante que ocasiona que la mayoría de los negocios no perduren en el tiempo, es decir no logran generar crecimiento económico para mantener y continuar con el ciclo de vida del mismo.

Según Guanoluisa (2018) el microcrédito ha venido perfeccionándose en cierto modo, es decir ha sido más flexible ante aquellos que lo solicitan, pero a su vez se ha ido desviando de sus propósitos, entre los cuales se puede mencionar el fomentar un espíritu emprendedor, desarrollo económico para micro-emprendedores y disminuir la pobreza. Es así que surge como pregunta ¿los créditos otorgados se están utilizando para los fines solicitados?, y ¿ayuda a generar crecimiento económico para los pequeños emprendedores? La poca cultura financiera se identifica como una causa limitante que ocasiona que la mayoría de los negocios no perduren en el tiempo, es decir no logran generar crecimiento económico para mantener y continuar con el ciclo de vida del mismo.

Se ha planteado como hipótesis del proyecto de investigación, que los emprendedores que reciban Educación Financiera tanto en el proceso de otorgamiento de los créditos, como en el acompañamiento del mismo, lograrían

generar mejores condiciones para que sus emprendimientos sean sostenibles.

Se debe recordar que, a los recursos obtenidos, se les debe dar un cuidadoso manejo para que inicialmente a corto y mediano plazo, se puedan ver materializadas esas bondades con que se promueve al microcrédito. Para el correcto manejo de los fondos de los microcréditos deben ser complementados con asistencia técnica económica y financiera. Deben ir acompañados de una correcta Educación Financiera para que el impacto del mismo sea el esperado, reducción de la pobreza, emprender sostenida y sustentablemente y la independencia económica.

El objetivo de este artículo es explorar las diferentes aproximaciones teóricas a las nociones de educación financiera, bajo la afirmación que junto a la Educación Financiera, los microcréditos a emprendedores, tienen objetivos similares en cuanto a la mejora en la calidad de vida de las personas, mediante el entendimiento adecuado de las finanzas y el uso pertinente de los recursos. En función de ello se trazarán argumentos y líneas de trabajo de pautas de educación financiera para la mejor atención en los procesos de solicitud, otorgamiento y acompañamiento en el proceso crediticio de las personas que accedan a los mismos.

Se presentará el recorrido con una exploración bibliográfica de los conceptos de Educación Financiera sobre los que se apoyará la propuesta, y se abordará el análisis integrando las ideas y teorías, ya que la elaboración de una estrategia, y en particular en este caso, de atención a emprendedores financiados por el CFI, implica la integración de ideas y mecanismos. La intención de las reflexiones no es tomar conceptos aislados o bien individuos que comparten un contexto, se presentará poniendo atención en los sistemas sociales y los elementos que los hacen funcionar, es decir, los lazos interpersonales. Finalmente se presentará un modelo para diseñar la formación financiera del segmento estudiado.

Marco teórico

Conceptualizando a la Educación Financiera

La formación básica, afirma Fornero (2017), es el punto de partida para la autoconciencia de los hábitos personales y para conocer los instrumentos y el ambiente social e institucional en el que viven los individuos. Así, la Educación Financiera en particular, se conforma como el punto de partida para que las personas puedan convertir sus aspiraciones financieras en acciones, y tomar conciencia de los propios límites, como evitar la postergación de la acción, la tentación de gastar en vez de ahorrar, por ejemplo. Es una dimensión de formación de hábitos y aumento de la autoconciencia.

La Educación Financiera para Tapia (2019), se refiere al conjunto de habilidades y conocimientos que permiten a un individuo tomar decisiones en base a la información que analiza, sobre sus recursos financieros para lograr un nivel de bienestar. Pretende que los individuos sean capaces de saber cómo se opera con el dinero; cómo se invierte; cómo se administra; cómo se proyecta. Con ella se persigue que los recursos se empleen con eficiencia por parte de los usuarios, entre ellos podríamos sumar a los gobiernos, provincias y municipios y otros que cuentan con fondos públicos, para fortalecer y sanear las finanzas públicas en beneficio de la población actual y las generaciones siguientes.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2005), define a la Educación Financiera como: el proceso por el cual los consumidores/inversionistas financieros mejoran su comprensión de los productos financieros, los conceptos y los riesgos, y, a través de información, instrucción y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieras, tomar decisiones informadas, saber a dónde ir para obtener ayuda y ejercer cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar económico.

Así, más específicamente, la Red Internacional de Educación Financiera (INFE, por sus siglas en inglés), fue creada por la OCDE en 2008 para mejorar y promover la importancia de la Educación Financiera en todo el mundo,

fortalecer el intercambio de información y el diálogo sobre políticas, reunir evidencias y datos, así como desarrollar trabajo analítico, y establecer normas e instrumentos de política. Argentina está representada, y junto a los demás países miembros de América Latina y el Caribe, se reúnen dos veces al año para compartir experiencias nacionales, analizar los acontecimientos de actualidad en el campo de la Educación Financiera y contribuir al desarrollo del trabajo analítico, a las actividades de establecimiento de normas y estándares de la OCDE, y la redacción de los instrumentos de política en el ámbito de la Educación Financiera.

Existen organismos internacionales que han abordado el tema de la Educación Financiera y la incidencia de los Programas como complemento del acceso al financiamiento. Según un informe del año 2012, elaborado en colaboración con la OCDE y la INFE, el Banco de la República (Colombia), el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras de Colombia (Fogafin) y CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, como antesala a la Conferencia Internacional sobre Educación Financiera, Progreso de las Políticas y Prácticas Globales y la Experiencia Latinoamericana, y que contó con el apoyo del Banco Mundial, se ha manifestado la importancia de la educación financiera por los responsables del desarrollo de políticas públicas de las economías latinoamericanas. En consecuencia, afirma el informe, la importancia de la Educación Financiera como un componente de las políticas de crecimiento efectivas en el desarrollo de políticas públicas de las economías latinoamericanas, lo cual se ha traducido en el desarrollo de una serie de iniciativas destinadas a aumentar los niveles de educación financiera de la población.

El presente trabajo adhiere a que la Educación Financiera permite a las personas conocer y manejar términos financieros que les ayudará a: el dominio de términos básicos en el manejo de un negocio, aplicar técnicas financieras para mejorar el rendimiento del negocio, evitar el endeudamiento excesivo, prevenir abusos o estafas, lograr crecimiento económico en sus negocios, entre otras.

Por lo tanto el marco teórico presentado, pone de manifiesto que la educación en el ámbito financiero es de mucha importancia para aquellas personas que reciben recursos para emprendimientos, debido a que por medio de dichos conocimientos lograrán que los fondos recibidos sean productivos, tomar decisiones adecuadas a sus circunstancias, necesidades y evitar situaciones indeseables derivadas bien de un endeudamiento excesivo o de posiciones de riesgo inadecuadas.

Enfoques de Educación financiera: Instrumental o Transformador

Hasta aquí se ha presentado la interpretación y delimitación de las grandes ideas que giran en torno al concepto y la importancia de una adecuada Educación Financiera.

De acuerdo a la bibliografía relevada, se observan diversos abordajes respecto del enfoque que debe tener la Educación Financiera, considerando aspectos como el público al que va dirigido, etapa de la vida en que se la incluye, e impactos que persigue, entre otros.

Resulta pertinente a los efectos de la investigación, citar Birochi y Prozzebon (2016), quienes presentan la literatura sobre educación financiera, afirmando que puede dividirse en dos amplias corrientes principales, denominadas “*instrumentales*” y “*transformadoras o críticas*”. Ambas coinciden en que la Educación Financiera contribuye a la mitigación y a la reducción de pobreza, considerándola como una herramienta que permite la inclusión social de las personas con desventajas financieras.

Sin embargo, los valores y principios detrás de estas corrientes son esencialmente diferentes en términos generales, la denominada Educación Financiera “*instrumental*” se utiliza como herramienta para mejorar la eficiencia general del sistema financiero, privilegia el sistema prevaleciente en detrimento del bienestar del individuo. Su enfoque es instrumental debido a sus iniciativas basadas en la adquisición de conocimiento para mejorar rendimiento, eficiencia y efectividad.

La segunda corriente, la Educación Financiera “*transformadora o crítica*”, abarca un conjunto

de propuestas alternativas, centradas en preocupaciones humanitarias y sociales, empoderamiento individual, emancipación social y búsqueda de la libertad (Cabraal, 2011). El objetivo es transformar a los individuos, así como al sistema dominante, al empoderar y potencialmente emanciparlos. Busca incorporar la Educación Financiera como un medio capaz de transformar las condiciones socioeconómicas de los individuos pobres, actuando así como un instrumento de mitigación de la pobreza a través de desarrollo de capacidades individuales (Cabraal, 2011). Estas prácticas se basan en conceptos propuestos por Sen (1999), quien considera el desarrollo de capacidades como una vía importante a la libertad, en este caso la promoción de la libertad individual.

Es dentro de esta corriente “*transformadora o crítica*” donde se encuentra el sustento teórico para avanzar respecto de la orientación de la Educación Financiera a los emprendedores, ya que el objetivo de transformar, empoderar y transformar las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios, se condice con el tipo de educación que sería apropiada de acuerdo a las intenciones perseguidas en su otorgamiento.

Adicionalmente Tapia (2019) afirma, que la Educación Financiera se aplica a poblaciones vulnerables, y a sectores de micro emprendimientos, a fin de mejorar y/o resolver las necesidades humanas en un caso y la informalidad y la exclusión social.

Emprendedores educados al efecto, y mejor informados toman mejores decisiones financieras a lo largo de su vida, lo cual no sólo favorece sus intereses específicos del acceso al financiamiento, sino que favorece el desarrollo del mismo y brinda mejores perspectivas de sostenibilidad. Y en consecuencia, tendrían mayor capacidad de comprender los hechos económicos y, a las políticas económicas y sociales que adoptan sus gobernantes.

A medida que se avanza en el tema, surgen conceptos involucrados que es necesario conceptualizar, para ir trazando el diseño de un acompañamiento de formación financiera para emprendedores y microemprendedores.

Fornero, en su trabajo titulado “Finanzas Personales y Educación Financiera: ¿Hilar

delgado o trazar grueso?” (2017) señala la importancia en la distinción de algunos términos, cuya conceptualización se presentan en el siguiente cuadro

Tabla N°1: Síntesis Conceptual

Educación financiera (<i>financial education</i>),	Medios educativos y formativos con los que se busca desarrollar el conocimiento, las actitudes y las habilidades para emplear instrumentos financieros y administrar la propia situación financiera dentro de las circunstancias que las personas viven. (p.92)
Competencia financiera (<i>financial literacy</i>)	Es el grado en que “las personas comprenden los conceptos financieros fundamentales y poseen la habilidad y la confianza para administrar sus finanzas personales mediante decisiones adecuadas de corto plazo y un planeamiento sólido de largo plazo, teniendo en cuenta las condiciones económicas que enfrentan.(p.92)
Capacidad financiera (<i>financial capability</i>).	El grado en que se realiza la aplicación efectiva de la competencia. (p.93)
Bienestar financiero (<i>financial well-being</i>)	Un estado en que una persona puede cumplir completamente sus obligaciones financieras actuales y futuras, puede sentirse seguro de su futuro financiero y es capaz de hacer elecciones que le permiten disfrutar de la vida” (p.93)
Alfabetización financiera	La formación en las nociones financieras y las habilidades básicas, a veces asimilable a competencia financiera (p.95)
Conducta financiera	Fenómeno multifacético , abordado por enfoques empíricos: desde los que apuntan a estudiar el nivel de conocimiento de conceptos financieros hasta los que buscan explorar las relaciones causales entre el conocimiento financiero y la conducta, pasando por la efectividad de los distintos medios de educación y la motivación de los individuos para adquirir esos conocimientos y emplearlos en sus decisiones. (p.96)

Fuente: Elaboración propia

En función de estos conceptos, se caracteriza a la Educación Financiera como un fenómeno multifacético, que busca la competencia y la capacidad financiera, a fin de que mejores prácticas de decisión de las personas, basadas en información y conocimientos pertinentes, permitan alcanzar un mayor bienestar financiero.

Las características de los antecedentes (de propuestas formativas) relevadas de diversos sectores y niveles educativos, se refieren a finanzas personales y tienen como ejes el ahorro y la inversión.

Existen iniciativas de educación general en finanzas personales, que consideran los temas básicos como presupuesto, ahorro y administración del dinero y del crédito. Bancos y empresas también desarrollan programas específicos (por ejemplo, para ahorro y retiro, para propiedad de la vivienda).

También existen programas para formación de inversores realizados por entidades del sector financiero. Incluso dentro de las Estrategias Nacionales de Educación Financiera, se describen aquellos evaluados mediante las pruebas PISA.

Considerar el avance en el campo de la Educación Financiera y su relación con el bienestar suscita una gran cantidad de cuestiones de naturaleza estratégica y operativa. Entonces, el estudio de la efectividad de los medios que se emplean para apoyar las decisiones personales está generando nociones donde la Educación Financiera parece orientarse no solo al conocimiento financiero de base, sino también se complementa con formas de apoyo tales como orientaciones y regulaciones (Tapia; 2019).

Características créditos CFI. Los emprendedores objeto de estudio.

Los emprendedores en los cuales se detectó el problema planteado, son aquellos que tienen emprendimientos en la provincia de Misiones y solicitan financiamiento ante el CFI, organismo de las provincias argentinas creado en 1959 mediante un Pacto Federal, cuya misión es promover el desarrollo armónico e integral del país en base a un esquema solidario y descentralizado. Su objetivo primordial es aportar asistencia técnica a las provincias buscando un desarrollo equitativo, y lo realiza utilizando dos grandes herramientas: la cooperación técnica y la asistencia financiera. Busca fomentar así el desarrollo de microempresas y de Pymes a través de herramientas financieras, impulsando emprendimiento que sean rentables, generen ingresos y empleos en la región.

Financia proyectos de inversión afectados a actividades productivas nuevas o existentes y la operatoria crediticia se apoya en dos análisis: la rentabilidad de proyecto y la situación patrimonial del solicitante. La primera tiene una perspectiva económica y social en cuanto a que el proyecto debe ser capaz de generar ingresos

para pagar el crédito, mejorar la calidad de vida del agente económico que lo gestiona, generar riqueza y ocupar mano de obra (Sottolano; 2011).

Las necesidades financieras y técnicas que requieren las micro, pequeñas y medianas empresas, principalmente en relación al acceso al crédito, llevaron a la creación de líneas especiales para la Reactivación Productiva, con el objeto de fortalecer el desarrollo de las actividades productivas regionales a través del mejoramiento competitivo de sus sistemas de producción y venta.

El CFI ofrece financiamiento a proyectos de inversión nuevos o existentes, cuyas condiciones de fomento se observan principalmente en las tasas de interés bajas y los plazos de devolución. (Página web CFI; 2021).

El segmento de beneficiarios de los créditos que observamos para desarrollar la educación financiera, son los adjudicatarios de una línea, denominada “a sola firma”, y que las condiciones de promoción se observan especialmente en el importe de la tasa y garantías exigidas, según el cuadro que sigue

Tabla N°2: Elementos de los créditos

SUJETOS	Los créditos serán otorgados a personas humanas o jurídicas que desarrollen una actividad económica rentable y que estén en condiciones de ser sujeto hábil de crédito con un patrimonio menor a \$ 3.000.000.
MONTO	Hasta el 80% de la inversión a realizar. Monto máximo: \$ 500.000.-
PLAZO	Cuarenta y ocho (48) meses con un máximo de doce (12) meses de gracia de capital.
GARANTIAS	Los créditos de hasta \$500.000 se otorgarán a sola firma o con garantías personales, a satisfacción del agente financiero.
TASA	Al 31 de mayo 2021 la tasa resulta del 11,24%. Tasa variable con tope del 15%.

Fuente: Elaboración propia, con información a mayo 2021. <http://cfi.org.ar/>

Para el acceder a los créditos del CFI el agente interesado debe cumplir con ciertos requisitos y pasar diversas etapas que se numeran a continuación:

- 1) Inicio de trámite: completamiento de la ficha de identificación y aceptación de la misma
- 2) Presentación de documentación para el Banco y análisis del sujeto de crédito.
- 3) Elaboración y evaluación de un proyecto de inversión UEP Misiones.
- 4) Evaluación técnica, financiera y legal CFI Central.
- 5) Conformación del crédito a sola firma o garantía a satisfacción del banco.
- 6) Firma del Documento de crédito y apertura de cuenta bancaria.
- 7) Desembolso del dinero.

El CFI no cubre la etapa bancaria de las operatorias crediticias, sólo se encarga de recopilar la documentación y enviar al Banco (etapa 2). Esto es cubierto con suscripciones de convenios con instituciones financieras propuestas por la provincia. En Misiones el agente financiero es el Banco Macro SA, quien se encarga de analizar los aspectos legales y patrimoniales del solicitante y declarará sujeto hábil o no de crédito del solicitante. Una vez que el proyecto ha sido declarado elegible desde la perspectiva económica y financiera (etapas 3 y 4), el Banco formaliza un documento de préstamo, el cual tiene las características un reglamento de crédito de acuerdo a las variables descriptas en el cuadro ut supra.

Criterios para el diseño de Educación Financiera en los procesos crediticios a los emprendedores.

Tapia (2019) dice que las ideas que sostienen un proyecto de educación financiera son la pertinencia, la universalidad, la transversalidad, la progresión, secuencialidad, el pluralismo y la inclusión. Debe formularse como una contribución al desarrollo del emprendimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de los sectores que participan.

Sin duda, las finanzas están presente a lo largo de la vida de un individuo. No es posible por lo tanto, asignar una etapa específica de la vida a la educación financiera, pero sí en función de las características de la población, se podrán determinar los grupos de interés para una segmentación adecuada en cuanto al alcance a obtener.

Respecto de la oportunidad o momento en la vida del individuo más apropiado para la educación financiera, hay diferentes sugerencias según los objetivos que se persiguen en cada una de ellas, ya que según una gran cantidad de estudios realizados acerca de la efectividad de esa educación, podría decirse que sus efectos, al menos los que se miden en los estudios, se diluyen con rapidez.

Así en la infancia, la clave está en los programas formales, en los que se trata de crear una cultura del ahorro y la planeación. En la edad adulta, la información para la administración de las

finanzas personales, aprovechando oportunidades, sopesando los riesgos y analizando la evolución de los mercados financieros y de la economía real. Finalmente, para la vejez, la Educación Financiera aspira a la protección con base en el ahorro previsional.

En la argumentación de Tapia (2019), la investigación se basa en la propuesta para los emprendedores: “el contenido de conocimiento puede ser mejor transmitido por medio de una Educación Financiera *just-in-time*, atada a una decisión particular, mejorando la relevancia percibida y minimizando el olvido. Puede ser difícil recuperar y aplicar el conocimiento obtenido de la educación a decisiones personales posteriores, con similares principios relevantes pero que se presentan con detalles diferentes, en particular las decisiones que se toman años después de la educación”. Esto se afirma en función de que la efectividad de las intervenciones de Educación Financiera tiene una alta tasa de decrecimiento: los efectos prácticamente desaparecen al cabo de 20 meses, aún para las intervenciones más intensas.

Fernández, D., Lynch, J. G. Jr & Netemeyer, R. G. (2014) enfatizan la posible importancia de la educación financiera *just-in-time*, mientras que Kaiser y Menkhoff destacan la efectividad de la educación en las oportunidades más cercanas a los problemas que enfrentan las personas

Refuerzan la idea, según conclusiones sobre meta-análisis sobre educación financiera y conducta, Fornero (2017) señala que tanto en los estudios de Kaiser y Menkhoff, como en los de Fernández, et al (2014), coinciden en que parece más efectiva, en términos de impacto en la conducta, la educación que se realiza en los momentos en que resulta significativa.

Henchoz (2016) en Tapia (2019:119) destaca que para alcanzar el objetivo de “movilizar habilidades cognitivas y prácticas” debe considerarse también “el contexto y las relaciones sociales en las que actúan los individuos”, contexto y relaciones que influyen en las habilidades cognitivas y prácticas con que están equipados.

Asimismo, Nidia García, Andrea Grifoni, Juan Carlos López Diana Margarita Mejía (2013) cuando muestran las características de programas efectivos que OCDE/INFE han

venido realizando a nivel mundial sobre el impacto de los programas de educación financiera con diversas audiencias, formas de entrega, profundidad de contenidos y duración. A tales efectos concluyen que los programas de Educación Financiera que han resultado ser más efectivos cumplen con algunas de estas condiciones: están diseñados teniendo en cuenta su audiencia (Varcoe et al.; 2005 y Mandell y Klein; 2007), involucran las teorías del comportamiento (Varcoe et al.; 2005 y Hung y Yoong, 2010), sus canales de entrega son innovadores (Tufano et al., 2010; Spader et al.; 2009; Carlin y Robinson; 2010 y Walstad et al.; 2010), tienen en cuenta los efectos de derrame de la educación entre pares (Duflo y Saez, 2003) y forman parte de programas de inclusión financiera o que están dirigidos a la población bancarizada (Karlan y Valdivia; 2010; Drexler et al.; 2010).

“Intervención Educativa en Finanzas para Microemprendedores”

En función a las particularidades del público objetivo de los créditos, la Educación Financiera a los emprendedores del CFI, se enmarca más en lo que se denomina “intervención educativa”, definida en Gómez Mendoza et al.; 2005 como... “conjunto de acciones con finalidad, planteadas con miras a conseguir, en un contexto institucional específico... los objetivos educativos socialmente determinados... “incluye actividades de planificación. Ella es praxis que integra acción, práctica y reflexión crítica..., todo esto anclado en una relación con lo social como espacio temporal determinado. Además, el concepto de intervención educativa requiere el recurso a otro concepto indisoluble, el de mediación” (Spallanzani, y otros; 2001).

Es decir, la finalidad planteada en el caso de emprendedores sería “a la medida” de las necesidades de conocimiento requeridos para el mejor acompañamiento de las decisiones financieras durante la ejecución del crédito apuntando a la sostenibilidad del mismo mediante la competencia para la toma de decisiones pertinentes al proyecto. Cumpliría además de los requisitos educativos, aquellos presentes en la filosofía del microcrédito

(mejoramiento de las condiciones de vida mediante el empoderamiento de la autonomía financiera) y favorecer el pensamiento crítico y reflexivo para mejorar el ejercicio de la ciudadanía en la toma de las decisiones financieras pertinentes con responsabilidad. Cómo promover las buenas ideas y las iniciativas emprendedoras que podrán ser los negocios convenientes económica y socialmente.

Se presenta como un proyecto de carácter transversal, con selección de contenidos estratégicos para el desarrollo de competencias, donde se puede visualizar la incidencia de su comportamiento en el corto, mediano y largo plazo. Lograr las metas propuestas implica obtener los resultados esperados y así propiciar la transformación de su propia vida y la de su contexto.

En su elaboración estarían presentes las especificaciones que realiza la OCDE (2005), en Fornero (2017) respecto de la interpretación de la Educación Financiera en cuanto a:

- proveer hechos, datos y conocimiento específico a los usuarios para que sean conscientes de las oportunidades financieras, las alternativas y las consecuencias de los créditos otorgados.

- asegurar, mediante entrenamiento y guía, que los individuos adquieran las habilidades y la capacidad para entender los términos y los conceptos financieros involucrados en su emprendimiento.

- proveer a los usuarios orientación acerca de temas y productos financieros genéricos, de modo que puedan hacer buen uso de la información y la instrucción financieras que han recibido.”

Se ha tomado, además, algunos de los criterios que deberían orientar la educación financiera efectiva, según Pilar Beatriz Álvarez-Franco, Melisa Muñoz-Murillo & Diego Alexander Restrepo-Tobón, Challenges in assessing the effectiveness of financial education programs: The Colombian case, Cuadernos de Administración; 2017) citados en Tapia (2019), que van a contemplar la intervención a diseñar:

- Las competencias específicas que se desarrollan se basarán en la población de

referencia (emprendedores), los objetivos (generar ingresos y mejorar la calidad de vida de los beneficiarios) y el contexto institucional.

-Relación con el contexto relevante para los beneficiarios (su propio emprendimiento) respecto de sus expectativas y la utilidad de formación de competencias financieras.

-Flexible y con posibilidad de medición sin que se desnaturalice y con un marco simple para evaluar la efectividad (impactos y comprensión, confianza, motivación y habilidades y conductas, por ejemplo).

Incluso, la “Intervención Educativa en Finanzas para Emprendedores y Microemprendedores”, elaborada bajo los supuestos enumerados, se enmarcaría dentro de lo que la OECD (2013) define como Estrategia nacional de Educación Financiera: “un enfoque coordinado que consiste en un marco o programa adaptado que:

- Reconoce la importancia de la Educación Financiera y define su significado y alcance en el nivel nacional en relación con las necesidades y brechas identificadas;
- Involucra la cooperación de diferentes participantes así como la identificación de un cuerpo o consejo nacional que conduce o coordina;
- Establece una hoja de ruta para alcanzar objetivos específicos y predeterminados en un periodo de tiempo; y
- Proporciona guías a ser aplicadas en los programas individuales para contribuir eficiente y apropiadamente a la estrategia nacional.

Conclusión

El acceso a microcréditos para algunos sectores genera oportunidades de desarrollo socioeconómico a través de la creación de pequeños emprendimientos que permiten al beneficiario tener un autoempleo, generar empleo e ingresos y disminuir la pobreza personal y en consecuencia, en la sociedad. Para que estos créditos tengan el impacto esperado es necesario el acompañamiento de asistencia técnica, económica y financiera a los emprendedores, y una de las cuestiones importantes a trabajar es la Educación Financiera, es decir impulsar la toma correcta,

efectiva y eficiente de decisiones respecto del emprendimiento y de los recursos involucrados.

El presente trabajo ha sido una aproximación a la relación con la Educación Financiera como herramienta complementaria para poder generar emprendimientos rentables y sostenibles en el tiempo, mediante el diseño a medida de una Intervención Educativa para las microfinanzas.

El acompañamiento financiero a emprendedores genera efectos sociales, económicos y de desarrollo ya que permitirá crear empleo con capacidades empresariales lo cual resulta en un crecimiento y desarrollo económico local. Y en esta línea de pensamiento, podemos afirmar que la educación (financiera en este caso) contribuye al mismo objetivo.

Pero el alcance de ese financiamiento puede verse desde otro punto de vista, no solo desde los impactos que produce, sino también desde la educación financiera que otorgue sostenibilidad a los beneficiarios del mismo, por cambios en los comportamientos respecto del manejo de los flujos de fondos implicados en los créditos y en todas las decisiones financieras que el agente debe tomar en su vida cotidiana.

A través de una revisión analítica de la literatura citada, se ha llegado a la conclusión de que el papel de la Educación Financiera, en los procesos crediticios cobra una importancia, que excede el simple deseo de apoyar el desarrollo local y combatir a la pobreza, ya que resulta de un proceso de toma de decisiones con impactos multidimensionales.

Se ha identificado que la falta de programas diseñados para la demanda de los emprendedores, en este caso los que recurren al CFI, está relacionada con una evidente falta de investigación, pues no se conoce las verdaderas necesidades y expectativas que sobre los temas económicos y financieros tiene la población sea urbana o rural.

Adicionalmente se ha considerado que los espacios de la Intervención presentada posibilitarían la construcción de redes entre emprendedores dentro y fuera del programa, atribuyéndole la importancia del encuentro para el desarrollo de otro tipo de vínculos que favorezcan el desarrollo.

Otro descubrimiento de esta revisión bibliográfica en que varios autores coinciden en que quienes viven la pobreza en forma menos severa, tienen mayor potencial para aprovechar los beneficios del microcrédito.

Sin duda estos ámbitos constituyen verdaderos ambientes de aprendizaje, ya que los agentes protagónicos (emprendedores y educadores) interrelacionan el saber con los fenómenos financieros, económicos y sociales que los atraviesan. Desde el punto de vista pedagógico constituyen un inmejorable escenario de cognición situada al hacer responsables de la aplicabilidad de los contenidos a su propio emprendimiento.

Todos los diseños de formación en Educación Financiera están dentro de un rango que en uno de sus extremos contempla la capacitación básica para carencias más generalizadas, y en el otro una formación integral en las dimensiones financieras. Esto nos da el sustento para conceptualizar al acompañamiento formativo en finanzas a los microemprendedores del CFI, como una actividad de intervención educativa en el marco de una estrategia de Educación Financiera, cuyos contenidos surgirán mediante las actividades de relevamiento de fuentes primarias en el posterior desarrollo de la investigación.

Sin dudas la Educación Financiera cumple una función estratégica en el acompañamiento a microemprendedores, porque sus decisiones no sólo lo afectan individualmente, sino que impactan en la salud económica del resto de la sociedad. Como docentes e investigadores de economía y finanzas sabemos que nuestro rol no se agota en la formación de estudiantes universitarios, nuestro compromiso incluye el aporte mediante el desarrollo de estas intervenciones a nuestra comunidad.

Referencias bibliográficas

- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *Sinapsis*, (8), 99 - 118.
- Birochi y Prozzebon (2016). Mejoramiento de la inclusión financiera: Hacia un marco de educación financiera crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56 (3), 266-287.
- Cabraal, A. (2011). The impact of microfinance on the capabilities of participants ([PhD Thesis]). School of Economics, Finance and Marketing, RMIT University. Melbourne, Australia
- Cairó i Céspedes, G., Gómez González, L. K. (2015). El enfoque financiero vs. el enfoque social del microcrédito. Un análisis comparativo mundial. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 118, 31-59. https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n118.49062
- Fernández, D., Lynch, J. G. Jr & Netemeyer, R. G. (2014), Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors, *Management Science*.
- Fornero, R. A. (2017). Finanzas personales y educación financiera: ¿Hilar delgado o trazar grueso?. *XXXVII Jornadas Nacionales de Administración Financiera* Septiembre 2017. Recuperado en <http://sadaf.com.ar> consultado el 29 de junio de 2020.
- García, N., Grifoni, A., López, J.C.& Mejía, D.M. (2013). La educación financiera en América Latina y el Caribe. Situación actual y perspectivas. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*. (12). Corporación Andina de Fomento.
- Gómez Mendoza, M. Á., Alzate Piedrahíta, M. V., Arbeláez Gómez, M. C., Romero Loaiza, F., Gallón, H. (2005). Intervención y mediación pedagógica: los usos del texto escolar. *Revista Colombiana de Educación [en línea]*. (49), 83-102 [fecha de Consulta 9 de Julio de 2020]. ISSN: 0120-3916. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413635243005>
- Guanoluisa, M. &. (2018). Análisis de los programas de educación financiera y seguimiento del microcrédito y su incidencia en el crecimiento económico de los microemprendedores de la parroquia Eloy Alfaro, ciudad de

- Latacunga, período 2011-2016. Bachelor's thesis, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extension Latacunga. Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.
- OECD (2005). Improving financial literacy: Analysis of issues and policies.
- Rodríguez Garcés, C. (2008). Impacto de las microfinanzas : Resultado de algunos análisis. Énfasis en el Sector Financiero. *Revista Ciencias Estratégicas [en línea]*, 16(20), 281-298[fecha de Consulta 10 de Julio de 2020]. ISSN: 1794-8347. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312829005>.
- Sarjanovich, M. V. (2018). Alcances de los Créditos a Emprendedores en las Microfinanzas y los Microcréditos Productivos del CFI en Misiones. Poster, V CONLAD - VIII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní, Posadas.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. New York, USA: Knopf.
- Sottolano, M. (2011). Recursos Financieros para la actividad productiva. *Fondo Federal de Inversiones 1991-2010*. Consejo Federal de Inversiones. Argentina: Jorge Rossi Casa Editorial, 1.
- Spallanzani, C.; Biron, D.; Larose, F.; Lebrun, J.; Lenoir, Y.; Masselier, G., y Roy, G.-R. (2002): *Le rôle du manuel scolaire dans les pratiques enseignantes au primaire*, Sherbrooke, Editions du CRP, Université de Sherbrooke.
- Tapia, G. (2019). Educación económico financiera ¿Cambia la metodología para la formación profesional? ¿Se extiende al resto de la población? Universidad de Buenos Aires. *39 Jornadas Nacionales de Administración Financiera*. SADAF. Septiembre 2019
- Web Consejo Federal de Inversiones <http://cfi.org.ar/>

MUDEZ MORAL EN LOS SEGUIDORES: ESTUDIO DE CASO

Simonetta Carlos David davidsimonetta@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

RESUMEN

Dentro de los estudios de ética y liderazgo, la mudez moral ha sido escasamente reportada. Y dentro de la mudez moral, en general se ha reportado la incidencia de la labor gerencial como potenciadora o inhibidora de las situaciones de mudez moral. Así, diversos aspectos del andamiaje organizacional y la gestión propia del gerente, actúan como variables determinantes. Sin embargo, no existen reportes de casos donde existiendo incentivos a la voz organizacional, se presente de igual modo mudez moral en los seguidores. De modo que sin importar las variables que el gerente manipule, emergen fenómenos que silencian la voz moral de los seguidores en sus acciones diarias. Esos fenómenos podrían ser exógenos y/o endógenos a la organización. Por otro lado, la apatía por estos temas, también puede generar un fenómeno de obediencia similar a las situaciones de mudez.

En tal sentido, el presente trabajo pretende explorar dichas situaciones en un caso particular, el de la Usina Popular y Municipal de Tandil SEM, y a continuación proponer algunas hipótesis posibles tendientes a inducir explicaciones posibles para el fenómeno observado.

PALABRAS CLAVES: Mudez Moral – Ética y Liderazgo – Desplazamiento de la carga – Ética y administración – *No moralization*.

INTRODUCCION

Dentro del liderazgo ético, existen numerosos aportes académicos y científicos que pueden dividirse en al menos tres formas distintas de abordaje. Desde la personalidad del líder, desde la relación entre líder y seguidores, y desde la cultura donde los líderes han crecido o han sido formados, no solo en el marco de la gestión, sino como formación personal.

La mudez moral ha sido definida por la situación en que los gerentes evitan reconocer públicamente y expresar – en el ámbito organizacional- sus preocupaciones y

convicciones morales, aunque en privado no solo reconocen que dichas preocupaciones forman parte de su criterio, sino también que conforman parte de las expectativas del accionar de otros participantes organizacionales (Bird y Waters, 1989) (Bird, 2015). La reticencia a hacer públicas esas apreciaciones puede provenir del escaso interés en los intercambios o debates sobre criterios o expectativas morales (Salomon y Hanson, citados por Bird, 1989), o también al hecho de disgregar la moral nada de los negocios (Silk y Vogel, citados por Bord, 1989).

Particularmente, en el tema de la mudez moral, existen formas de abordaje similares a las mencionadas anteriormente. Un abordaje marco, busca orígenes sociales del fenómeno, como aspectos culturales del entorno, un abordaje mezzo se concentra en las variables organizacionales que resultan influyentes, mientras que el abordaje micro aporta las variables psicológicas. Aunque es un tema escasamente reportado, merece atención debido a que resulta clave en la comprensión de la convivencia diaria con actividades y decisiones que resultan cuestionables desde un punto de vista ético. Aun cuando, como se verá a continuación en este estudio, tal observación resulta visible por el líder, o por los seguidores, o por ambos; aun así operan fenómenos organizacionales que en uno y otro caso impiden una reacción, un cambio, o el planteo a nivel organizacional de aquello que resulta cuestionable. Y por ende, el resultado que se deriva es una inercia que tiende a perpetuar el fenómeno no deseado.

En este trabajo, se presentan distintas dimensiones del fenómeno en un pequeño marco teórico introductorio, que servirá a los fines de explorar e interpretar los resultados en búsqueda de proposiciones que pueden servir de futuras hipótesis. Se comenzará con un lente sobre socializador, otorgando la importancia central a los aspectos culturales de formación de los gerentes y de los seguidores, y así hasta llegar a un lente sub socializador, enfocando

básicamente la personalidad del líder y su relación con el seguidor.

OBJETIVOS

- Explorar en el caso focal, los fenómenos de mudez moral que pudieran revelarse entre los seguidores.
- Analizar los resultados en base a los tres enfoques propuestos en el marco teórico, y los resultados previos focalizados en los gerentes.
- Realizar proposiciones que a modo de hipótesis generen posibles explicaciones o consten de posibles hallazgos de alcance particular.

BREVE MARCO TEORICO

La mudez moral puede definirse como la situación en que los gerentes, y las personas en general en la organización, evitan reconocer y expresar sus preocupaciones y convicciones morales, aun cuando reconozcan en privado que esas normas son importantes o debieran satisfacerse. Bird (2015) Bird y Waters (1989).

Tales consideraciones quedan latentes, pero ocultas. Tal incomodidad generalmente se asocia a distintos factores, entre ellos, que contradicen otras reglas de decisión.

Desde la mirada sobre socializadora. El ideario de valores de la gestión en una cultura. Lente macro

La administración, como disciplina, ha tomado históricamente principios y valores de la economía que resultaban excluyentes de las cuestiones éticas. La racionalidad es entendida como la premisa suprema de supervivencia y maximización de beneficios por el lado empresario, y la maximización de satisfacción individual por el lado del consumidor (Kulshreshtha, 2007). Por ello no es común que muchos autores sostengan que para avanzar con la ética en la toma de decisiones, la administración debe saltar por encima de los principios económicos. (Margolis y Walsh, 2003)

Según Luetge (2006), los principios económicos generalmente descartan la posibilidad de cumplir una norma moral, si de ello se desprende un mayor costo, o la

posibilidad de erosionar la rentabilidad. Así se asume que en una sociedad todos deben perseguir sus objetivos individuales, adaptando sus decisiones a la racionalidad del “homo economicus”. Sería el propio Adam Smith quién explicaría que este conjunto de intereses individuales aparentemente caóticos, lograban u orden casi mágico, por el equilibrio entre las fuerzas. Es en efecto, la aparición de la famosa “mano invisible”.

La mano invisible es un sistema supuestamente autorregulado donde ningún actor saca ventaja alguna – al menos duradera- sobre otro actor. Y con estas ideas, Adam Smith involuntariamente introduce la visión egoísta como fuente del progreso social. No es casual que luego, ya dentro de la disciplina administrativa, este desarrollo de valores y principios haya quedado reducido a una simple idea: la de neutralidad de valores. Y aunque sabemos que no se trata de una neutralidad, sino de una supremacía de los criterios eficientistas de la economía (menos costo, más rentabilidad), como veremos a continuación, esto ha tenido un profundo y trascendental en las distintas culturas, con resultados dispares.

Como afirma Molthan-Hill (2014), las personas de una organización tienen generalmente en común los rasgos culturales del entorno. En algunos casos, desde pequeños, aprenden que ese sistema de valores y principios de la economía son naturales e inalterables. Por naturales debe entenderse que no fue creado por el hombre. Se ven a sí mismos como agentes de un sistema cuyas reglas le son incuestionables, inalterables y por lo tanto, se ven ejecutantes de un libreto. Lo ejecutan de manera impersonal, bajo la creencia de que de no aplicar las reglas, pueden y quedarán fuera del sistema. En tal sentido, denuncia Molthan-Hill (2014), esto se traduce en un fenómeno de mudez moral. Pero en otras culturas en cambio, la idea de voz moral opera desde que la personas son pequeñas y se forman culturalmente, bajo una pluralidad de valores y principios, entre los cuáles que se encuentran incluidos –pero no excluyentes- los principios económicos. Los gerentes que crecen en estas culturas creen que los valores y principios económicos son tan importantes como otros, y someten sus decisiones a

principios y valores que exceden por supuesto, los puntos de vista estrictamente económicos. Se sienten capaces de discutir “la moral de los negocios” cuando lo creen necesario, y consideran que los sistemas de valores y principios económicos lejos de ser naturales, son sociales, y creados por el hombre. Esto finalmente los despega de la falsa neutralidad con que en ocasiones se los presenta.

El profesor Etkin (2000) aporta a esta mirada, cuando afirma que la actividad gerencial vive sometida a un juego perverso de urgencias de corto plazo. En sus afirmaciones, los gerentes no pueden siquiera detenerse a pensar en cuestiones morales, ya que deben dar señales permanentes de cumplimiento de metas y objetivos cortoplacistas que satisfagan valores y principios económicos en beneficio de los accionistas. Su propio bienestar en la organización depende de ello.

Para no extender demasiado este análisis, desde el campo de la economía, la figura de Milton Friedman resultó muy importante para fortalecer la “naturalidad” en la supremacía de los principios económicos por sobre todos los demás, específicamente en las empresas, y además se encargó de cercar la actividad gerencial a la obtención de los máximos beneficios posibles para los accionistas. (James y Rassekh, 2000, Margolis y Walsh, 2003). Como conclusión parcial, hay una fuente de mudez moral que proviene directamente de transpolar los principios de economía a la administración, naturalizarlos culturalmente, y presentarlos como neutrales en el campo académico.

Desde la mirada del fenómeno líder – seguidor. *Lente organizacional o mezzo.*

Si bien aún no existen estudios que aborden la mudez moral desde la óptica de la relación líder – seguidor, existen dos fenómenos relacionados estrechamente que merecen ser mencionados en este apartado.

En primer lugar, y fundamentalmente, el desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013). Este fenómeno ocurre cuando los seguidores creen que toda la responsabilidad de las decisiones corresponde al líder, siendo ellos meros ejecutantes sin ningún grado de responsabilidad sobre los resultados de la tarea.

En estos casos, las decisiones morales discutibles, se ejecutan sin ninguna etapa de revisión, y se transforman en los denominados crímenes de obediencia. Esto significa que las personas de la organización realizan actividades que reconocen como inmorales, pero se justifican en la creencia de que ellos no son los responsables. En segundo lugar, Avey y otros (2010) mencionan la autoestima de los seguidores como un elemento fundamental para la existencia a la voz organizacional (Zheir y Erdogan, 2011). La voz organizacional, es definida por un estado permanente de crítica constructiva de las decisiones del líder y de la organización en general. En tanto las personas tengan alta autoestima, van a tender a cuestionar lo que consideran negativo desde el punto de vista moral, o aquello que les parece al menos controvertido. En cambio, los seguidores que poseen baja autoestima, van a acostumbrar a acatar las decisiones del líder y de la organización, sin discusión ni objeciones. Según la teoría de liderazgo, en términos más amplios estaríamos en situaciones de lealtad y/o negligencia.

Para concluir este breve apartado, es necesario complejizar estos conceptos a la luz de las actividades diarias de una organización. Estos fenómenos pueden o no ser percibidos, y lo más importante pueden o no ser intencionalmente buscado desde las organizaciones. Por ello cada apartado se va relacionando inevitablemente con el otro; si la cultura general (lente macro o sobre socializador) propende a la mudez moral, y cree que el sistema de normas económicas es algo natural, supremo y no debatible, en este escalón, del líder-seguidor y de la organización, el desplazamiento de la carga y la baja autoestima de los empleados puede ser un elemento deseado, y no combatido.

En estos casos, y desde el plano organizacional, la aplicación de principios éticos, la presencia de voz moral, puede ser interpretada como contraria a la lógica del poder en las organizaciones. En particular los gerentes pueden sentirlo como un daño a su propia autoridad. Y en otras ocasiones, debatir temas morales puede interpretarse como una falta de lealtad a la organización (Csillag, 2019).

El plano organizacional, también muestra una dificultad más, que consiste en la escasa efectividad de los denominados códigos de ética. Tal parece que la existencia de un código, normas, o procedimientos que intenten hacer cumplir con principios éticos, son generalmente tomados como “papeleo”, un paso extra en el proceso, pero desvinculado de una práctica seria y reflexiva sobre los dilemas morales reales. No es de extrañar que algunas investigaciones demuestren que los valores formalmente declarados y las prácticas los siguen, toman caminos completamente separados (Csillag, 2019).

Por supuesto que los apartados ayudan a escalar los análisis, y por ello se presentan de esta manera. Pero la mudez moral sin duda, en su multi-causalidad, relaciona sin distinción de causa y efecto a todos los elementos descriptos y a otros que han quedado fuera de este estudio.

Desde la mirada del líder. Lente sub socializador.

Desde el punto de vista del líder, o del gerente, suele haber algunas causas que originan mudez moral, y entre los que describen Bird y Waters (1989) Bird (2015) se encuentran:

- Amnesia moral. En ocasiones los gerentes ignoran o no reconocen suficientemente bien que sus acciones están alcanzadas y reguladas por ciertas expectativas de tipo moral.
- Concepción estrecha de la moral. Ciertas decisiones tienden a complicarse cuando los gerentes incorporan las expectativas morales, y por lo tanto, deciden volver a criterios más conservadores argumentando su posición como neutral.

- Stress moral. Los gerentes experimentan stress cuando las expectativas morales que demanda su rol generan ambigüedad, y entonces tienden a la mudez, originando nulas posibilidades de intercambiar con otras personas tales circunstancias y bajar el stress.
- Negligencia sobre abusos morales. La reticencia de los gerentes a incorporar conversaciones sobre moralidad, ayuda a la invisibilidad de actos reñidos con la moral. Este silencio provoca negligencia a nivel organizacional.
- Autoridad disminuida de los estándares morales. Siguiendo el razonamiento de la falacia del determinismo normativo, un estándar moral no posee autoridad por su lógica, sino por el deseo de adhesión y cumplimiento, basado en un discurso que se encuentre socialmente integrado. En términos gerenciales esto suele producir ambigüedad y por ende se quita de agenda.

El marco moralizador y el marco pragmático y el juego entre lo que se hace público y lo que queda en privado.

Existe un modelo de interpretación del marco general de los tres niveles tratados, que merece la atención de este artículo, para ejemplificar uno de los posibles orígenes de la mudez moral, y de un fenómeno asociado y más perjudicial, denominado “No Moralization”, que puede asumirse como adoptar una postura pragmática para uno mismo y para el debate público (es decir, ámbitos grupales, organizacionales, sociales).

		PUBLIC FRAME	
		MORAL	PRAGMATIC
PRIVATE FRAME	MORAL	Full moralization	Private moralization only
	PRAGMATIC	Public moralization only	No moralization

Fuente: Kreps y Monin, 2011

Kreps y Monin (2011) introducen la idea de los “marcos” (frames) que las personas utilizan a diario ante situaciones que demanden una evaluación ética o moral. En el cuadro anterior existen dos pares de ejes, por un lado el marco privado y el marco público, y por el otro la evaluación moral o la evaluación pragmática.

Se entiende por marco público, aquella situación donde el debate o dilema ético se comparte de manera “pública”. Esto puede significar un gerente hablando al entorno abiertamente sobre cuestiones morales, o participantes organizacionales que sociabilizan y debaten abiertamente sobre aspectos que demanden contenidos de moral y ética. Por marco privado, en cambio, se entiende la acción introspectiva del individuo que si bien puede distinguir el dilema moral y ético, y hasta razonarlo, prefiere no exteriorizarlo, o solo hacerlo con personas fuera del círculo organizacional, o personas muy allegadas.

Se entiende como frame moral, la acción de evaluar una decisión por diversos valores y principios, que exceden los estrictamente económicos, mientras que se entiende por frame pragmática la acción de decidir apoyado simplemente en términos de costo-beneficio.

Así surgen los distintos cuadrantes, donde los autores identifican “Private moralization only”, como una situación de mudez moral, donde los individuos pueden percibir dilemas morales pero no actúan compartiendo ni exteriorizando el análisis, sea por la razón que fuere. Mientras corresponde a “Full Moralization” lo que se denomina Voz Moral, donde en el plano individual y organizacional el dilema moral es detectado y se acciona abiertamente sobre él. Para prestar especial atención, y sin pretender adelantar los resultados, es interesante interpretar el cuadrante donde ambos marcos, público y privado, son pragmáticos. Porque allí opera la “no moralización”, es decir, la incapacidad consciente o inconsciente de evaluar acciones y decisiones más allá de su conveniencia en términos de costo-beneficio, tanto a nivel individual, como de forma “pública” (grupos, organización y sociedad).

Adelantos previos sobre el mismo caso.

Dentro de la misma investigación, en trabajos previos basados en las gerencias, se evidenció una baja propensión a la mudez moral de parte de los gerentes, y se realizaron algunos posibles hallazgos para la teoría. A continuación alguna de las características que se habían concluido en dichos adelantos previos. (Simonetta et. Al, 2019)

- Ambos gerentes del caso eran capaces de identificar controversias entre cuestiones morales y procedimientos administrativos y/o acciones operativas que debían llevar adelante. Se mostraron capaces de hablar e identificar junto con los operarios alguna solución ante esas situaciones.
- Si bien los gerentes expresan que estimulan a los empleados a identificar dilemas de tipo moral con sus tareas, y tomar decisiones al respecto, aclaran que “cada uno en su lugar”, indicando como limitante la autoridad del puesto.
- Se identificó, como aporte, que la característica del servicio prestado es un posible moderador de la mudez moral. Concretamente, el servicio de energía eléctrica resultaba demasiado importante como para no incluir dilemas morales en las decisiones, y ampararse solo en esquemas de decisiones preestablecidos y/o del sistema administrativo.
- No existían mecanismos explícitos (estructura organizacional, canales de comunicación) que impidieran dialogar y canalizar dilemas morales entre empleados y superiores. Esto era así, al menos hasta las gerencias, mientras que los 5 directores de la empresa permanecían más alejados de estas cuestiones.
- Los gerentes no sienten que su vida privada y su vida laboral sean marcos de valores distintos, sino todo lo contrario. En los relatos la cuestión moral aparece ligada, en ocasiones, a explicaciones que sienten el deber de dar, cuando vecinos se comunican con ellos en lugares donde desarrollan actividades de su vida personal.

- Los gerentes manifiestan, desde el plano cultural, reconocer la influencia de formadores en valores, más allá de su formación profesional y las exigencias de los objetivos organizacionales. Identifican personas que los han influido, y valores específicos que ellos les han transmitido. Llevado al marco de Molthan-Hill, existen indicios que inhiben la mudez moral derivada de la cultura donde se formaron los gerentes.
- Otro hallazgo del estudio es que los gerentes reconocen que ciertas obligaciones de revisar aspectos morales de la organización, se deben a que “en la comunidad nos conocemos todos” – Tandil tiene solo 150 mil habitantes-, y en la Usina también. Con esto se halló un potencial inhibidor de la mudez moral, que es el tamaño de empresa, y ligado a ello, el tamaño de la comunidad en la cual opera.
- Los gerentes relatan situaciones externas que potencian la voz moral. Entre esas cuestiones, algunos contratos donde la cuestión económica pasa a ser secundaria, y los contenidos más detallados son sobre aspectos morales y éticos. En este caso, la fuente externa es una causal de cambio hacia la voz moral, aunque en dicha agenda no existe una participación del directorio, sino que es un tema de agenda de los gerentes.

del capital, los privados controlan la mayor parte de las acciones con derecho a voto.

- Gerencia Administrativa: 40 empleados, un gerente (entrevistado)
- Gerencia Técnica: 92 empleados, un gerente (entrevistado).

BREVE RESEÑA HISTORICA

Una breve reseña histórica se incluye, puesto que es útil a la comprensión de los resultados previos y los que arroje el presente trabajo.

La empresa nace en 1936, en medio de una lucha contra el Trust que pretendía acaparar el negocio de la generación y distribución de energía eléctrica, renovando la concesión que le caducaba en 1933. Su origen está emparentado a luchas sociales de la época. La concesión a favor de la Usina Popular (tal su denominación de aquel momento), no fue fácil, y tuvo muchas idas y vueltas. Para graficar la situación, se transcriben palabras de uno de los fundadores de la Usina Popular, Juan Nigro, en aquellos momentos: “Haremos la Usina con la Municipalidad, sin la Municipalidad o contra la Municipalidad.” (El Hage y Levy, 2016).

Hasta 1973 tuvo la forma de cooperativa, y cada uno de los ciudadanos de Tandil había recibido “una acción” de la Usina, que luego diversos actores iban comprando y concentrando. Actualmente, la Usina es una sociedad de economía mixta, cuyos propietarios son el Municipio por el lado público, y distintos actores por el lado privado, entre los que se destaca la CET (Cámara Empresaria Tandil).

En un principio, la Usina generaba electricidad (mediante gigantescos motores de barco a gasoil), pero actualmente pertenece al sistema interconectado nacional y solo se dedica a la distribución de energía eléctrica. Su área de actuación se limita a las zonas urbanas y sub urbanas de la ciudad de Tandil.

En los últimos años ha emprendido negocios de distintos tipo, entre los cuáles se encuentran aquellos ligados a la obra pública y más recientemente la incorporación y asesoramiento en cuanto a energías renovables, como energía eólica y solar. Todos esos emprendimientos los realiza su controlada, denominada USICOM,

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FOCAL

- Nombre: Usina Popular y Municipal de Tandil - Sociedad de Economía Mixta (SEM)
- Composición del capital: 40 % Privado, 60 % Público
- Actividad: Distribución minorista de energía eléctrica
- Cantidad de Clientes: 65.000
- Cantidad de empleados: 132
- Niveles jerárquicos: 3 (Directorio, Gerencias, Núcleo operativo)
- Directorio: 5 directores, de los cuales 3 representan a los propietarios privados y 2 a los propietarios públicos (Municipio). Aclaración: más allá de la composición



de la cual posee un 97% de su capital accionario.

METODOLOGIA

- Se trata de un estudio de caso, utilizado como metodología de tipo cualitativo. El alcance es particular, y no se pretende generalizar los resultados.
- Se realizaron entrevistas con los gerentes, cuyos resultados se exponen como parte de los estudios previos. Con posterioridad, se realizó una encuesta a todo el personal.
- Se distribuyeron 132 encuestas, que llegaron a las casillas de correo de cada empleado, y se envió a los 10 días un recordatorio. En total se recibieron 74 respuestas, que se canalizaron por medio de la aplicación de formularios del drive de google.
- Con posterioridad se organizó una reunión virtual con el gerente administrativo, ya que había solicitado al equipo de investigación una devolución sobre los datos obtenidos. Su principal deseo era interpretar los resultados. De allí se obtuvieron también, datos interesantes para el presente trabajo.

- Se utilizó estadística descriptiva, tratando de otorgar una interpretación tanto a las respuestas no recibidas, como a las que sí se han recibido.

RESULTADOS

Evidencias de mutismo moral, y posible “no moralization”

El total de empleados, es de 132 personas. Entre ellas, solo 74 accedieron a responder las preguntas del cuestionario. El email enviado anticipaba, de manera muy breve, el tema y el contenido que formaba parte de la encuesta. Con ello, se podría suponer que solo el 56% de las personas de la organización se encuentran al menos motivadas a responder una encuesta sobre aspectos morales del trabajo que realizan a diario.

Para los que han decidido responder la encuesta, la primera pregunta sobre el tema era si ellos, alguna vez, habían identificado cuestiones morales plantear ante alguna regla o decisión organizacional.

En su puesto de trabajo, y a nivel personal ¿Enfrenta o enfrentó alguna situación en la que aplicando las reglas organizacionales normales y habituales para su puesto no se sentía a gusto con el resultado ético de la decisión?

74 respuestas

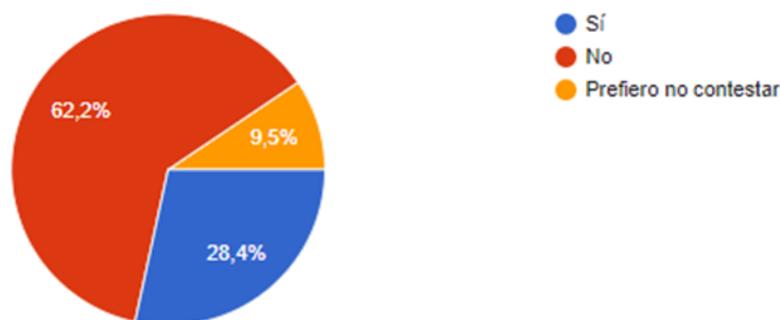


Gráfico 1: Identificación de dilemas morales con las tareas.

Como muestra al gráfico anterior, dentro de las 74 personas que han respondido, tan solo 21 (28,4% del total de respuestas) han detectado alguna vez, o identificado, un dilema moral con la tarea que realizan. En cambio, 46 personas

(62,2% del total de respuestas) nunca han identificado ese tipo de dilemas. Finalmente, y para cerrar existe un dato importante para el trabajo, pues 7 personas (9,5% del total) ha manifestado que prefiere no contestar, lo cual

implica una mudez moral absolutamente voluntaria por parte de los seguidores.

Por un lado, el caso evidencia una mudez moral o “no moralization” por parte de quienes no se interesaron en responder sobre el tema. En segundo lugar, dentro de los que respondieron, un 62,2% no identifica al menos un dilema moral que haya vivido en el trabajo, que configura una situación de “no moralization”, y finalmente un 9,5% deja a entrever que prefiere no contestar. Esta última respuesta la hemos incluido como mudez moral, pues solo quien ha identificado el dilema moral, puede voluntariamente decidir no contestar. Quizá esta última sea la forma de mudez más

llamativa, pues indica que existen potenciadores de la mudez moral que se encuentran en acción para que esas personas, precisamente, decidan “no contestar”, y se corresponde perfectamente con lo que se describió como el fenómeno de “Private moralization only”. Y finalmente el 28,4% de los que han contestado logró identificar dilemas morales en el trabajo, y considera oportuno afirmarlo en una encuesta. Sin embargo y como se verá más adelante, este porcentaje no puede relacionarse directamente como “voz moral” o “full moralization”, sino que en próximas preguntas se evaluará si exterioriza y comparte abiertamente en el ambiente organizacional, dichos dilemas.

¿Con cuánta frecuencia enfrenta dicha situación en la que no se sentía a gusto con el resultado ético de la decisión?

21 respuestas

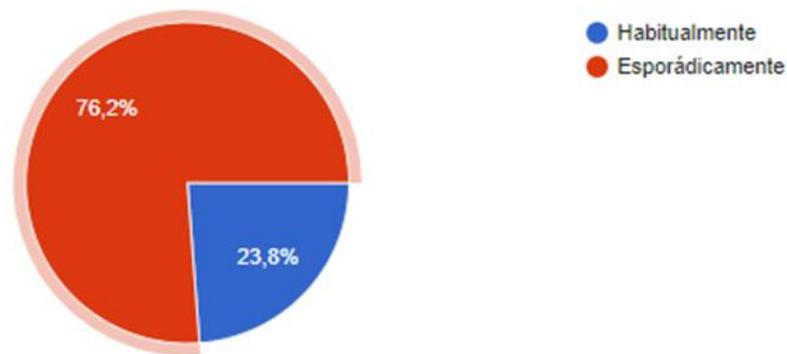


Gráfico 2: Frecuencia de los dilemas morales

Para el grupo de 21 personas que identificaron los problemas morales, se les preguntó la frecuencia de los mismos. Los dilemas se presentan, para la mayoría (76,2%), de forma esporádica, mientras que para el 23,8% se presentan habitualmente. Siguiendo a este grupo, que parece no practicar la mudez moral, podría decirse que se evidencia que las prácticas de incorporar o plantear en términos organizacionales cuestiones de dilemas morales, es al menos esporádica.

A continuación, dentro del grupo de 21 personas que identificaron dilemas éticos, se les preguntó por el resultado final de la situación. En la siguiente tabla se transcriben las decisiones que finalmente toman los empleados cuando detectan dilemas morales que se contraponen con reglas que deben cumplir en su puesto de trabajo o en su tarea



Cantidad	Porcentaje	Acción que se toma al percibir el dilema moral con la regla que hay que aplicar en el trabajo
6	(a) 28,6%	Aplico la regla y realizo un comentario crítico a mis compañeros sobre los aspectos éticos de la situación
6	(a) (c) 28,6%	Aplico la regla y realizo un comentario crítico a mis compañeros y a mi superior sobre los aspectos éticos de la situación
3	(a) (d) 14,3%	Aplico la regla y no comento a nadie mi pensamiento ético respecto de la situación
1	(b) (c) 4,8%	Se comenta la situación al superior y si no hay alternativa se aplica la regla entendiendo que un tercero puede quedar insatisfecho
4	(c) (c) 19%	Decido no aplicar la regla, esperar, me comunico con mi superior para encontrar una solución que abarque los aspectos éticos de la situación.
1	(b) 4,8%	Decido no aplicar la regla y encuentro una solución alternativa que satisface el aspecto ético de la situación, sabiendo que luego debo justificarlo.

Tabla 1: Acciones que se emprenden cuando se identifican dilemas morales con la tarea

De la tabla anterior se desprenden los siguientes resultados, siempre referidos a las 21 personas que detectan dilemas morales en el trabajo:

- Un 71,5% de los encuestados dicen que la acción que se identifica como reñida con los aspectos éticos y morales, se lleva adelante de igual manera, es decir, que el resultante es una acción de tipo pragmático, consistente con las reglas organizacionales que se contraponen a los aspectos morales detectados. Este grupo de respuestas se identifica con la letra (a) en la tabla precedente, y conforma un fuerte indicio de la existencia de crímenes de obediencia. Solamente 25,6% de las personas intenta no aplicar la regla y encontrar una solución alternativa. Este grupo de respuestas está identificado con la letra (b) en la tabla precedente, y demuestran el escaso porcentaje de personas que, además de reconocer un dilema moral en el trabajo, no están dispuestas a ejecutar crímenes de obediencia.
- Más allá de las acciones que los empleados emprenden, solo en un 52,4% de los empleados comunican el dilema moral a su superior. Esto sería comunicación ascendente sobre dilemas morales. Y alcanzan solo a la mitad de los casos percibidos. Este grupo de respuestas se identifica con la letra (c) en la tabla precedente.

- Las respuestas de la tabla 1, representan en general, una fuerte tendencia al desplazamiento de la carga. Aun entre personas que identifican dilemas morales, existen muy pocas que se crea co-responsables de los resultados éticos y morales de las acciones de la organización. Por ello existe una sola persona que desafía la regla, toma una decisión propia que abarque aspectos éticos, sabiendo que luego debe fundamentar lo que decidió. Debe tenerse en cuenta, además, que este es un grupo de 21 personas entre 132 empleados. Con ello queda en claro que tomando toda la organización, el desplazamiento de la carga es casi absoluto.
- Existe un 14,3% (d) del personal que, aun identificando el problema moral, mantiene su actitud de “private moral only”, no comunicando ni socializando con nadie el dilema. Este grupo se puede clasificar entonces como mudez moral.

Finalmente se relevó mediante la encuesta si las personas que identificaban dilemas morales entre reglas organizacionales y aspectos éticos morales, contaban o no con el apoyo y la ayuda de sus superiores.

Las respuestas se presentan en la siguiente tabla.

Cantidad	Porcentaje	Respuesta sobre el apoyo de los superiores
10	47,6%	Cuento con el apoyo y la ayuda de mis superiores si esta situación se presenta
3	14,3%	No cuento con el apoyo y la ayuda de mis superiores si esta situación se presenta
8	38,1%	No sé si cuento o no cuento con el apoyo y la ayuda de mis superiores si esta situación se presenta

Tabla 2: Apoyo de los superiores cuando se presentan dilemas morales entre la tarea y aspectos éticos y morales.

En la tabla precedente se puede observar que cerca de la mitad de los empleados que han detectado dilemas morales, saben que cuentan con el apoyo de los superiores cuando se presentan dichas situaciones. En cambio, 14,3% dicen no contar con ayuda de los superiores. Existe un alto porcentaje de empleados que desconoce si cuenta o no con la ayuda de sus superiores ante estas situaciones, y esto es congruente con la escasa información ascendente que se produce cuando estos dilemas se presentan, tal cual se mostró en la tabla 1 y sus comentarios. (Mudez moral, o private moralization only).

CONCLUSIONES

En el caso se han revelado casos de mudéz moral, y de un fenómeno más perjudicial, complejo y difícil de abordar, como es la “no moralization”. En cuanto a la mudéz moral, queda identificada principalmente por dos aspectos centrales; en primer lugar el porcentaje de personas “que prefiere no contestar” sobre el tema de la encuestas, es decir, sobre los dilemas morales que percibe en su trabajo diario, y se esta forma clasifica como private moralization only o mudéz moral; en segundo lugar existe un alto porcentaje de respuestas que no identifican dilemas morales en el trabajo, configurando posiblemente un fenómeno de mudéz moral o incluso de “no moralization”, en el sentido que pueden no haber relacionado las cuestiones morales con el trabajo, lisa y llanamente. Por el la de las posibles evidencias de “no moralization”, aquí podrían incluirse los que han recibido el correo electrónico y su recordatorio y han decidido no contestar la encuesta.

Del mismo modo, los tres enfoques propuestos en cuanto a niveles de análisis, pueden aportar distintas proposiciones sin pretender generalización de su validez. A nivel macro, este estudio pone en duda que la cultura solo

influya en la formación de los gerentes, o que solo la influencia sobre el gerente resulta determinante. La cultura general imperante puede también resultar funcional a entender el rol de un empleado como un individuo con mudéz moral implícita, como algo deseado socialmente. Valores como obediencia, orden, cumplimiento de reglas, u otros disvalores sumisión, baja autoestima, pueden quizá, sobredimensionarse en determinadas culturas generales y de esta manera influir en el comportamiento organizacional de los empleados, propendiendo a una mudéz moral espontánea o exógena a la organización, que la propia organización deberá revertir. La importancia del gerente no disminuye, pues simplemente estamos agregando una variable mediadora, que puede explicar la mudéz moral. Siempre el poder mayor de cambio sobre el fenómeno será del gerente.

En el plano organizacional, la existencia de desplazamiento de la carga resulta evidente en la gran mayoría de los encuestados. En primer lugar, por los que deciden no contestar la encuesta, porque no existe interpretación posible que indique que esas personas no contestan porque se hacen cargo de los dilemas morales que enfrentan; como mínimo no se interesan en el tema. En segundo lugar, porque la gran mayoría de los encuestados que respondieron, no han detectado siquiera un dilema moral en su trabajo, igualando las reglas que aplican a la moral, fenómeno típicamente pragmático. En tercer lugar, entre los que sí detectan dilemas morales, porque la mayoría de ellos lleva igualmente adelante la acción que ha evaluado como moralmente criticable, consultando o no al superior. Por lo tanto, la carga se desplaza hacia el gerente. Lo que lleva a considerar que se están cometiendo evidentemente crímenes de obediencia, aun cuando en la gran mayoría de los casos la

información sobre las circunstancias y características del dilema ni siquiera lleguen al gerente, porque simplemente se aplican reglas preestablecidas. La elaboración del código de ética que en ocasión de relevamiento de datos de este trabajo se estaba llevando adelante, implica un avance limitado, y como explica la teoría, es muy probable que el código vaya por un camino formal y se transforma más en papeleo extra que en una práctica efectiva diaria.

En el plano individual, y por el diseño de la encuesta, no se pueden sacar demasiadas conclusiones. De todas maneras, es evidente, como se comentó en el punto anterior, que todo esfuerzo organizacional para incorporar la ética o la moralidad en la vida organizacional, deberá prever primero las formas de socialización que impidan una autoridad disminuida del código. En otras palabras, que el instrumento formal se practique por adhesión y no solo por los mecanismos de control habituales de la organización.

La teoría indica que poseer un código de ética escrito dista bastante de una práctica organizacional efectiva en ese sentido (Webley y Werner, 2008) (Csillag, 2019). Lo que el presente trabajo ha demostrado para el caso estudiado es que, aun cuando se estén escribiendo códigos de ética, cuando los gerentes posean características que combaten la mudez moral, en tanto en términos de formación en valores, como de perfiles y roles en la organización, y aun cuando el diseño de la comunicación y la estructura organizacional propenda a un clima de voz moral, todo ello no impide registrar en el personal, indicios muy claros de la predominancia de mudez moral, e incluso, de “no moralization”. La teoría hace mucho hincapié en la figura del gerente (Etkin, 2000), pero a la luz de los resultados, y aun cuando se tome esa premisa como válida, también resulta necesario estudiar como los tres planos (social, organizacional, individual o psicológico) propenden a perpetuar comprensiones del mundo limitadas a lo estrictamente pragmático, o a callar criterios morales, haciéndolos solo privados, no solo en los gerentes, sino y fundamentalmente en los seguidores. Tal parece que deberán hallarse

mediadores que indiquen como combatir el fenómeno, pero teniendo en cuenta la figura seguidor, como individuo, y no solo del gerente.

BIBLIOGRAFIA

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California management review*, 32(1), 73-88.
- Bird, F. (2015). Moral muteness. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- Carsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61.
- Csillag, S. (2019). Ethical dilemmas and moral muteness in the HRM profession. *Society and Economy*, 41(1), 125-144.
- El Hage y Levy (2016). *La Usina 80 años, Crónica de una epopeya*. Libro institucional.
- Etkin, J. R. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias.
- James, H. S., & Rassekh, F. (2000). Smith, Friedman, and self-interest in ethical society. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 659-674.
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). “Doing well by doing good”? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.
- Kulshreshtha, P. (2007). Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(1), 33-41.
- Luetge, C. (2006). An economic rationale for a work and savings ethic? J. Buchanan’s late works and business ethics. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 43-51.



- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Molthan-Hill, P. (2014). The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(3), 289-305.
- Simonetta C.D., Lorenzo N., Vinsennau D., Vinsennau L. (2019). Mudez moral en la pequeña y mediana empresa. Su impacto en el capital social. XXIV Reunión Anual de Redpymes. 25 al 27 de septiembre de 2019, Rosario, Argentina.
- Webley, S., & Werner, A. (2008). Corporate codes of ethics: Necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 405-415.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE
MISIONES BASADO EN LAS NORMAS IRAM ISO 9001**

Paprocki Letizia Mariel letiziapaprocki@gmail.com

Sánchez Cesar Luis gestion.csanchez@gmail.com

Vllamayor Nercolini Mariana marianavillamayornercolini@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas UNaM – IESHAS

RESUMEN

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

Por ello, es de gran relevancia la implementación efectiva de un correcto control interno, entendido este como una herramienta de control de gestión, que colabora para que las organizaciones cumplan sus objetivos y metas, previniendo riesgos, detectando los desvíos que surgen y realizando correcciones.

A través de un relevamiento normativo y entrevistas se analiza la situación actual del control interno en los municipios de primera categoría y realizando un análisis en paralelo con las normas IRAM - ISO 9001 se las utiliza como una herramienta para un modelo innovador de mejora para este tipo de control.

Este trabajo se encuadra en el trabajo de investigación “Análisis del control interno de los municipios de la Provincia de Misiones” y busca cumplir uno de sus objetivos específicos, el de definir líneas de mejoras para implementación de procedimientos de control interno en los precitados, utilizando las normas IRAM - ISO 9001.

PALABRAS CLAVE: control interno – municipios – normas IRAM 9001

INTRODUCCIÓN

Los municipios en la Provincia de Misiones manejan relevantes importes de fondos públicos. Solo la ciudad de Posadas en el año

2021 aprobó un presupuesto público general de \$5.083.047.848, de los cuales \$4.208.818.358 corresponden al Departamento Ejecutivo, \$842.000.000 para el Concejo Deliberante y \$32.229.490 para la Defensoría del Pueblo.

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

Específicamente el control interno, colabora y favorece el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones, previniendo riesgos, detectando los desvíos que surgen y realizando correcciones. Promueve la eficiencia, eficacia, transparencia y economía, resguardando los recursos del Estado y mitigando irregularidades o actos de corrupción.

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

En la actualidad, sin embargo, no se observa un desarrollo formal y sistemático del control interno en los municipios de primera categoría de la Provincia de Misiones. Los procedimientos de control aplicados solo se centran en el cumplimiento normativo, con el objetivo de atender a los requerimientos exigidos por el control externo realizado por el Tribunal de Cuentas.

El trabajo de investigación en el marco del cual se desarrolla el presente trabajo presenta como objetivo general el de analizar el control interno de los municipios de la Provincia de Misiones, de modo de conocer en profundidad cómo se desarrolla en la actualidad y con qué alcances, para presentar algunas líneas de mejora para los municipios en este sentido.

Por ello, en el presente trabajo, a la luz de los estándares de control interno actual de los municipios de primera categoría de la Provincia de Misiones, se propone definir líneas de mejoras para implementación de procedimientos de control interno en los precitados, utilizando las normas ISO 9001, como una de las opciones de mejora planteadas.

La posibilidad de utilizar las normas ISO 9001 en las municipalidades dentro de las actividades de control interno, permiten brindar a estos entes otra posibilidad para alcanzar mejores estándares en este tipo de controles favoreciendo la transparencia, la eficacia y la eficiencia de la gestión en general, ya que a través del control interno se analiza el cumplimiento de sus objetivos y metas, se previenen riesgos, se detectan desvíos y se realizan correcciones durante la gestión, lo que posibilita alcanzar mejores resultados.

Es importante destacar que los autores del presente trabajo son docentes universitarios o graduados de otras disciplinas, pero que desarrollan el presente artículo dentro del marco del trabajo de investigación “Análisis del control interno de los municipios de la Provincia de Misiones”, que tiene aplicación directa en la ciencia de la administración y su enseñanza.

MARCO TEÓRICO

Para definir el marco teórico del presente trabajo se debe abordar en forma separada los aspectos relevantes del control interno, por una parte, y los de las normas IRAM – ISO 9001 por otra.

El control interno puede ser definido como un conjunto de elementos, normas y procedimientos, destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización (Wolinsky, 1999).

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y

otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

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

Específicamente, en el ámbito municipal, puede señalarse como objetivos del control interno los de:

- propiciar el cumplimiento del marco legal y normativo aplicable;
- lograr eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios que se brindan a la sociedad;
- evaluar la efectividad del gasto realizado en obras y servicios, así como el impacto que estas tienen en la comunidad;
- mantener un adecuado manejo de los recursos públicos y promover que su aplicación se realice con criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez;
- elaborar información financiera confiable y presentada con oportunidad para una correcta rendición de cuentas y transparencia de la información;
- dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, previniendo desviaciones o fallas en la consecución de los mismos (Veracruz, 2013).

Analizando el marco teórico no puede dejar de mencionarse dentro del ámbito del control interno al informe COSO - Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's (2013)-, que surge como una



respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

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

Para que este control sea eficiente debe contener cinco elementos:

1) Ambiente de control: conformado por los factores que pueden afectar al procedimiento de control, tales como la actitud de la administración hacia los controles, los métodos de asignar autoridad y responsabilidad, método de control administrativo para supervisar y dar seguimiento a las diversas actividades, prácticas del personal, entre otros.

2) Evaluación de Riesgos: es la identificación, análisis y administración de causas que podrían ocasionar desviaciones relevantes en los procesos administrativos.

3) Actividades de Control: Es el establecimiento, adecuación y funcionamiento de las actividades de control interno necesarias para asegurar de manera razonable la generación de información financiera, presupuestal y de operación confiable, oportuna y suficiente, para cumplir con su marco jurídico de actuación, así como salvaguardar los recursos públicos a su cargo y garantizar la transparencia de su manejo.

4) Información y Comunicación: Obtener, identificar, clasificar y registrar la información, asegurándose de que sea confiable, oportuna, suficiente y pertinente.

5) Supervisión: los controles internos deben ser evaluados y supervisados de modo de verificar si operan efectivamente, o en caso contrario corregirlos (Veracruz, 2013).

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por

una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

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

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



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

P. 23

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella (Mendoza-Zamora, 2018).

Por su parte, la aplicación de principios y requisitos de gestión de la calidad de la norma ISO 9001 -2015, brinda a las organizaciones una herramienta para gestionar procesos que estandariza los sistemas de gestión de calidad, verifican la capacidad de proveer productos y servicios que atienden las necesidades de los clientes, como así también requisitos legales y reglamentarios aplicables empleando la mejora continua y la evaluación de la conformidad.

Este conjunto de normas fue establecido por la Organización Internacional para la Normalización, federación de alcance mundial integrada por los cuerpos de estandarización nacionales de 153 países, que determina los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, para que pueda utilizarse para la aplicación interna por las organizaciones sin

importar si brindan producto o servicio público o privado.

Está basada en diez principios directrices los cuales son: alcance, referencia normativa, términos y definiciones, contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación de desempeño y mejora.

Dentro de las ventajas que posee la norma ISO se pueden mencionar: alineación del contexto con la estrategia, mayor compromiso de la alta dirección, gestión de riesgos y oportunidades, gestión del cambio, mejoras como elementos transversales del sistema de gestión, reorganización de manera adecuada, integración del sistema de gestión.

Para la implementación de este tipo de normas en una organización, los primeros pasos consisten en la etapa de diagnóstico y documentación de cómo se realizan los procesos, permitiendo de esta manera estandarizarlos y así evitar los reprocesos, disminuir las quejas, aumentar la satisfacción del cliente o destinatario y fortalecer a la organización ante los grupos de interés. Pero para dar inicio a la documentación se hace necesario establecer elementos de direccionamiento estratégico, documentándose a su vez el manual de funciones de manera tal de estandarizar las funciones, la delegación de las responsabilidades y tareas para facilitar el seguimiento y la supervisión (Becerra-Betancur, 2019).

METODOS

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

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

Para alcanzar el objetivo propuesto, se realizó un análisis comparativo entre los puntos en común o complementarios entre el control interno y las ISO 9001. Se relevó además, a través de entrevistas y relevamiento de normativa en municipios de primera categoría

de la Provincia de Misiones, el estado actual del control interno en las gestiones municipales. A partir de esta información y en virtud del conocimiento del grado real de implementación del control interno en la actualidad, se elaboró una propuesta de mejora aplicable a los municipios de la Provincia de Misiones, tomando en consideración las normas IRAM – ISO 9001.

APORTE A LA ADMINISTRACION

Esta investigación aporta a la formación de los “Administradores – Líderes sustentables en la nueva normalidad”, brindando un modelo innovador de mejora continua de control interno.

Presenta por una parte, el análisis, comparación y estudio en paralelo de dos instrumentos de gestión relevantes, como los son el informe COSO y las normas IRAM – ISO 9001, detectando conexiones y potencialidades de mejora conjunta, y por otra, el conocimiento del estado actual el control interno municipal, detectando una falencia en cuanto a su implementación como herramienta de gestión.

A través de una relación entre los elementos del informe COSO y las normas IRAM – ISO 9001, y relacionando sinérgicamente la combinatoria del profesional especialista en control interno y del profesional en sistemas de gestión de calidad, se suma una importante herramienta de gestión para cubrir una de las materias pendientes en los municipios de la Provincia de Misiones, la necesidad de mejora en el control interno de la gestión.

RESULTADOS

Se exponen a continuación los resultados del presente trabajo.

Se presenta en primer lugar el análisis comparativo y complementario del control interno y las normas ISO 9001.

Se analiza a continuación la situación actual del control interno en los municipios de primera categoría de la Provincia de Misiones, a través de un relevamiento y análisis normativo y la realización de entrevistas a funcionarios municipales.

Finalmente se presenta una propuesta de mejora de control interno atendiendo a las normas IRAM – ISO 9001.

RELACIONES ENTRE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y DE CALIDAD

En este estudio se realiza un análisis comparativo entre las normas ISO 9001 del sistema de gestión de calidad y los sistemas de control interno reconocidos, de manera de encontrar puntos comunes que permitan potenciarse al ser combinados para una mejora continua del control interno de los municipios de la Provincia de Misiones, en caso de plantearse su aplicación.

Las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) son emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que a su vez es la organización central para fiscalización pública exterior, organización no gubernamental con un status especial con el consejo económico y social con las Naciones Unidas. La guía actualizada para las normas de control interno fue emitida en el 2004 y fue considerada para incorporar el impacto de nuevos avances como la estructura de manejo de riesgos del Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's (COSO), que es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

Cuando se realiza el análisis comparativo de los sistemas de control interno y de calidad, a través del Manual de Auditoria de Registros de Economistas Auditores (REA) y se compara la definición de control interno (CI) y la definición de calidad, se obtiene que el Sistema de gestión de Calidad (SGC) se orienta a la satisfacción de necesidades y requisitos cliente sobre productos y servicios, mientras que el CI se enfoca en la validez de la información frente a terceros. No obstante, una organización con un buen CI está en condiciones de abordar un SGC.

En función de los requisitos de la estructura organizativa, políticas y procedimientos, resulta que la implicación y el compromiso de la dirección de la organización son imprescindibles para la implementación de ambos sistemas. Es así que todos los niveles de la organización deben conocer dichos sistemas

para la concientización e importancia de los mismos, ya que son los gestores directos del desarrollo y la cultura previa en torno al valor que la propia organización tiene en calidad y control interno.

Se realiza en primer lugar la comparación y análisis de sistemas del REA con la ISO 9001, de los siguientes ítems: orientación y definición de los sistemas, requisitos de la estructura organizativa, documentación, objetivos y planificación de objetivos, recursos del personal y auditorías internas.

En referencia a los requisitos de la documentación, se encuentra que todos los procedimientos están totalmente documentados, sistemas protocolizados. El CI del REA está dirigido a las transacciones o hechos que tengan repercusión económica, donde el sistema contable se considera un elemento más del control interno; en cambio, en el sistema de calidad los procedimientos incluyen aspectos relacionados de manera directa con el producto o servicio, y para ambos casos la organización debe disponer documentos declarativos de políticas y objetivos perseguidos por ambos sistemas.

En cuanto a la metodología de declaración de los objetivos, los dos sistemas lo contienen. Tal es así que, en el sistema de CI, se establece una relación entre los objetivos a alcanzar y las técnicas disponibles para conseguirlos. En cambio, en un SGC los objetivos deben ser medibles y alcanzables, coherentes con la política de calidad y deben establecerse los instrumentos para su seguimiento y cumplimiento. Para ambos sistemas la secuencia sería definir objetivos, analizar los medios, técnicas y procedimientos necesarios, e implementar acciones para alcanzar los resultados planificados. El SGC incorpora ambiente de trabajo mientras que el control interno introduce el valor de la honestidad como elemento esencial, dando mayor importancia a los recursos humanos.

Se realiza además, un análisis comparativo entre las normas ISO 9001 y los cinco elementos del control del informe COSO, tratando de establecer puntos comunes, estableciendo un paralelismo relativo a los siguientes ítems:

Elementos del informe COSO	Norma ISO 9001-2015
<p>Ambiente de control Conformado por los factores que pueden afectar al procedimiento de control, tales como la actitud de la administración hacia los controles, los métodos de asignación de autoridad y responsabilidad, el método de control administrativo para supervisar y dar seguimiento a las diversas actividades, las prácticas del personal, entre otros.</p>	<p>5.2 Política 5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad. La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica; b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad; c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables; d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad. 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización. La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para: a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad es acorde con los requisitos de la Norma Internacional; b) asegurarse que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas; c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejorad) asegurarse que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización; e) asegurarse que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios.</p> <p>7.1.2 Personas La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad, y para la operación y control de sus procesos.</p> <p>7.2 Competencia La organización debe: a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; b) asegurarse que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas; c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.</p> <p>7.3 Toma de conciencia La organización debe asegurarse que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política de la calidad; b) los objetivos de la calidad pertinentes; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.</p>
<p>Evaluación de Riesgos Es la identificación, análisis y administración de causas que podrían ocasionar desviaciones relevantes en los procesos administrativos.</p>	<p>6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades La norma establece que la organización debe considerar cuestiones referidas dentro del contexto de la organización. Y a partir de la comprensión de necesidades y expectativas de partes interesadas, determinar los riesgos y oportunidades con el fin de: asegurar que el SGC pueda lograr los objetivos previstos; aumentar los efectos deseables; prevenir o reducir efectos no deseados; lograr la mejora. En 6.1.2 la norma establece que la organización debe planificar: a) acciones para abordar los riesgos y oportunidades; b) integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC, y evaluar la eficacia de estas acciones.</p>
<p>Actividades de Control Es el establecimiento, adecuación y funcionamiento de las actividades de control interno necesarias para asegurar de manera razonable la generación</p>	<p>8. Operación 8.1 Planificación y control operacional La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el apartado anterior mediante: a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios; b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios; c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios; d) la implementación del control de los</p>

<p>de información financiera, presupuestal y de operación confiable, oportuna y suficiente, para cumplir con su marco jurídico de actuación, así como salvaguardar los recursos públicos a su cargo y garantizar la transparencia de su manejo.</p>	<p>procesos de acuerdo con los criterios; e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos. La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización. La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados.</p> <p>8.5 Producción y provisión del servicio</p> <p>La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.</p> <p>Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: a) la disponibilidad de información documentada que defina: 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; 2) los resultados a alcanzar; b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados; c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios; d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos; e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida; f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio; g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos; h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.</p>
<p>Información y Comunicación</p> <p>Obtener, identificar, clasificar y registrar la información, asegurándose de que sea confiable, oportuna, suficiente y pertinente.</p>	<p>7.4 Comunicación</p> <p>La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar; e) quién comunica.</p> <p>7.5 Información documentada</p> <p>7.5.1 Generalidades</p> <p>El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:</p> <p>a) La información documentada requerida por la norma internacional; b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>7.5.2 Creación y actualización</p> <p>Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de la corrección de los siguientes datos: a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia); b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico); c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.</p> <p>7.5.3 Control de la información documentada</p> <p>7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite; b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad). 7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda: a) distribución, acceso, recuperación y uso; b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; c) control de cambios (por ejemplo, control de versión); d) conservación y disposición. La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.</p>

	La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.
<p>Supervisión</p> <p>Los controles internos deben ser evaluados y supervisados de modo de verificar si operan efectivamente, o en caso contrario corregirlos</p>	<p>9 Evaluación del desempeño</p> <p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.1.1. Generalidades</p> <p>La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición; b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; d) evaluar los resultados del seguimiento y la medición. La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.</p>

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO EN LOS MUNICIPIOS DE PRIMERA CATEGORÍA DE LA PROVINCIA DE MISIONES

Para plantear una propuesta de mejora atendiendo a un modelo innovador de mejora continua de control interno, basado en el informe COSO y las normas IRAM – ISO 9001, es necesario conocer cuál es el grado de implementación actual del control interno en los municipios de la provincia de Misiones.

Para ello, se ha limitado el análisis a los municipios de primera categoría de la provincia - 26 de los 77 existentes – puesto que estos presentan mayor estructura administrativa, mayor complejidad en su gestión, y mayor manejo de fondos a través de sus presupuestos públicos.

El análisis de la situación actual del control interno en los municipios de primera categoría de la provincia de Misiones implica, por una parte, el estado normativo de este tipo de control en las organizaciones municipales y, por otra parte, el grado de implementación de control interno en municipios de primera categoría, a través de entrevistas a funcionarios municipales.

El abordaje de la normativa aplicable a municipios de primera categoría implica el estudio de cada una de las cartas orgánicas de los 17 municipios que la han dictado - Apóstoles, Aristóbulo del Valle, Colonia Wanda, Eldorado, El Soberbio, Leandro N. Alem, Montecarlo, Oberá, Posadas, Puerto Esperanza, Puerto Iguazú, Puerto Rico, San Ignacio, San Vicente, San Javier, San Pedro y 25 de Mayo – y el análisis de la Ley XV N° 5 Orgánica de Municipalidades del Digesto

Jurídico de la provincia de Misiones, que se aplica a los restantes 9 municipios, que no las han sancionado. Además, esta ley tiene aplicación supletoria para los municipios que cuentan con carta magna.

La designación del funcionario o funcionarios encargados del control interno, no se encuentra expresamente definida en la ley provincial. No obstante, es posible la realización de una analogía de las funciones asignadas al órgano de control interno a nivel provincial por la Ley VII N° 11 de Contabilidad, a la Contaduría General de la Provincia; y las funciones asignadas al Contador Municipal por parte de la Ley Orgánica de Municipalidades. Se realiza un detalle de estas funciones, mencionadas en el artículo 113° de la ley provincial, que permiten la inferencia respecto a que es el Contador Municipal, el encargado de la implementación del control interno en las comunas:

1. Tener la contabilidad al día y dar balance oportuno para su publicación. Si bien la Contaduría General no debe llevar la contabilidad de los organismos, sí debe intervenir y dictar instrucciones obligatorias sobre métodos de registración, preparación de balances, estados financieros; y los Servicios Administrativos, dependientes de la Contaduría, y que necesariamente deben existir en cada ministerio o jurisdicción, deben realizar la contabilidad analítica.
2. El Contador no dará curso a resoluciones que ordenen gastos infringiendo disposiciones constitucionales, legales, de ordenanza o reglamentarias. Debe observar las transgresiones señalando los defectos de la resolución que ordene el

gasto, pero si el Departamento Ejecutivo (en este caso, el Intendente Municipal) insistiera en ella por escrito, le dará cumplimiento, quedando exento de responsabilidad. Esta función se asimila a funciones de las Delegaciones Fiscales que la Contaduría mantiene en cada organismo, respecto a que a estas les corresponde observar toda situación anormal o transgresión a las disposiciones vigentes. Los Servicios Administrativos cuentan, además, con la obligación de oponerse a todo acto que importe una transgresión a la ley de contabilidad o su reglamentación, en cuanto a su legitimidad.

3. Intervenir en los documentos de ingresos y egresos de fondos a la tesorería y expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras del municipio. La Contaduría General debe intervenir las salidas de fondos y valores de la Tesorería General de la provincia y arquear sus existencias. Las Delegaciones Fiscales deben intervenir en toda autorización de gasto, y verificar el desarrollo de todas las operaciones económico-financieras y patrimoniales de la jurisdicción a su cargo. Y los Servicios Administrativos deben formar parte de la gestión previa y de la ejecución de todas las contrataciones.

Relativo a las cartas orgánicas dictadas por los municipios y la mención del control interno, es dable destacar que éstas han sido sancionadas desde el año 1990 (Eldorado y El Soberbio) hasta el año 2019 (San Javier y 25 de mayo), por lo que presentan gran disparidad en los principios de control bajo el cual fueron elaboradas.

Al mencionar los principios de control, se pueden distinguir bajo un enfoque tradicional del control interno, el que se centra en el

cumplimiento normativo, de cumplimiento de las formalidades y legalidad necesaria. Un enfoque más actual, orientado a resultados, implica, además dar respuestas a través del control interno, a las siguientes preguntas;

- ¿Se emplearon menos recursos que los previstos? ¿Los recursos empleados pudieron obtenerse a menor coste? (Principio de economía).
- ¿En qué medida se alcanzan los resultados previstos? (Principio de eficacia).
- ¿Se obtienen los resultados con un menor consumo de recursos? O ¿se obtienen más resultados con los mismos recursos? (Principio de eficiencia).
- ¿Qué impactos finales tienen las políticas públicas? ¿Cómo evoluciona la percepción de la gestión desarrollada por los usuarios? (Principio de calidad).

En este sentido, el análisis de las cartas magnas municipales se muestra a través de la siguiente tabla, que abarca los siguientes puntos:

- Si la carta orgánica ha sido elaborada con un enfoque tradicional del control interno o con un enfoque de resultados del control interno.
- Si otorga funciones relativas al control interno al Contador Municipal o a la Contaduría, como sector.
- Si prevé la creación de un Tribunal de Cuentas Municipal o una Auditoría General Municipal. Estos órganos, en el caso de crearse, están concebidos para realizar tareas de control interno.
- Si se deben incluir metas y objetivos en el Presupuesto de Gastos y Cálculo de Recursos y efectuar una comparación de lo planificado con lo ejecutado, a los efectos de prever la necesidad de medición de la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos.
- Otras menciones relativas al control interno en cada normativa analizada

Tabla I – Regímenes de control interno en la normativa de los municipios de primera categoría de la provincia de Misiones

	Año de sanción	Preponderancia del enfoque tradicional de control interno	Preponderancia del enfoque de resultados de control interno	Funciones de la Contaduría en relación al control interno	Creación de Tribunal de Cuentas Municipal	Creación de Auditoría General Municipal	Inclusión de metas en presupuesto y comparación con lo ejecutado en la Cuenta General del Ejercicio	Otros
Ley Orgánica de Municipalidades	1964	X		X	NO			
Eldorado	1990 (modif. 2018)	X		X	NO			
El Soberbio	1990		X	X	SI			
Puerto Iguazú	1994		X	X	SI			
Montecarlo	1994	X		X	NO	X		
Leandro N. Alem	2001		X	No específica	NO			Preeminencia del concepto de descentralización para lograr eficiencia
Posadas	2010		X	X	SI			
Puerto Rico	2010		X	X	NO			Preeminencia del concepto de descentralización para lograr eficiencia
Apóstoles	2010	X		No específica	NO			
Aristóbulo del Valle	2013		X	X			X	
San Vicente	2013		X	No específica	NO			
Oberá	2013		X	X	NO	X		Promueve el concepto de descentralización como promotor de eficiencia
San Ignacio	2018		X	X	NO		X	Atribuciones al Vice-Intendente relativas al control interno - Preeminencia

								de concepto de descentralización
Wanda	2018		X	X	NO		X	Atribuciones al Vice-Intendente relativas al control interno
San Pedro	2018		X	No específica	NO			
Puerto Esperanza	2018		X	X	NO	X		Importancia a la ética pública, transparencia, procesos de informes a la ciudadanía de la gestión - Política de gobierno abierto - Capacitación de funcionarios y agentes - Incorporación de mecanismo de auditoría dependiente del Concejo Deliberante
San Javier	2019		X	X	NO	X (Mecanismo de auditoría por una facultad de ciencias económicas)	X	Capítulo específico de "control interno" - Funciones de Control Interno a los Secretarios del Poder Ejecutivo en el ámbito de su competencia
25 de mayo	2019		X	X	NO		X	

Fuente: Elaboración propia en base a Ley XV N° 5 Orgánica de Municipalidades y Cartas Orgánicas de municipios de la provincia de Misiones

Para el relevamiento acerca de la efectiva implementación de un sistema de control interno, que resulte adecuado a los municipios de la provincia de Misiones, se han formulado entrevistas a funcionarios municipales que se desempeñan en el rol de contadores municipales

o en el área de contaduría o tesorería municipal, con el objeto de determinar:

- Si los funcionarios municipales conocen el Informe COSO u otra normativa de control interno.

- Si consideran que el control interno que se realiza a nivel municipal es tradicional, orientado al cumplimiento de normas legales, de procedimientos o enfocado a resultados mediante la fijación de objetivos y metas, y la evaluación de su cumplimiento.
 - Si consideran que se realiza un control de gestión en la municipalidad.
 - Si existe una planificación mediante la fijación de objetivos y metas.
- Si cuentan con indicadores de desempeño, para evaluar la gestión en un período de ejecución.

Se ha entrevistado a funcionarios municipales de 11 municipios, siendo éstos, Posadas, Oberá, El Soberbio, Campo Viera, Campo Ramón, Puerto Iguazú, Candelaria, Garupá, Leandro N. Alem, Puerto Rico y San Vicente. Representan un 42,3% del total de municipios de primera categoría de la provincia de Misiones.

Tabla II - Relevamiento de estado de implementación de control interno en municipios de primera categoría de Misiones

Relevamiento	Porcentaje de respuestas afirmativas
Conocimiento del Informe COSO o normativas relativas a control interno	54,55%
Control interno tradicional predominante	100,00%
Control interno enfocado en resultados predominante	0,00%
Existencia de control de gestión	90,91%
Existencia de planificación con determinación por escrito de objetivos y metas	54,55%
Existencia de indicadores de desempeño para la evaluación de la gestión	27,27%

Fuente: Elaboración propia en función a entrevistas realizadas

A partir del análisis realizado, partiendo del estado normativo para abarcar el grado real de implementación de métodos de control interno en los municipios bajo estudio, se pueden mencionar, los siguientes puntos:

- Los municipios que se rigen por la Ley Orgánica de Municipalidades tienen aún un enfoque normativo tradicional del control interno. Las cartas orgánicas, en su mayoría, prevén un enfoque basado en resultados, en un control abarcativo de principios de eficiencia, economía, calidad.
- Hay un alto desconocimiento acerca del marco teórico aplicable a este tipo de control, por lo que se requiere una capacitación de funcionarios para una implementación adecuada.
- Predomina un control interno que se enfoca en el cumplimiento de criterios legales y contables, en la observancia de la legalidad y los procedimientos establecidos.
- Se registra una planificación escrita escasa o inexistente, que determine objetivos y metas a cumplir, y la

expresión de períodos temporales para la posterior evaluación.

- Se visualizan escasos municipios que realizan evaluaciones a través de indicadores que midan el desempeño de la gestión. Esta autoevaluación es necesaria para la organización y la mejora en el cumplimiento de objetivos en períodos siguientes.

PROPUESTA DE MEJORA DEL CONTROL INTERNO PARA LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES BASADO EN LAS NORMAS IRAM –ISO 9001

En función de los dos enfoques presentados, y desde la perspectiva del relevamiento del estado de implementación de control interno en municipios de primera categoría, es posible establecer un modelo combinado de ambas para generar sinergias y trazar un camino hacia los aportes que deja un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que en primera etapa sería interno, y luego, con miras a conformar una certificación ISO.

Surge entonces, del análisis del relevamiento de campo que los principales requerimientos para la instrumentación de un nuevo modelo de

control interno, deberían cubrir fundamentalmente los aspectos de:

- Generación de indicadores de desempeño para la evaluación de la gestión.
- Planificación documentada de objetivos y metas.
- Ampliación del conocimiento de normativas relativas al control interno.

Es así, que dentro de la mejora continua requerida, el SGC surge como una oportunidad mediante la sistematización metodológica y documentada con la cual se caracteriza. Por otra parte, contiene métodos de análisis de problemas de fácil implementación práctica, que serían viables de aplicar a los municipios. A su vez, tiene puntos de norma específicos que contienen indicadores de desempeño, planificación y establecimientos de objetivos y metas, como así también capacitación mediante

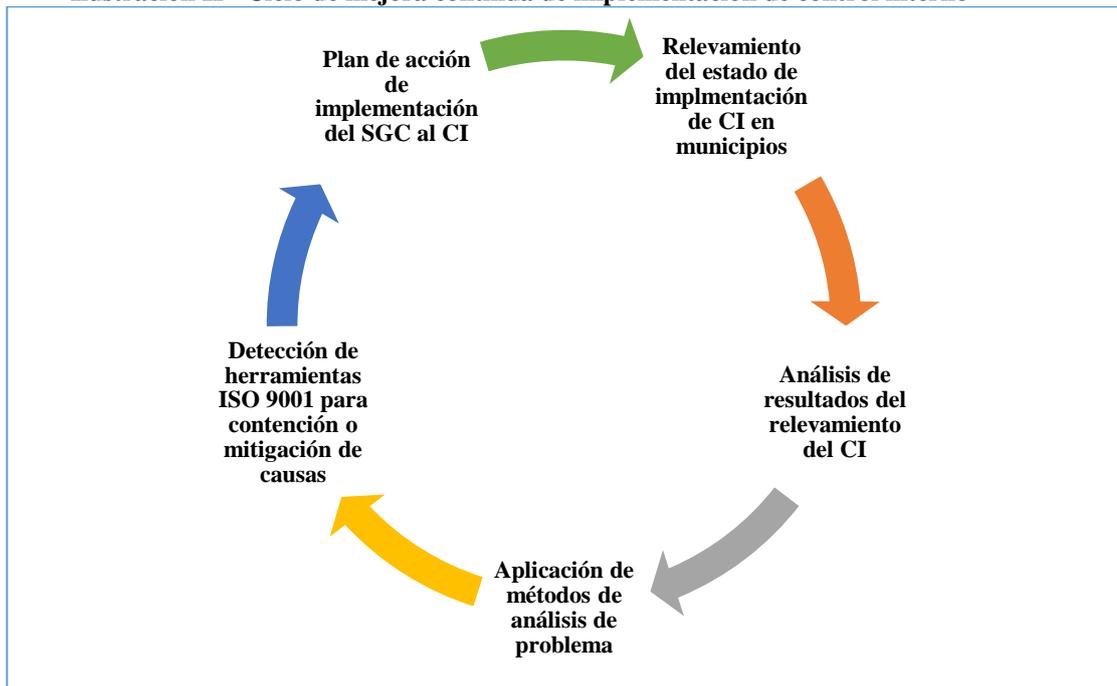
desarrollo de competencias y toma de conciencia.

La secuencia lógica del proceso consistiría en:

- detección de la situación no deseada;
- análisis e implementación de puntos de control del sistema ISO 9001;
- aplicación mediante un plan de acción, con indicadores de control y seguimiento a un caso testigo, por ejemplo, uno o varios municipios;
- realización del relevamiento de campo por segunda vez;
- aplicar mejora continua a los desvíos detectados;
- volver al punto inicial, hasta que la satisfacción del sistema permita expandir a otros municipios.

De esta manera sería posible establecer el siguiente modelo con implementación documentada del control interno.

Ilustración II - Ciclo de mejora continua de implementación de control interno



Fuente: Elaboración propia de los autores basado en el ciclo de Mejora Continua

De esta manera, el modelo mantiene un ciclo de avance de mejoras de control interno, incorporando de a poco, estructuras de un SGC, mediante el uso de métodos de análisis de problema, plan de acción, medición y detección de desvíos; que, al ser empleados de manera cíclica permiten un establecimiento de cambios graduales en las actividades tradicionales, tan

caracterizadas en el control interno efectivamente implementado en municipios; migrando de esta forma, desde casos testigos hasta la generalización y estandarización, pudiendo ser aplicado a los municipios de la provincia de Misiones.

CONCLUSIONES

En referencia a la relación entre algunas características similares para la estandarización del control interno, es posible afirmar que existen puntos comunes entre los sistemas COSO e ISO 9001, que permiten mejorar la calidad y elevar la eficiencia dentro de la complejidad e interacción de los procesos que garanticen el control interno.

Es así, que para cada uno de los elementos del control interno que tienen como objetivo, eliminar o mitigar los riesgos de error, de fraude y de incorrección material de los estados financieros, encuentran también soporte en la estructura de un sistema ISO.

Surge del análisis que, las fortalezas comunes de la estructura documental y de auditoría de ambos sistemas pueden coexistir y servir de base para gestionar un cambio cultural sobre los modelos tradicionales existentes. Juegan también un rol importante la planificación, el control, la supervisión, comunicación e información, siempre soportadas por evaluación y seguimiento sobre la base de evaluación de riesgos.

Es posible arribar entonces a la siguiente conclusión de que el aporte de un modelo innovador de mejora continua para implementación de control interno de municipios, permitirá introducir cambios sobre las actividades tradicionales, mediante una metodología diferente que se encuentra íntimamente relacionada con los requerimientos para implementación de un SGC, la que a su vez permite realizarla de manera gradual.

Se ha analizado la efectiva implementación del control interno de los municipios de la Provincia de Misiones; y se cumplen con los objetivos específicos de definir líneas de mejora para la implementación de procedimientos documentados de control interno y con la realización de un análisis paralelo de control interno y normas IRAM –ISO 9001:2015.

Esta investigación, a través de la línea alternativa del modelo, se constituye entonces en un aporte a la ciencia y al conocimiento del administrador, considerándose de gran relevancia para que se implementen efectivamente en los municipios de la Provincia de Misiones, medidas tendientes a la aplicación de un efectivo control interno, sin ánimos de agotar otras perspectivas y sentando bases para futuras investigaciones y aportes a la administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES CONSULTADAS

- Becerra-Betancur, D. (2019). Elaboración de la documentación del sistema de gestión de Calidad bajo requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2015 para la empresa. Litografía cosmos S.A. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5500/3/DDMIIND123.pdf>
- Lybrand, C. y. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid. Ediciones Díaz de Santos SA.
- Mendoza-Zamora, W. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Dominio de las ciencias. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Veracruz, Ó. d. (2013). Guía N° 5 Guía de Control Interno Municipal y su Evaluación. Veracruz: Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. Obtenido de <http://orfis.gob.mx/guias2013/guia5.pdf>
- Wolinsky, J. (1999). XXII Congreso Interamericano de Contabilidad. Auditoría Integral en la Administración Gubernamental. Lima, Perú.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Rulli Paulina paulinarulli@gmail.com

García Javier Antonio jagarcia@face.unt.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán

RESUMEN

Para el presente trabajo se analiza Moto Sáenz Peña, una empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán, cuyos inicios se remontan al año 1986.

A partir de procesos y observaciones realizadas en la empresa, se manifiesta que, al ser una empresa familiar, la misma no inició de manera organizada, estructurada ni con personal profesional, sino más bien que se trabajaba bajo estrategias emergentes según la situación. Siendo así, los puestos no están debidamente definidos, existiendo labores que no poseen relación con la posición en sí. Por tanto, se descubre la necesidad de implementar herramientas de control de gestión para solventar el alto crecimiento que posee Moto Sáenz Peña. Así, el objetivo del trabajo es diseñar, formalizar e implementar herramientas de control de gestión. El enfoque metodológico del mismo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. La misma es una investigación interpretativa con diseño de investigación-acción, siendo el objetivo comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe la toma de decisiones.

Como resultados, se inicia un proceso de formalización que abarca puestos de trabajo, diseño de tableros operativos de cada área y un tablero general.

Palabras clave: control de gestión - empresa familiar - herramientas de gestión.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas se han enfrentado a grandes dificultades en los últimos años, y expertos coinciden en que la falta de coordinación en la gestión es uno de los factores que han obstaculizado su crecimiento. El control de gestión es el proceso que tiene como objetivo organizar la planificación y evaluación

de los resultados de una empresa para mejorar su rendimiento.

El presente trabajo de Práctica profesional de la Licenciatura en Administración se realizó en Moto Sáenz Peña, empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán con inicios en el año 1986. Se detectó una falta de formalización de los procesos, definición de puestos y profesionalización de los mismos. No se encuentran definidos formalmente estrategia y objetivos. En cambio, las decisiones se toman en el momento del problema sin un parámetro o, en caso de existir, no son completamente cumplidos. Por ello, el problema principal a estudiar es dicha carencia de estructuración, formalización y de objetivos definidos, junto con sus respectivas relaciones, que intervienen en todo el sistema de entrega de valor a los clientes. El objetivo del trabajo es diseñar, formalizar e implementar herramientas de control de gestión.

La eficiencia de un sistema de control de gestión depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que serán monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

Las etapas que se llevaron a cabo durante el desarrollo y posterior análisis de la empresa en cuestión fueron: observación de los puestos, trabajo en empresa, entrevistas semiestructuradas y reuniones con empleados y directorio, recolección de datos, análisis de base de datos, relevamiento de documentación, creación de sistemas de palancas de gestión junto a sus correspondientes herramientas (misión, visión, valores, organigrama, FODA, manuales de tareas, factores claves de éxito, indicadores, entre otros), así también participación y dirección de reuniones grupales del equipo estratégico. Una vez finalizadas las palancas de gestión se continuó específicamente en el sector de cobranzas, con indicadores de control de gestión y un tablero operativo de



cobranzas realizado mediante el programa Power BI.

- Diseñar herramientas de control de gestión.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A partir del trabajo, observaciones realizadas en la empresa y entrevistas, se puso en manifiesto que, al ser una empresa familiar, la misma no inició de manera organizada, estructurada ni de manera profesional, sino más bien trabajaban con estrategias emergentes a las situaciones del día a día. Siendo así, los mandos superiores e inferiores no están debidamente definidos, existiendo labores que no tienen relación con el puesto en sí, debido a la inexistencia de descripciones de puestos clara. Además, algunos puestos desconocen hacia quienes responden como jefe o encargado. Hoy en día, se busca personal capacitado y profesional para lograr un mayor crecimiento de la empresa, analizando cada puesto y sus procesos de mejora.

Por tanto, se descubre la necesidad de herramientas de control de gestión para solventar el alto crecimiento que posee Moto Sáenz Peña.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación de Moto Sáenz Peña en el año 2021?
- ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión que son posibles de implementar en Moto Sáenz Peña?
- ¿Qué mecanismo de control son necesarios para Moto Sáenz Peña?

OBJETIVOS

Objetivo general

- Elaborar un plan de implementación de control de gestión dentro de empresa familiar “Moto Sáenz Peña”.

Objetivos específicos

- Evaluar los sistemas de control de gestión
- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa

MARCO TEÓRICO

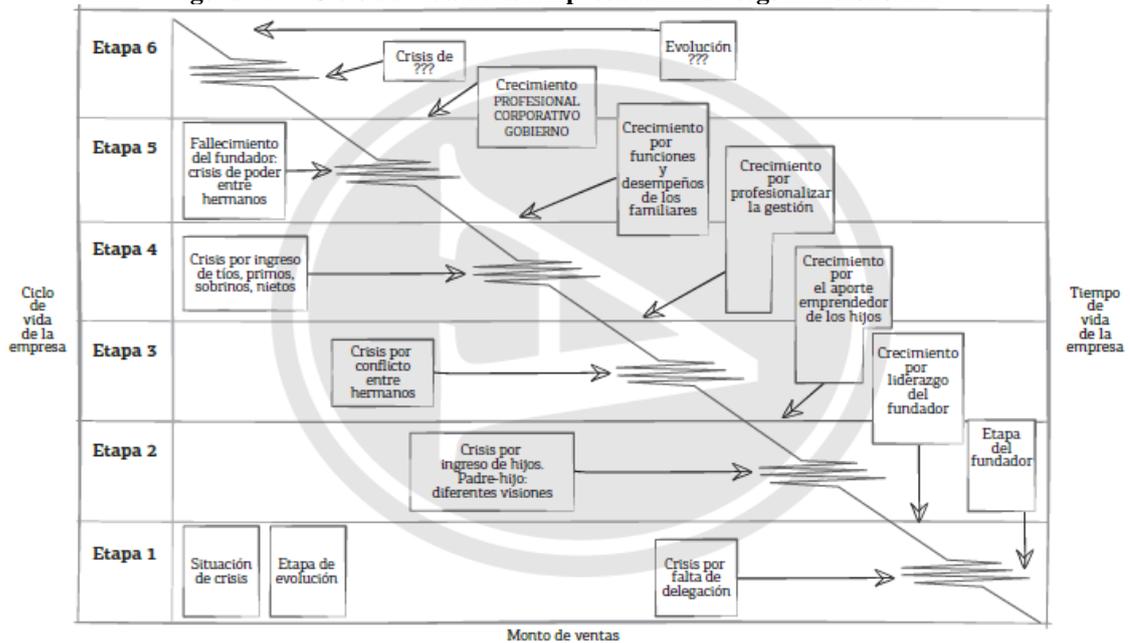
Empresas Familiares

Santiago Dodero (2002) declara que en general se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que la define no es su tamaño ni su calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

También, Santiago Dodero (2019) en su libro “el método EFE” propone un método de empresas familiares exitosas –EFE–, que sirva como guía para quienes estén interesados en saber cómo conseguir que una EF pueda ser exitosa en un mundo globalizado y tan competitivo como el actual. El Método EFE® está focalizado en los estilos de liderazgo de los directivos familiares (fundadores y sucesores), en el ingreso de los hijos a la empresa, en el trabajo intergeneracional familiar, en el de los hermanos, en cómo lograr trabajar en equipo con familiares, y en cómo introducir las mejores prácticas de comunicación, de resolución de conflictos, de gobierno de la empresa y de la familia empresaria, y en planear la sucesión.

Figura n° 1: En este contexto, la carencia de profesionalización, es causal de que las empresas no crezcan generando crisis que podrían terminar con la muerte de las mismas. Ángel Meroño (2009) define la profesionalización de las empresas familiares como la idoneidad que tienen los directivos y los sistemas de gestión, que permiten el funcionamiento eficiente de la propiedad familiar.

Figura N°1: Ciclo de vida de la Empresa familiar según Método EFE



Fuente: Dodero (2019)

Control de gestión

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes que son fijados en la fase de planificación (Anthony y Govindarajan, 2008).

Control de Gestión es el proceso administrativo que comprende el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos (Pérez-Carballo Veiga, 2013)). Por ello se procura aplicar un proceso de implantación de la estrategia; analizar los tipos de control empleados en la organización; determinar el grado de desarrollo de las palancas de control, determinar indicadores; desarrollar un mapa estratégico y elaborar un cuadro de mando integral. A su vez, resulta crucial establecer objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo; determinar iniciativas estratégicas para lograr los mismos a través de relación causa-efecto y generar información adecuada que permita la toma de decisiones.

El objetivo central de un sistema de control de gestión es asegurar, en la medida de lo posible, el mayor grado de lo que se llama “congruencia de las metas”.

Sistemas de control de gestión

Robert Simons (1995) desarrolló, una teoría de control para organizaciones que requieren

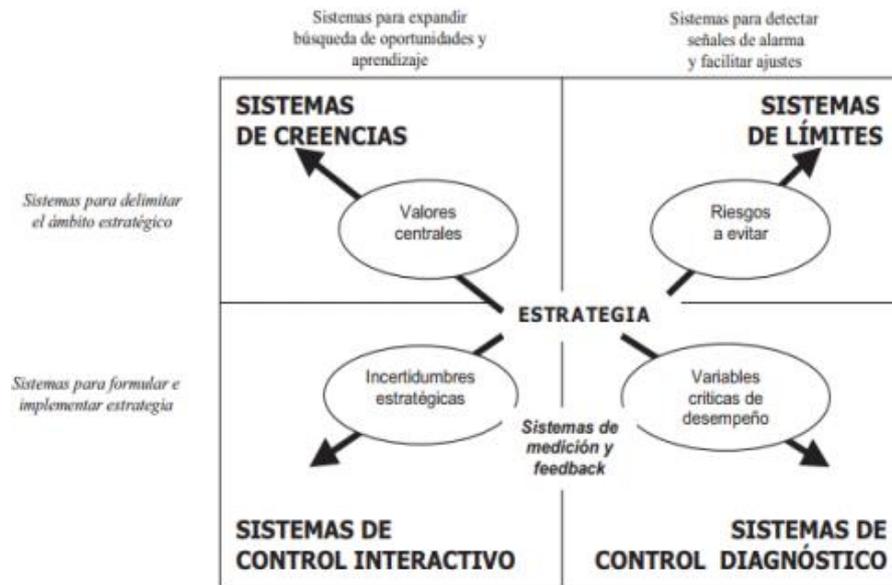
flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.

Los sistemas de control administrativo son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Dentro de dicha definición son importantes, como las rutinas y los procedimientos formales, por ejemplo, planes, presupuestos y sistemas de monitoreo de participación en el mercado. Segundo, los sistemas de control administrativo son sistemas basados en la información. Los gerentes generales usan la información con diversos propósitos: para demarcar el territorio en el cual los subordinados deben buscar oportunidades, para comunicar planes y metas, para supervisar el cumplimiento de planes y metas, y para mantenerse informados e informar a otros de los desarrollos emergentes.

Estos sistemas basados en la información se convierten en sistemas de control cuando se usan para mantener o alterar los patrones de las actividades de la organización. Los patrones deseables incluyen no solo actividades orientadas a una meta, sino también patrones de innovación no anticipada.



Figura N°2: Palancas de control



Fuente: Simons (1995)

En la anterior figura se observa la estrategia comercial. En el segundo nivel se introducen cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Estas palancas son:

Sistemas de creencias: Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Esos valores centrales se vinculan con la estrategia comercial de la firma. Un sistema formal de creencias se crea y se comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión y de propósitos. El propósito principal del sistema de creencias es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

Sistemas de límites: Demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. Aunque los sistemas de

límites son esencialmente prohibitivos o negativos, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima.

Sistemas de control interactivo: Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para activar la investigación.

Todos los sistemas de control interactivo tienen cuatro características que los definen:

- La información generada por el sistema es un tema importante y recurrente al que se abocan los niveles más altos de la gerencia;
- El sistema de control interactivo exige atención frecuente y regular de los gerentes de operación en todos los niveles de la organización;
- Los datos generados por el sistema se interpretan y discuten en reuniones cara a cara de superiores, subordinados y pares;
- El sistema es un catalizador del desafío continuo y del debate de los datos subyacentes, los supuestos y planes de acción.

Sistemas de diagnóstico de control: Son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Tres características distinguen a este sistema: la capacidad de medir los resultados de un proceso, la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales y la capacidad de corregir las desviaciones de las normas. Estos sistemas intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada. Las variables críticas de rendimiento son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Las mismas influyen en la probabilidad de alcanzar metas con éxito o brindan el mayor potencial para ganancias marginales con el tiempo.

Tablero de comando operativo

Ballvé (2008) refiere que el tablero operativo es aquel que permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de las finanzas, compras, comercial, producción, logística, etc. de una empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se precisa para entrar en acción.

Cada proceso operativo podrías tener un tablero que permitiera dirigir a partir del mismo, cuyo usuario principal sería, normalmente, el gerente funcional del área que correspondiera dentro de la empresa. Si el tema a monitorear es la clave del negocio, es lógico y deseable que sea utilizado también por el gerente general o dueño, en la medida en que le dé un uso adecuado.

Para empresas que cuentan con directores generales con alto contenido operativo en su trabajo, es bueno que se comience por tener información operativa, porque es la que él maneja, la que conoce.

Todos los días se toman decisiones y se dirige, por lo tanto, conviene hacerlo con información sistematizada. El tener información de períodos

largos: mensual, trimestral, semestral, etcétera, hace que haya que hacer un esfuerzo especial para verla y analizarla, y en definitiva trabajarla.

Estrategia

Michael Porter (2008) afirma que la unidad comercial tiene, en general, dos maneras de responder a las oportunidades del ambiente externo y establecer una ventaja competitiva sustentable: bajo costo y diferenciación.

Costo bajo: El liderazgo de costos se alcanza mediante enfoques como las economías de escala de producción, los efectos de las curvas de experiencia, el control férreo y la minimización de costos.

Diferenciación: El principal objetivo de esta estrategia es diferenciar el producto de la unidad comercial ofreciendo algo que los clientes consideren único. Entre los métodos de diferenciación de productos se encuentran la lealtad a la marca, mejor servicio a clientes, redes de distribuidores, diseño y características de productos y tecnología.

Liderazgo

Daniel Goleman (1998) describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados. Son los siguientes:

1- Liderazgo coercitivo o autoritario: se basa en la disciplina. Para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Por lo general, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado. Esto provoca, en general, la desmotivación de los miembros del grupo.

2- Liderazgo democrático: Sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los

miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar.

3- Liderazgo afiliativo: Se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos. Busca, sobre todo, que el ambiente humano sea bueno, entendiendo que este es un estímulo para los trabajadores. La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es muy grande. También cuando se desata una ola de conflictos, porque la implicación emocional de las personas sumergidos en ellos será mucho mayor.

4- Liderazgo visionario u orientativo: Los líderes que hacen uso de este estilo motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante. Así, hacen ver a cada uno de ellos cuál es su papel dentro de la misma. La principal ventaja de este tipo de liderazgo es que todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está más presente.

5- Liderazgo timonel: El papel de un líder timonel es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Se pone a sí mismo de ejemplo, por lo que busca actuar siempre como lo haría un modelo. En general, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Su mayor problema es que impide que el equipo pueda sumar algo que no sea la replicación de un modelo.

6- Liderazgo coach: El último tipo de liderazgo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Después, trata de que cada uno de ellos desarrolle todo su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo.

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), el enfoque metodológico del presente trabajo de campo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación- Acción, ya que el objetivo es comprender y resolver problemáticas

específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones.

Es una investigación con paradigma socio-crítico. El muestreo será de tipo no probabilístico. El presente trabajo es un estudio de caso.

En primera medida, se recabará datos cualitativos mediante lectura de bibliografía relacionada con el tema, así también como observación en la empresa. Adicionalmente se realizarán entrevistas semiestructuradas para la recolección de datos, utilizando como instrumento un cuestionario guía; con la mayor cantidad de actores posibles, que estén involucrados en el proceso, tanto como empleados operativos, como personal de altos mandos (gerente comercial, administrativo, proyect manager) y los dueños (fundador e hijos). También se procederá a revisión documental y de software para recabar información en la base de datos de la empresa.

Luego, se utilizará Microsoft SQL Server y Power BI para describir y modelar el comportamiento estructural del problema en cuestión. Microsoft SQL Server es un sistema de gestión de base de datos relacional, desarrollado por la empresa Microsoft. Power BI es un servicio de análisis empresarial de Microsoft, su objetivo es proporcionar visualizaciones interactivas y capacidades de inteligencia empresarial. La herramienta te permite obtener de manera fácil, información de valor de tus datos, trabajando desde Excel para analizarlos y visualizarlos de forma autónoma.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Empresa familiar

El Método EFE parte de un concepto novedoso de ciclo de vida de la empresa familiar (EF), con las respectivas crisis que deberá superar. La finalidad es que las familias empresarias reconozcan las características específicas de las etapas que está transitando su empresa y las crisis propias de cada una de ellas. Y de esta manera, ayudarlas a tomar conciencia para que puedan aprender cómo superar cada crisis (Doderó, 2019).

- Primera etapa: Es la etapa inicial de la empresa, en la que los fundadores (Daniel y Hugo) iniciaron Moto Sáenz Peña. Ambos, con una clara visión, pasión y dedicación a la empresa fueron los impulsores para que hoy en día siga en pie. Se observaba un ambiente muy familiar entre dueños-empleados.
- Primera crisis: Al dividirse el mando entre dos socios, se pudo observar “las dos caras de la moneda” en lo que se refiere a delegación. Por un lado, Hugo se caracterizó por tener una gran pasión por lo que hace, estaba constantemente en la empresa, pero delegaba muy poco. En cambio, Daniel se caracterizó por su motivación continua en invertir en nuevas oportunidades que ayudarían al crecimiento de la empresa. También se caracterizó por tener la capacidad de delegar tareas y por confiar en sus pares para la ejecución de las mismas.
- Segunda etapa: En esta etapa los dueños fundadores aprenden a liderar e incorporar personal. Aquí se observó que un gran número del personal fue seleccionado en base a conocidos en común, familiares, amigos, etc. Si bien ejercían perfectamente sus tareas, no era un personal capacitado, profesional ni poseían puestos formales.
- Segunda crisis: Ante el ingreso de los hijos a la empresa se destaca la visión de los mismos. Daniel siempre fue una persona abierta a los cambios que sus hijos le sugerían, no poseían conflictos entre ellos ya que sus estilos de dirección eran similares. En cambio, por parte de la descendencia de Hugo, no se observó motivación ante el negocio, no eran ordenados ni responsables. Por esta razón es que su padre decide no permitirles la dirección de la empresa, dejando únicamente en el mando a los hijos de Daniel. De los 3 hijos de Daniel, los dos menores fueron los que se interesaron en el negocio, iniciando por los puestos operativos como reposidores o cajeros.
- Tercera etapa: En 2014 la empresa sufre una gran pérdida ante el fallecimiento de Hugo, quedando al mando solo Daniel. A medida que transcurrían los términos legales de la sucesión, los hijos de Daniel fueron tomando riendas de la dirección de Moto Sáenz Peña. Hoy en día se está transitando aún esta etapa, donde se busca personal mejor preparado, profesionalizar la empresa, hacerla más eficiente y desarrollar negocios que agreguen valor a la compañía familiar.
- Tercera crisis: Si bien los hijos no poseen un tipo de liderazgo ni personalidades similares, no existen conflictos entre ellos. Se podría caracterizar como un “problema” o “crisis” la falta de comunicación en la toma de decisiones entre las áreas comercial y la administrativa/financiera, las cuales cada uno de ellos dirigen.

Estrategia

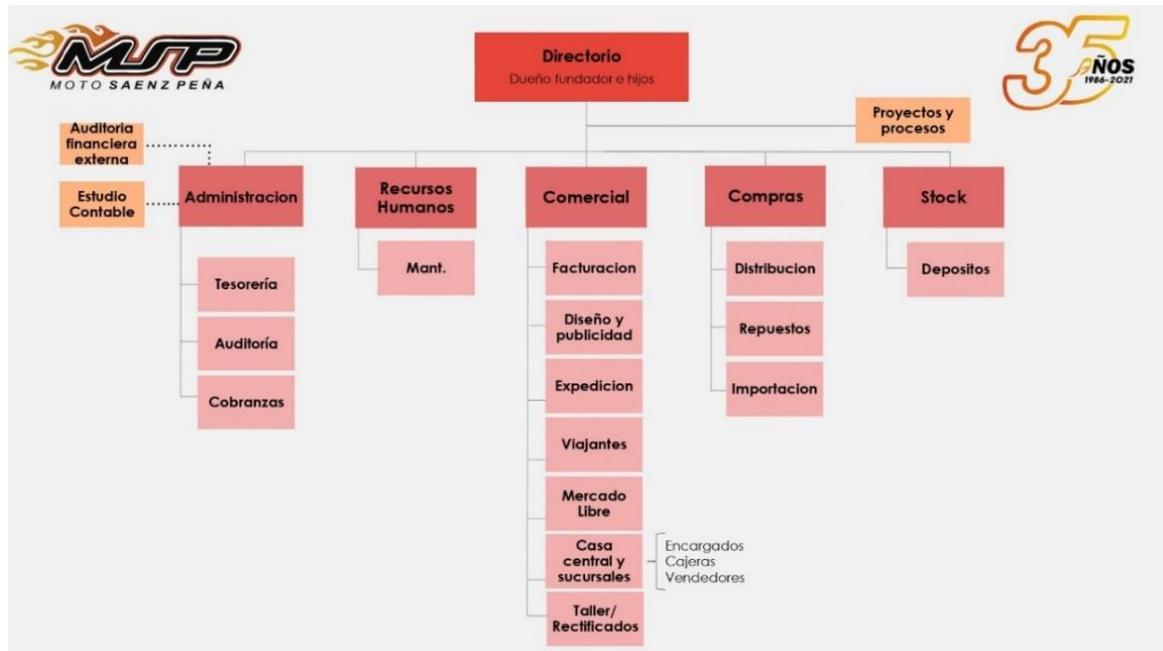
El uso más familiar reconoce a la estrategia como a un plan, o un curso de acción decidido conscientemente. El punto de vista de la estrategia como posición reconoce que las firmas eligen diferentes formas de competir en un mercado de productos. Pueden concentrarse en la diferenciación de productos, en el bajo costo o en grupos específicos de clientes (Porter, 2008).

Respecto a la estrategia competitiva según Porter, Moto Sáenz Peña adopta una estrategia de diferenciación de producto. Sin embargo, no ofrecen a sus clientes el precio más elevado del mercado. Su propuesta de valor radica en el servicio, en crear una experiencia de compra satisfactoria para el cliente.

Arquitectura organizacional

Diseño organizacional: Moto Sáenz Peña no posee una estructura formal definida, pero teniendo en cuenta las entrevistas con agentes de la empresa y con colaboración y aprobación de uno de los dueños, se propuso el siguiente organigrama.

Figura N°3: Organigrama propuesto de Moto Sáenz Peña



Fuente: Elaboración propia

Como propuestas a futuro se pueden destacar: creación de la gerencia de marketing, conformada por diseño y publicidad, mercado libre y community manager. También, desarrollar de manera más exhaustiva la gerencia de recursos humanos.

Sistema de información: La empresa actualmente posee un soporte de software de gestión llamado Tango Gestión. Dentro de este software se maneja casi la totalidad de la empresa, ya que posee diversos módulos: Ventas, compras, stock, tesorería, auditoría, entre otros.

También se implementó este año Jira, una herramienta en línea para la administración de tareas de un proyecto, el seguimiento de errores e incidencias y para la gestión operativa de proyectos.

Sistema de incentivos y recompensas: Actualmente Moto Sáenz Peña no cuenta con un sistema de incentivos; no se otorgan incentivos remunerativos por objetivo cumplido o buen desempeño. Sin embargo, si se reconoce al empleado por tarea bien hecha. Como incentivos formalizados se podrían destacar el porcentaje de comisiones para vendedores y viajantes.

Sistemas de control de gestión

Sistema de creencias

El sistema de creencias se considera como un sistema formal de un conjunto de definiciones explícitas que habilitan a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa.

Las declaraciones de misión, visión, los credos y propósitos son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades y pueden considerarse parte de un sistema cuando son: formales, basados en información y cuando son usados por la gerencia para manejar o alterar los patrones de actividades de la organización. (Simons R. 1995)

Moto Sáenz Peña no contaba con declaración de misión y visión o valores; hoy la misma se encuentra en un proceso de mejora sobre los aspectos que se refieren a los estos conceptos.

Luego de entrevistas con uno de los dueños de la firma, se llevaron a cabo reuniones conformadas por el directorio y gerencias, con el objetivo de formalizar el sistema de creencias para fortalecer la empresa internamente, y así, mostrar al público objetivo formalidad y unión.

Es por ello que las declaraciones de misión, visión y valores propuestas en el presente

trabajo y aprobadas por el directorio, son las siguientes:

Misión: “Nuestra misión está en cuidar, acompañar y asesorar a nuestros clientes con experiencias únicas mediante nuestra madurez y experiencia en el mercado.”

Visión: “Nuestra visión es ser la empresa con el mejor equipo profesional, ser admirada por nuestros clientes y colaboradores; a quienes entendemos, guiamos y acompañamos con experiencias únicas.”

Valores:

- Enfoque de la pirámide invertida: Estamos siempre a disposición de nuestros clientes, desde nuestro directorio hasta nuestros vendedores. Solo así se puede lograr finalmente lo que queremos: excelencia en el servicio.
- Creadores de ideas: Creemos en la búsqueda constante de cosas nuevas que nos permitan evolucionar, enfocados en generar mejores procesos comerciales, gestionando alianzas, incorporando nuevas tecnologías, pensando distinto y proyectando siempre hacia el futuro.
- Resolutivos: Somos un grupo de personas que siempre estamos en movimiento, buscando nuevas maneras de innovar y pensando en resolver cualquier asunto o problema con eficacia, rapidez y determinación.
- Honestos y asertivos: Desarrollando nuestra capacidad para resolver, entender y acompañar a nuestros clientes, nos basamos siempre en el respeto y lealtad hacia ellos y hacia cada uno de nosotros.
- Espíritu de equipo: ¡Uno para todos y todos para el cliente! Trabajamos en equipo complementando nuestra experiencia, responsabilidad y servicio.

Los valores que se han mencionado con anterioridad, sientan la base de la Filosofía de la empresa la cual “está basada en cuidar nuestros clientes y las alianzas con los proveedores, estar comprometidos con ellos, ser siempre responsables y honestos sobre los mismos.”

La cultura no se encuentra formalizada ya que el cambio de generaciones en el mando generó que convivan dos culturas diferentes dentro de la empresa; en primer lugar, la de empleados con mayor antigüedad que permanecen en la empresa desde la primera generación donde dirigían los Sres. Hugo y Daniel, y en segundo lugar los empleados que ingresaron recientemente a la empresa en el mando del Sr. Daniel y sus hijos. Hoy, se busca unir ambas culturas en una, donde todos los que forman parte de Moto Sáenz Peña se sientan identificados y cómodos con la manera de trabajar.

Propuesta formal: Es una cultura donde prima el respeto mutuo entre empleados, dueños, proveedores y clientes. Se pone de manifiesto que los miembros del equipo, incluido el fundador y dueños, hacen lo mejor para satisfacer a sus clientes sin importar lo que pase alrededor. Una cultura donde los jefes mantienen contacto con todos los puestos de la empresa, los clientes y proveedores.

Tipo de liderazgo: Daniel Goleman, en su artículo “Liderazgo que obtiene resultados” (1998) describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados.

Se observan un tipo de liderazgo según cada hijo del Sr Daniel. Su hijo se destaca por un liderazgo visionario y orientativo ya que motiva a los empleados mediante una visión clara y emocionante. Así, hace ver a cada uno cuál es el papel dentro de la misma.

En cambio, su hija posee más bien un liderazgo similar al autoritario ya que normalmente emplea instrucciones cortas, concretas y precisas y no suele estar en la empresa ya que se maneja por fuera de la misma y esto provoca a veces la desmotivación de los miembros del grupo

Sistema de límites

El sistema de límites impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la

organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. (Simons R. 1995)

En cuanto a los límites en la conducta comercial, Moto Sáenz Peña no contaba con un organigrama formal y comunicado a todos los miembros de la empresa. Actualmente, en el mes de mayo se definió junto a la gerencia general una propuesta de organigrama, el cual refleja la estructura de la empresa y puestos.

Puesto que la empresa se encuentra en constante mejora, se observa como proyecto a corto plazo

la realización de manuales de procesos y manuales de tareas para cada puesto. Se inició actualmente con redacción de manuales de ciertas tareas a cargo del puesto “encargado de cuentas corrientes” y de los “vendedores viajantes”. Se espera que se continúe en primera medida con los puestos administrativos, para luego, continuar con comercial y compras hasta llegar a todos los puestos.

Los manuales una vez realizados se aprobarán por la persona a cargo del puesto descrito en el manual y luego compartido.

Figura N°4: Portada de Manual de proceso para carga de comprobantes de cobranzas

Proyecto: Documentación – Cuentas Corrientes	MSP	
Tipo de documento: DOC: Documentación		
Documento: Comp. Créditos		
Versión: 1	Autor: Paulina Rulli	Fecha: 02/04/2021

CARGA Y CONTROL DE COMPROBANTES DE CRÉDITO PARA CUENTAS CORRIENTES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar (Cuentas Corrientes) constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” y además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos. Por dicha razón el proceso de carga y control de los comprobantes de crédito en cuentas corrientes es sumamente importante y clave para el puesto. A continuación, se detallan los pasos a seguir para realizar dicha tarea.

PROCESO

Carga y Control de Recibos

Fuente: Elaboración propia

El Sistema de Sanciones no está formalizado, ya que al no haber problemas regularmente con el personal, se conversa con el responsable y el gerente de RRHH y se deciden las sanciones en el momento que se produce el incidente. Si están definidas ciertas políticas, como, por ejemplo: en caso de existir faltantes en caja, se le descuenta del sueldo a la cajera; o si un cliente en condición cuentas corrientes debe con un periodo mayor a cierta cantidad de días el vendedor viajante responsable del mismo no gozará de comisión una vez cobrada la deuda.

En cuanto al marco de normativas, se encuentra regulado, por un lado, por el SEDRONAR (Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y Lucha contra el

Narcotráfico) con respecto a la venta de las baterías de las motocicletas, las cuales poseen en su contenido Ácido Sulfúrico. Por otro lado, se encuentra regulado por el régimen de importaciones (Aduana).

Además de las herramientas antes descritas, la empresa cuenta con seguridad privada todos los días en todos los locales, así como cámaras de seguridad tanto en los mostradores como en las oficinas administrativas de casa central. Con la nueva normalidad se cumplen los protocolos con lo que se refiere al ingreso del local (medición de temperatura y alcohol en manos). No existe un sistema de ingreso para el personal como ser tarjetas magnéticas o por huella dactilar.

Los sistemas de límites estratégicos se centran en las conductas de búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización. La planificación estratégica suele usarse para estipular qué actividades de búsqueda no son aceptables y no deben intentarse. (Simons R. 1995)

No existe actualmente un plan estratégico definido y comunicado; sin embargo, los integrantes de la empresa conocen que el principal objetivo de la empresa es el de crear una experiencia de venta satisfactoria al cliente.

La empresa no posee límites muy rígidos a futuro, debido a la rápida evolución de la tecnología con respecto a medios de transporte eléctricos y el cuidado ambiental. Sin embargo, se podría definir como límite todos los productos relacionados a la “movilidad” como las motocicletas, bicicletas, automóviles.

Sistema de control interactivo

Los sistemas de control interactivo son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para estimular la búsqueda y el aprendizaje permitiendo que surjan nuevas estrategias. (Simons R. 1995).

En cuanto al sistema de control interactivo se pudo observar que se realizan reuniones semanales de en el comercial donde participan

gerente comercial y dueño de la empresa que se encarga de dicha área, con el fin de planificar, tomar decisiones acerca de oportunidades que se presentan, informarse mutuamente sobre los temas que se presentaron durante la semana. También se posee semanalmente reuniones el equipo de mercado libre y el de diseño junto a un community manager para definir las publicidades y promociones en redes sociales de la semana en curso; reuniones quincenales con el equipo de estrategia, formado hace un mes, integrado por los dueños, gerente comercial, proyect manager, encargado de RRHH y encargada estratégica, donde se definen acciones de mejora general en la empresa y formalización de estrategias, objetivos, misión y visión, entre otros temas.

El espacio para la toma de decisiones y el planteamiento de opiniones y problemas está abierto hacia toda la organización, los mandos medios pueden tomar decisiones del movimiento cotidiano de la actividad, y se escucha siempre las inquietudes y opiniones de todos en la empresa.

No se utilizan actualmente herramientas de análisis de situación interna o externa de la empresa, pero son consideradas muy importantes para la toma de decisiones y para posicionarse ante los problemas y oportunidades que se presentan, por lo que se elaboró junto al equipo estratégico un Análisis FODA y sus estrategias.

Figura N°7: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia



Figura N°8: Estrategias FO-FA-DO-DA



Fuente: Elaboración propia

Sistema de control y diagnóstico

Los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos para asegurar el logro de metas predecibles (Simons, 1995).

Hoy en día Moto Sáenz Peña no posee un sistema de metas y objetivos formalizado, si bien cada persona conoce sus metas dependiendo su puesto, no están totalmente definidos. Este año se implementaron los presupuestos en el área comercial.

Gracias al sistema de gestión Tango, se logra optimizar el manejo integral de los circuitos operativos y de ventas, se dispone de información en tiempo y forma para la propia gestión y a la vez se logra dar cumplimiento a las diversas exigencias del entorno.

También en el presente año se implementó Jira Software, donde se cargan todas las tareas de cada personal y se puede observar el tiempo que le llevo completar la misma, si tuvo complicaciones (se comenta dentro de la tarea), si necesita validación de otra persona, entre otras observaciones. Gracias a este software se posee mejor monitoreo sobre los proyectos de cada área.

Con la ayuda de la auditoría financiera externa, se realizan flujos de efectivo presupuestos y luego los reales a final de cada mes para controlar que se haya llegado al objetivo y en caso contrario qué medidas tomar. También, junto al estudio contable se realizan los balances anuales.

Como una gran falencia se observa que no existen planificaciones anuales, las cuales deben realizarse sobre cada unidad de negocio (minorista/mayorista) y tener así una óptica distinta sobre cómo se trabaja hoy.

Se trabaja mes a mes en presupuestos comerciales con respecto a cantidades vendidas y montos de facturación. No se tienen objetivos a largo plazo.

No se presentan presupuestos definidos con respecto a publicidades y propagandas, ni inversiones en comunicación redes sociales, aunque actualmente se destinan fondos para ello, aprovechando las mejoras continuas y los 35 años de trayectoria. Es un objetivo que lentamente se está llevando a cabo y es la de mejorar la llegada al cliente mediante las redes sociales de la empresa.

El departamento de compras se propuso realizar un presupuesto, pero hasta el momento el mismo no fue concretado, dada la dificultad de definir un tope en las compras cuando gracias a ellas, la empresa se sustenta.



La empresa no cuenta con un Sistema de Incentivos, pero también se tiene un proyecto para formalizar un sistema de incentivo por objetivos. El plan, al igual que los manuales, es aplicar un sistema de incentivos por objetivos obtenidos y/o superados en la sección administración.

Propuesta de factores claves de éxito: Los factores claves de éxito que se han identificado luego de mantener entrevistas y reuniones varias con los directivos y personal de la empresa, también tomando en cuenta la propuesta de valor y estrategia, son los siguientes:

- Servicios de calidad.
- Satisfacción del cliente.
- Personal capacitado.
- Procesos profesionales.

A continuación, se detalla la propuesta de indicadores.

Servicios de calidad:

- Método servqual: SERVQUAL es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. (ver en anexo).
- Porcentaje de mercadería devuelta: (Mercadería devuelta/ Mercadería vendida) *100
- Reclamos por demoras en la entrega

Satisfacción del cliente:

- Porcentaje actual de nuevos clientes: (n° de nuevos clientes/n° de clientes) *100 – área comercial. Este indicador muestra la evolución que sufre la cartera de clientes para un periodo de tiempo determinado.

Un incremento o un decremento en el resultado de este ratio, nos mostrara un crecimiento o no en la cartera de clientes de la empresa.

- Fidelización a los clientes: Tasa de fidelidad, si compran nuevamente.

Personal capacitado:

- Índice de formación: Inversión en capacitaciones/ Total costos del personal.

Procesos profesionales:

- Procesos de control: N.º de procesos documentados del área/ Procesos del área.

Un tablero operativo nos debe servir para que en un simple golpe de vista podamos evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día. (Ballvé, 2008).

Como herramienta final de control de gestión, se propuso desarrollar un cuadro de mando integral, con mapa estratégico y relacionar objetivos estratégicos a cada una de las 4 perspectivas que componen el mismo con cada factor clave de éxito planteado.

Al avanzar en el estudio, realizando entrevistas, observaciones y trabajo en la empresa, se concluyó que la misma no se encuentra en un nivel de madurez adecuado para realizar el cuadro de mando integral, por lo que habría sido una herramienta hoy inaplicable.

Es por ello, que se decidió desarrollar un tablero operativo, específicamente del sector cobranzas (cuentas corrientes). Para dicha decisión se comunicó a uno de los dueños, quien estuvo de acuerdo con el proceso y apoyo la misma. A continuación, se plantean algunos de los indicadores utilizados en el área cuentas corrientes:

Figura N°7: Indicador ventas vs cobranzas

Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Ventas Vs Cobranzas
Propósito del indicador:	Medir la eficiencia en las cobranzas (proporción de lo facturado en condición cta. cte. que se llega a percibir)
Meta:	Mientras más próximo a 1, mejor gestión de cobranzas
Formula:	Importe total cobrado/Total ventas en condición cta cte
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Fuente: Elaboración propia



Figura N°8: Indicador porcentaje de la deuda vencida

Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Porcentaje de la Deuda Vencida
Propósito del indicador:	Entender el margen a mejorar en las cobranzas
Meta:	Mantenerlo por debajo del 5%
Formula:	$(\text{Deuda vencida} / \text{Importe de cuentas a cobrar}) * 100$
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Fuente: Elaboración propia

Figura N°9: Indicador días de atraso en las cuentas corrientes

Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Días de atraso en las cuentas corrientes
Propósito del indicador:	Identificar el retraso promedio de la cobranza
Meta:	Cuanto más cerca del 0 esté, mejor gestión de cobranzas
Formula:	$(\text{Fecha actual} - \text{fecha de emisión})$
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Fuente: Elaboración propia

Figura N°10: Indicador cobranzas por viajante

Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Cobranzas por viajante
Propósito del indicador:	Eficiencia en el cobro de cada viajante
Meta:	Cuanto mayor porcentaje, mejor gestión de cobranzas del viajante.
Formula:	$(\text{Cobranza viajante "x"} / \text{Cobranza total}) * 100$
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Fuente: Elaboración propia

Al encontrarse la empresa en constantes cambios de mejora, ya se había propuesto realizar tableros de los diferentes sectores (cobranzas, comercial, compras, otros) y uno general financiero. Es por ello también que se desarrolla el siguiente tablero, pero en este caso, se procedió a realizarlo mediante el programa Power BI de Microsoft con el objetivo que el directivo pueda poseer la información detallada de cada sector para la toma de decisiones y estar al día con cada novedad.

Para la recolección de datos se extrajo de la base de datos de Tango Gestión, se realizaron las

tablas necesarias para el tablero mediante SQL Server Management que luego fue importado a Power BI.

A continuación, se presenta el dashboard: (Aclaración: Los números expuestos en el trabajo son referenciales y no reflejan la realidad de la empresa en cuestión por cuestiones de privacidad a la información de la misma. Igual situación con los nombres de los vendedores). El tablero fue elaborado con la ayuda del proyect manager de la empresa quien coopero en el análisis de datos y diseño del mismo

Figura N°11: Portada de tablero operativo de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Figura N°12: Índice de tablero operativo de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

Ventas vs cobranzas: se observan las ventas y las cobranzas en las visualizaciones “tarjetas”. Cada visualización en la siguiente vista está anexada a los filtros superiores por año y por mes.

Además, se observa en la visualización inferior la comparación entre ventas y las cobranzas realizadas (siempre en condición de venta ctas ctes y contado reparto, las cuales se cobran días posteriores a la venta). Cuanto más cerca se encuentren las líneas, mejor es la gestión de cobranzas.

La tarjeta llamada “ventas vs cobranzas” refleja lo mismo que la gráfica, solo que tomando como “objetivo” las ventas, es decir, el porcentaje que se visualiza en la tarjeta representa que tan cerca se encuentran las cobranzas realizadas en determinado periodo con respecto a las ventas. A modo de ejemplo: en la siguiente imagen las cobranzas estuvieron debajo por un 15.43% de las ventas, lo cual se podría considerar un buen porcentaje de la gestión de cobranzas. Se encuentra en el extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice

Figura N°13: 1° vista - Ventas vs. cobranzas



Fuente: Elaboración Propia

Cobranzas pendientes: Al igual que la vista anterior, se encuentran los filtros de año y mes en la barra superior, separado por color los filtros correspondientes al total de ventas y otro color para las correspondientes a cobranzas pendientes. Se realizaron tarjetas para las cobranzas pendientes que poseen más de +45 y +70 días desde la emisión de la factura. Dichos plazos fueron determinados en base a un análisis previo con gerente comercial a cargo de los viajantes y encargada de cuentas corrientes, donde se observaron el comportamiento de los clientes con respecto al pago.

Las tarjetas de “cobranzas pendientes P1 y P2” es una categoría propia de la empresa para

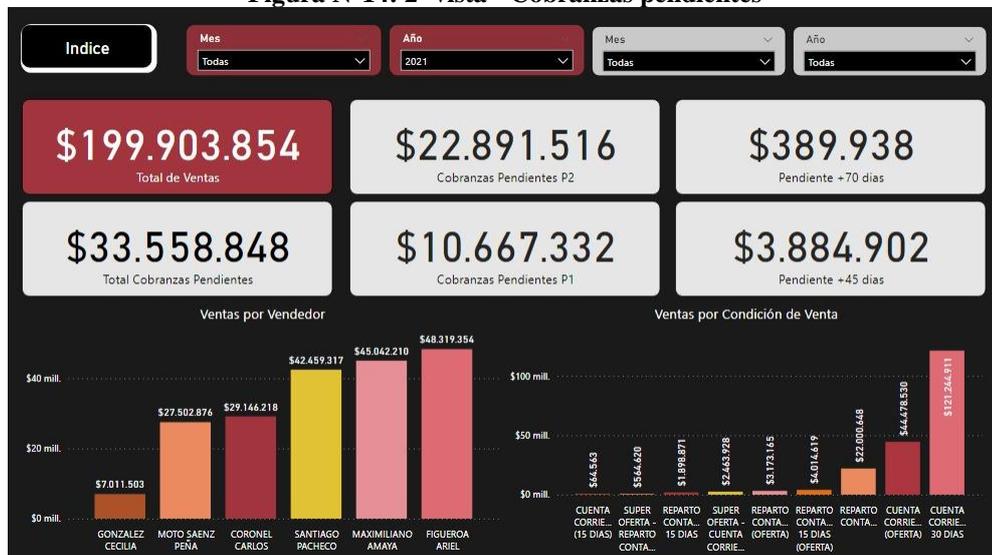
diferenciar diferentes tipos de ventas. Los mismos fueron solicitados por el directorio.

En el gráfico de “ventas por vendedor” se observa la fuerza de venta de cada viajante/vendedor en porcentaje y monto de facturación.

En el gráfico de “ventas por condición” se observa la fuerza de venta de cada condición de venta en porcentaje y monto de facturación. Es importante aclarar que este grafico posee un previo filtrado realizado por SQL donde se seleccionan todas las condiciones de venta menos contado, ya que no representa un plazo para el cobro al ser venta/cobro inmediato.

Se encuentra en el extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice

Figura N°14: 2° vista - Cobranzas pendientes



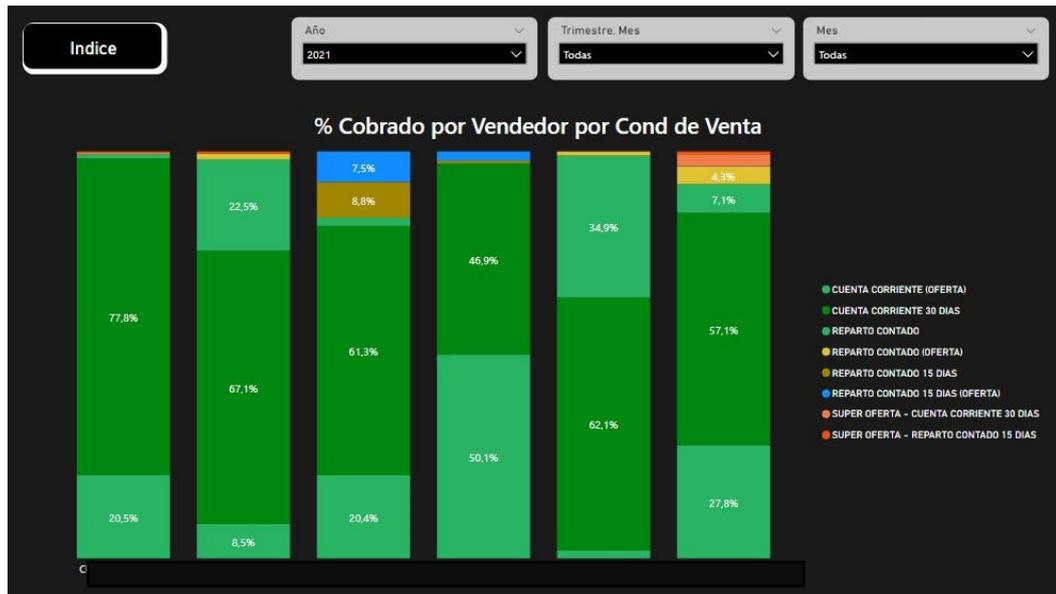
Fuente: Elaboración propia

Cobranzas por vendedor y por condición de venta: Nuevamente se encuentran los filtros de año y mes en la barra superior, también de trimestre y extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice.

El grafico de barras representa las cobranzas por cada vendedor en cada condición de venta de la

empresa que no sean de contado. Cada barra representa un viajante y se puede visualizar el porcentaje de venta por condición. Esto ayuda a analizar la fuerza de venta de cada viajante por condición, desde cual posee mejor gestión de cobranzas.

3° vista: Cobranzas por vendedor y por condición de venta



Elaboración propia.

Una vez terminado el tablero operativo, fue presentado a ambos dueños, quienes aprobaron satisfactoriamente el trabajo realizado. Es por ello que hoy en día se están desarrollando los tableros operativos de otras áreas y/o sectores como por ejemplo el comercial.

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo en la que se tuvo constante contacto con los puestos superiores y el directorio se vio fervientemente la aprobación, el apoyo y la motivación hacia el desarrollo del estudio. El presente trabajo fue el puntapié para iniciar el proyecto de formalización y mejora de los procesos que la empresa tenía como objetivo a corto plazo.

Se ve correcto resaltar la gran importancia de la comunicación organizacional, tanto informal como formal, no solo desde y entre los puestos superiores sino dentro de toda la organización. Este problema interno se lo podría destacar como uno de los principales que posee la empresa.

A su vez, se destaca que la empresa posee un enorme potencial para permanecer en el mercado y para crecer dentro de él. Posee un gran porcentaje de personal que apuesta a la constante mejora, al aprendizaje diario, con el fin de reinventarse constantemente.

Hoy en día, “Moto Sáenz Peña” se encuentra implementando las herramientas de control realizadas en el trabajo. Se están realizando formalizaciones en cada puesto de trabajo como es la definición de puestos y de tareas, la realización de los tableros operativos de cada área y un tablero general.

Mediante el diseño de dichas herramientas, implementación y formalización de control de gestión se cumplen objetivos a la problemática planteada.

Finalmente, se concluye que todo lo aprendido dentro de la carrera en la Licenciatura de administración puede verse reflejada y aplicada en el trabajo. Esto es muy significativo para un próximo licenciado ya que logra visualizar que lo teórico es aplicable, valioso e importante.



REFERENCIAS

- Anthony R., Govindarajan V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. Ed. Mc Graw Hill.
- Ballvé, A. (2008). *Tablero de control*. Ed. Emecé.
- Dodero, Santiago (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Ed. El Ateneo.
- Dodero, Santiago (2019). *El método EFE*. Ed. El Ateneo.
- Goleman, Daniel (1998). *Leadership That Gets Results* “Liderazgo que obtiene resultados” - Revista HBR
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill.
- Meroño A. (2009). *La Profesionalización como Factor Determinante para la Continuidad de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México*.
- Pérez-Carballo Veiga J. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Porter M., (2008). *Estrategias competitivas*. Ed. Grupo editorial patria.
- Simons R. (1995). *Palancas de control*. Ed. Temas Grupo Editorial.

EFICIENCIA DE LA INVERSIÓN EN PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ARGENTINA. ANÁLISIS POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO MEDIANTE FRONTERAS DE EFICIENCIA

Reston Esteban Carlos esteban.reston@gmail.com

Ruiz Rosana Elizabeth reruiz_12@yahoo.com.ar

Universidad Nacional de Salta

RESUMEN

Este trabajo propone evaluar la eficiencia de la inversión pública en el inciso “Personal” del presupuesto asignado a universidades del Sistema Universitario Público de Argentina del año 2017, por áreas del conocimiento en carreras de posgrado y grado.

Se analiza la partida “Personal” porque prácticamente el 80% del presupuesto de la universidad pública se destina a salarios y cargas sociales de personal docente y no docente.

Para la evaluación de la eficiencia de la mencionada partida presupuestaria se parte de la clasificación por áreas del conocimiento de la muestra de 19 universidades analizadas. Posteriormente se aplica la metodología del Análisis Envolvente de Datos (DEA) para determinar los índices de eficiencia de cada universidad en cada una de las seis áreas investigadas.

Los resultados obtenidos comprueban que en el área Ciencias Agrícolas las más eficientes son las universidades de Buenos Aires, Córdoba, Catamarca y Mar del Plata; en Humanidades, la universidad de Buenos Aires; en Ingeniería y Tecnología son Córdoba, Cuyo, La Rioja, Lanús, Misiones y Tucumán; en Ciencias Médicas y de Salud son Córdoba y San Martín; en Ciencias Naturales, Buenos Aires y Cuyo; y finalmente en Ciencias Sociales, Buenos Aires, Córdoba y San Martín.

Palabras claves: universidad pública, frontera de eficiencia, presupuesto de personal, DEA

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene el propósito de evaluar la eficiencia en el inciso “Personal” del presupuesto asignado a las universidades por áreas del conocimiento de las carreras de posgrado y grado del Sistema Universitario

Público de Argentina correspondiente al año 2017.

Si al término “Inversión” se le añade el calificativo de “pública”, se está precisando que el dinero proviene de las arcas del Estado para financiar una organización como la universidad del Sistema Universitario Público, cuya finalidad es que dicha inversión regrese al Estado como un beneficio social sinérgico. En relación a la inversión pública en educación superior, se reconoce que los beneficios públicos y privados que generan los resultados de esta inversión son ampliamente diversos.

En el caso de esta investigación se pretende medir resultados a partir de la dimensión de la matrícula de estudiantes, la cantidad de egresados y el presupuesto asignado al inciso “Personal” en cada una de las áreas del conocimiento.

El artículo presenta resultados referidos al análisis de la eficiencia de la inversión en el mencionado inciso “Personal” correspondiente a las siguientes áreas del conocimiento, clasificadas según el criterio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

- Ciencias Agrícolas
- Humanidades
- Ingeniería y Tecnología
- Ciencias Médicas y Salud
- Ciencias Naturales
- Ciencias Sociales

Se recurre a la clasificación por áreas del conocimiento según el criterio de la OCDE con el propósito de utilizar un parámetro de uso internacional para analizar la eficiencia en cada una de las áreas del conocimiento correspondientes a las universidades analizadas.

El análisis por áreas del conocimiento se realiza sobre la base de tres ejes centrales:

1. Determinación de la matrícula de alumnos y cantidad de egresados por áreas del conocimiento según el criterio de la OCDE
2. Procesamiento de la información presupuestaria desagregando la partida de “Personal” del resto de los incisos presupuestarios
3. Asignación de la partida presupuestaria de personal por áreas del conocimiento según criterio de la OCDE.

La importancia de analizar la partida “Personal” se debe a que prácticamente el 80% del presupuesto de la universidad pública se destina a salarios y cargas sociales de personal docente y no docente. Durante el año 2017 la ejecución presupuestaria en la partida “Personal” representó el 79,34% del total del presupuesto ejecutado por las universidades públicas, según información suministrada por el Departamento de Información Universitaria de la Secretaría de Políticas Universitarias (año 2017).

La información de la matrícula de alumnos y la cantidad de egresados por áreas del conocimiento se obtuvo a partir de la información suministrada por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). Cabe destacar que la SPU divide la matrícula de estudiantes y la cantidad de egresados en cinco ramas de estudio:

- Ciencias Aplicadas
- Ciencias Básicas
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Humanas
- Ciencias Sociales

Sin embargo, del análisis comparativo entre las ramas de estudio de la SPU y las áreas del conocimiento según OCDE, se pudo comprobar que algunas de las disciplinas asignadas no coinciden; por lo tanto, a cada una de las disciplinas informadas por la SPU, contenidas en cada una de las ramas de estudio, se le asignó el área del conocimiento correspondiente según criterio de la OCDE.

El procesamiento de la información presupuestaria del inciso “Personal”

desagregada por áreas del conocimiento se realiza mediante el análisis del presupuesto asignado a las 19 universidades analizadas en la muestra. Del total del presupuesto asignado al inciso “Personal” se desagrega el importe correspondiente a unidades académicas o áreas del conocimiento, y se clasifica según el criterio de la OCDE, obteniendo de este modo la inversión de la partida presupuestaria de “Personal” para cada una de las seis áreas del conocimiento que se analizan.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA UNIVERSITARIO PÚBLICO DE ARGENTINA

Hasta el inicio del nuevo período democrático de Argentina, habiendo finalizado los procesos de dictadura militar, y elegido democráticamente el presidente Raúl Alfonsín (diciembre de 1983), las universidades públicas podían establecer cupos de ingreso como así también se permitía la fijación de aranceles universitarios.

Desde el año 1984 hasta la actualidad, el sistema universitario público argentino se ha caracterizado por el ingreso irrestricto de los estudiantes, la gratuidad de la educación superior pública, una elevada tasa de deserción, una muy baja tasa de egresados, una larga duración promedio de años de graduación de los estudiantes y la concentración de estudiantes en las carreras clásicas o tradicionales vinculadas a las Ciencias Sociales.

Estas características se profundizaron cada vez más con los distintos gobiernos democráticos que siguieron al Presidente Raúl Alfonsín, en los cuales también hubo un crecimiento significativo del presupuesto asignado a las universidades acompañado con la creación de nuevas universidades sin ninguna orientación estratégica.

El gasto público en Educación medido como porcentaje del PBI aumentó considerablemente durante el período comprendido entre los años 2003 y 2017, de acuerdo a lo que puede observarse en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1: Porcentaje de PBI asignado al presupuesto de la educación pública argentina

Período	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
% PBI	3,49	3,86	4,13	4,47	4,84	5,53	5,02	5,29	5,37	5,44	5,36	5,78	5,54	5,46

Fuente: Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Es importante destacar que durante el año 2017 el 99,66% de los recursos obtenidos por las universidades públicas nacionales provinieron del Tesoro Nacional, según datos elaborados por la Secretaría de Políticas Universitarias de Argentina (SPU), demostrando que las universidades públicas argentinas prácticamente no generan recursos propios.

Los resultados obtenidos en este artículo surgen de analizar inicialmente las 57 universidades del Sistema Universitario Público de Argentina, de

las cuales se excluyen 7 por falta de información, de modo que la población total investigada comprende 50 universidades públicas. De esta población se consiguieron 29 presupuestos, de los cuales 19 universidades públicas elaboraron su presupuesto con la información desagregada por áreas del conocimiento, por lo que el análisis de eficiencia del inciso “Personal” se realiza en base a la muestra final de 19 universidades, las que se detallan en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2: Universidades con información presupuestaria por áreas del conocimiento

Universidad Pública Argentina		
Artes	Hurlingham	Patagonia San Juan Bosco
Buenos Aires	Jujuy	Salta
Catamarca	La Pampa	San Luis
Córdoba	La Rioja	San Martín
Cuyo	Lanús	Tierra del Fuego
Gral. Sarmiento	Mar del Plata	Tucumán
	Misiones	

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que la mayoría de los presupuestos de las universidades no están publicados en las páginas web y los obtenidos de la muestra analizada son heterogéneos respecto a sus formatos de exposición de la información.

En la Argentina se advierte que no existen estrategias para la asignación de recursos hacia áreas del conocimiento prioritarias para el desarrollo del país, comprobándose que, en el caso argentino la mayoría de la matrícula de los estudiantes se concentra en las carreras tradicionales y los recursos se destinan mayoritariamente a estas áreas.

El análisis de la eficiencia de las universidades públicas por áreas del conocimiento permite el diseño de políticas universitarias armonizadas con los objetivos estratégicos de un país. Se

pretende que los resultados de este análisis generen un aporte de información relevante que facilite tanto al Estado Nacional argentino como a las propias universidades la planificación de políticas de mejora en la gestión de los recursos públicos destinados al sistema universitario.

OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es evaluar la eficiencia de la inversión pública en “Personal” en las diferentes áreas del conocimiento de las carreras de pregrado y grado del Sistema Universitario Público de Argentina. El presupuesto del inciso “Personal” está compuesto por los recursos monetarios destinados al pago de sueldos y cargas sociales del personal Docente y PAS (Personal Administrativo y de Servicios).

En este estudio se excluyen los institutos universitarios públicos, las universidades provinciales y las universidades del sector privado argentino.

Objetivos específicos

Para la consecución del objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Clasificación de las áreas de conocimiento según criterio de la OCDE.
- Determinación de la matrícula de alumnos y cantidad de egresados por áreas del conocimiento.
- Análisis del inciso “Personal” en el presupuesto asignado a Unidades Académicas (Facultades) por áreas del conocimiento.
- Análisis de la eficiencia en egresados de la inversión en “Personal” por áreas del conocimiento.

METODOLOGÍA

Para analizar la eficiencia por áreas del conocimiento y encontrar las universidades públicas más eficientes en la utilización de la partida presupuestaria de “Personal”, se considera adecuado utilizar la metodología de estimación de frontera de eficiencia, a partir de la identificación de las mejores prácticas que surgen de la comparación entre las universidades públicas. La competencia por comparación introduce un incentivo positivo en el desempeño de las unidades analizadas, en este caso las universidades públicas, y permite la confección de rankings de eficiencia para identificar las más eficientes o de mejor desempeño y las menos eficientes o de inferior desempeño.

La comparación de la eficiencia de las universidades públicas sirve también para aprender de aquellas unidades que tienen mejor desempeño e introducir mejoras en las unidades ineficientes para que brinden como resultado final un mejor servicio a la ciudadanía, por lo cual se necesita definir una frontera de eficiencia, en donde se ubicarán las universidades más eficientes.

La frontera de eficiencia se define como la máxima cantidad de “outputs” que puede ser

producida a partir de una cesta o conjunto de “inputs” o recursos dados. En el mundo de la economía se puede definir teóricamente la frontera eficiente a través de distintas especificaciones matemáticas. En el mundo real, en la mayoría de los casos, esta definición no es posible porque se requiere un conocimiento completo de la organización y de la tecnología utilizada para la obtención de resultados, como sucede en el caso de las universidades públicas analizadas; por este motivo, la frontera de eficiencia se estima observando las mejores prácticas. A partir de esta frontera de eficiencia obtenida con las mejores prácticas, se identifican las unidades más eficientes. Las unidades que no están ubicadas en la frontera de eficiencia representan las unidades menos eficientes, mientras que las unidades situadas en la frontera representan las unidades más eficientes.

Existen dos metodologías principales para estimar la frontera de eficiencia: los métodos paramétricos y los métodos no paramétricos. Los métodos paramétricos asumen un supuesto acerca de la tecnología y requieren la especificación de una función que relacione “inputs” con “outputs”. Los métodos no paramétricos estiman la frontera de eficiencia a través de la programación lineal matemática, sin la suposición previa de una función que relacione “inputs” con “outputs”, como así tampoco asumen ningún supuesto acerca de la tecnología.

En los métodos paramétricos y no paramétricos existen los deterministas y los estocásticos. En el método determinista las discrepancias entre el resultado alcanzado y el máximo alcanzable son atribuidas a ineficiencias, de modo que no se considera la posibilidad de que dichas diferencias se originen en factores externos o aleatorios condicionantes que se encuentran fuera del control de las unidades analizadas. En el método estocástico las discrepancias entre el resultado alcanzado y el máximo alcanzable son atribuidas a ineficiencias como así también a factores externos o aleatorios condicionantes que se encuentran fuera del control de las unidades analizadas.

En la Figura N° 1 se exponen los principales métodos para estimar la frontera de eficiencia

Figura N° 1: Métodos para estimar la frontera de eficiencia

Método	Paramétrico	Estadístico	Determinista Estocástico
		Programación matemática	Determinista Estocástico
	No Paramétrico	Programación matemática	Determinista Estocástico

Fuente: Adaptación de Coll Serrano y Blasco “Evaluación de la Eficiencia mediante el Análisis Envolvente de Datos. Introducción a los modelos básicos” (2006).

A los fines de este artículo, se utiliza la metodología del Análisis Envolvente de Datos (DEA) que representa un método no paramétrico, determinista y que utiliza la programación matemática para calcular la frontera de eficiencia. Las características de la metodología DEA se explican a continuación.

METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS (DEA)

La eficiencia analizada con la metodología DEA “iniciada por Farrell (1957) fue reformulada como un problema de programación matemático por Charnes, Cooper y Rhodes (1978), con un modelo de rendimientos constantes a escala” (Navarro-Chávez y Delfín-Ortega, 2020, p. 267). Es un método determinístico, no estadístico y no paramétrico porque no hay parámetros, es decir, que no existe a priori una función de producción que relacione “input” con “outputs”, como así tampoco existe ningún supuesto acerca de la tecnología. La frontera de eficiencia se traza a partir de las mejores prácticas de las unidades observadas, de modo que la eficiencia técnica calculada es relativa. La metodología DEA no calcula una eficiencia absoluta porque no compara las unidades productivas con un máximo teórico o un estándar ideal previamente establecido. El método DEA busca, a través de la programación lineal matemática, las ponderaciones de “output” y de “input” más convenientes para cada unidad productiva. El

programa calcula las ponderaciones más favorables que se aplicarán sobre los “inputs” y “outputs” para maximizar la eficiencia de las unidades analizadas. No requiere un test de significación estadística porque los datos se evalúan entre sí mismos.

La metodología DEA busca un juego de ponderaciones de “output” y de ponderaciones de “input” que sea la más conveniente para cada unidad productiva. La eficiencia se calcula como el cociente entre la suma ponderada de Outputs y la suma ponderada de Inputs, como se observa a continuación:

$$w_0 = \frac{\sum y_j \theta}{\sum x_i \theta}$$

donde:

w_0 = puntuación de eficiencia

μ_j = ponderación asignada al Output

δ_i = ponderación asignada al Input

Supuestos de la metodología DEA:

Free- disposability: si es factible una combinación Input-Output, entonces también es factible una combinación que utilice más Input con el mismo Output o menos Output con el mismo Input.

Convexidad: implica que es factible cualquier combinación lineal de dos unidades que pertenecen a la frontera productiva, de modo que los factores productivos son perfectamente sustituibles.

Ventajas y desventajas de la metodología DEA

Ventajas

- No establece supuestos previos sobre la relación de Inputs y Outputs
- Maneja múltiples inputs y outputs
- Establece una única medida de eficiencia que es relativa
- Permite visualizar las unidades ineficientes que deben mejorar
- Se puede utilizar en sectores donde no existen precios, como el caso de las universidades

Desventajas

- Es una aproximación determinista porque toda desviación respecto de la frontera se considera como ineficiencia, sin tener en cuenta factores externos o aleatorios que no se pueden controlar
- Supone que todas las unidades productivas utilizan la misma tecnología
- No permite la identificación de unidades con comportamientos atípicos (outliers), de modo que estas unidades se consideran eficientes porque no existen unidades similares para compararse

Charnes, Cooper y Rhodes proponen dos orientaciones en el modelo DEA:

Orientación del modelo

Orientación al input: dada la cantidad de Outputs producidos, en cuánto debería reducirse la cantidad de Inputs para alcanzar la frontera de producción. Una unidad es ineficiente si puede reducirse cualquier Input sin alterar sus Outputs.

Orientación al output: dada la cantidad de Inputs utilizados, en cuanto podría aumentar el Output para alcanzar la frontera de producción. Una unidad es ineficiente cuando puede incrementar su Output con la misma cantidad de Input.

Índices de eficiencia

Los índices de eficiencia con orientación al “output” son diferentes a los índices de eficiencia con orientación al Input. Los índices de eficiencia con orientación al “output” son mayores que uno. Por ejemplo, un índice de 1,20 indica que el “output” debe aumentarse en

un 20% para alcanzar la frontera de eficiencia. Los índices de eficiencia con orientación al “input” son menores o iguales que uno, en el sentido que una unidad es eficiente cuando no se pueden reducir sus “inputs”. Si el índice es igual a 0,9 significaría que los inputs se deben reducir en un 10%, para alcanzar la frontera de eficiencia.

Tipos de rendimientos a escala

Los autores Coll Serrano y Blasco (2006) afirman que “para evaluar la eficiencia de un conjunto de Unidades es necesario identificar la tipología de los rendimientos a escala que caracteriza la tecnología de producción” (p. 22). Los rendimientos a escala indican la variación porcentual del Output cuando se incrementan porcentualmente los factores de la producción. Los rendimientos a escala son los siguientes:

- 1) Rendimientos constantes a escala: el incremento porcentual del Output es igual al incremento porcentual del Input
- 2) Rendimientos crecientes a escala: el incremento porcentual del Output es mayor que incremento porcentual del Input
- 3) Rendimientos decrecientes a escala: el incremento porcentual del Output es menor que el incremento porcentual del Input

La metodología DEA puede realizarse a través del modelo DEA-CCR, que considera rendimientos constantes a escala, o bien con la utilización del modelo DEA-BCC, de Banker, Charnes y Cooper, que utiliza los rendimientos variables a escala.

MODELO UTILIZADO EN ESTE ARTÍCULO

El primer supuesto se relaciona con la orientación, es decir si se va a medir la eficiencia con orientación al “input” o al “output”. La orientación depende del modelo que se analiza. Si la organización puede controlar sus “inputs” se utiliza un modelo orientado al “input”, mientras que si la organización puede controlar sus “outputs” se utiliza un modelo orientado al “output”.

Como este trabajo tiene como propósito evaluar la eficiencia en la partida “Personal” por áreas del conocimiento, se propone utilizar el siguiente modelo que se observa en la Figura N° 2.



Figura N° 2: Modelo para evaluación de eficiencia por áreas del conocimiento

INPUTS	OUTPUTS
<ul style="list-style-type: none"> • MATRÍCULA DE ESTUDIANTES POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO. • PRESUPUESTO PARTIDA DE “PERSONAL” POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO. • PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO DE LA PARTIDA “PERSONAL” ASIGNADO A CADA ÁREA DEL CONOCIMIENTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • EGRESADOS POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO.

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo se utiliza el modelo DEA orientado al “input” porque la finalidad es evaluar la eficiencia de la inversión del inciso “Personal”, en relación a egresados, del Sistema Universitario Público de Argentina. Cabe señalar la relevancia de la partida “Personal” como “input” del modelo expuesto, ya que como se mencionó, esta partida destinada a salarios de personal docente y no docente representa un 80% del presupuesto de la universidad pública.

La matrícula de estudiantes representa el volumen o la cantidad de alumnos de cada una de las universidades analizadas y se utiliza como variable “input” porque tiene una relación directa con la partida presupuestaria del inciso “Personal”. El aumento de la matrícula de estudiantes genera la necesidad de contratar más profesores, y por ende, produce un incremento de la partida “Personal”. El porcentaje del presupuesto del inciso “Personal” asignado a cada área del conocimiento surge del cociente entre la partida “Personal” de cada área y el total del presupuesto correspondiente a todas las áreas del conocimiento. El motivo por el cual se utiliza este porcentaje como variable “input” se basa en el hecho de que cada una de las áreas del conocimiento recibe distintos porcentajes de asignación presupuestaria de la partida de “Personal”; por lo tanto, este porcentaje indica la incidencia del presupuesto asignado para cada una de las áreas del conocimiento.

El segundo supuesto se relaciona con los tipos de rendimientos. En este trabajo se utiliza el modelo DEA-CCR orientado al “input” con rendimientos constantes a escala.

La formulación matemática del modelo orientado al “input” con rendimientos constante a escala, en forma multiplicativa, es la siguiente:

$$\begin{aligned}
 & \max_{\mu, \delta} \quad w_0 = \sum_{r=1}^s \mu_r y_{r0} \\
 & \text{s.a.:} \\
 & \sum_{i=1}^m \delta_i x_{i0} = 1 \\
 & \sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m \delta_i x_{ij} \leq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n \\
 & \mu_r, \delta_i \geq \varepsilon
 \end{aligned}$$

donde:

y_{rj} = cantidad de Output r producido por la unidad evaluada

μ_r = ponderación asignada al Output r

x_{ij} = cantidad de Input i consumido por la unidad evaluada

δ_i = ponderación asignada al Input i

A continuación, se presentan los resultados del análisis de eficiencia por el método DEA de las 19 universidades analizadas clasificadas por áreas del conocimiento, de acuerdo a los presupuestos asignados en el año 2017.

EFICIENCIA EN EGRESADOS POR ÁREAS DEL CONOCIMIENTO. RESULTADOS AÑO 2017.

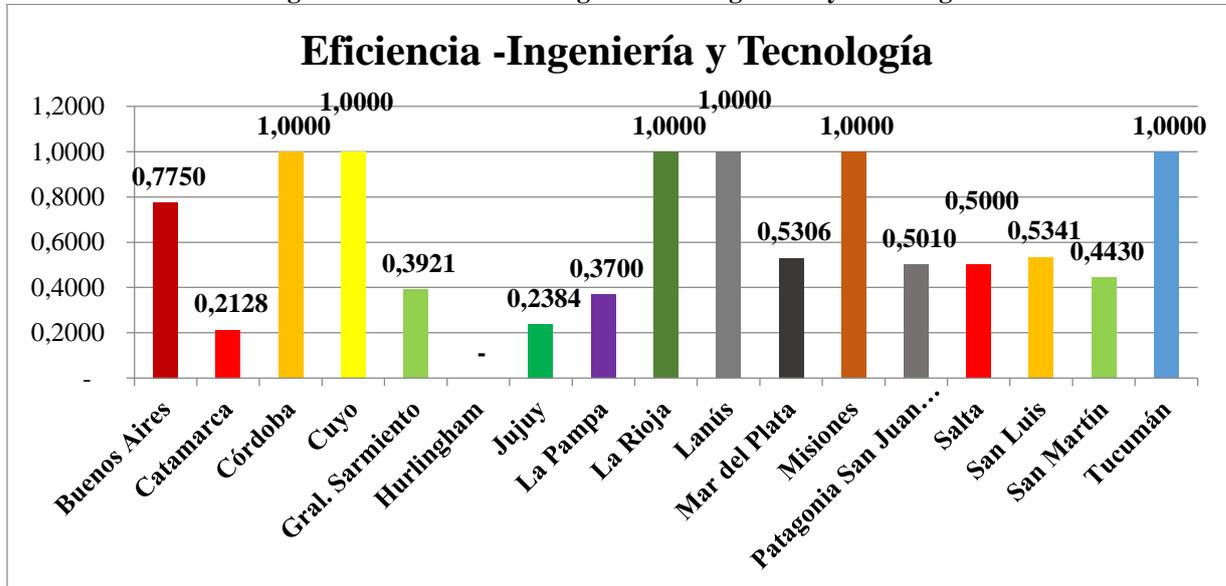
Se exponen los resultados del análisis de la eficiencia de las universidades analizadas por áreas del conocimiento en la inversión pública de la partida “Personal” mediante la aplicación del modelo DEA orientado al “input” con rendimientos constantes a escala. Los resultados se obtuvieron mediante el software Efficiency Measurement System (EMS) (Versión 1.3.0; Holger Scheel: 2000).

Ciencias Agrícolas

En la Figura N° 3 se observan los resultados de la eficiencia en egresados del área Ciencias Agrícolas. Cabe destacar que, si bien la muestra

analizada es de 19 universidades, en el caso de Ciencias Agrícolas solamente 10 universidades poseen facultades vinculadas a esta disciplina.

.Figura N° 3: Eficiencia en egresados – Ingeniería y Tecnología



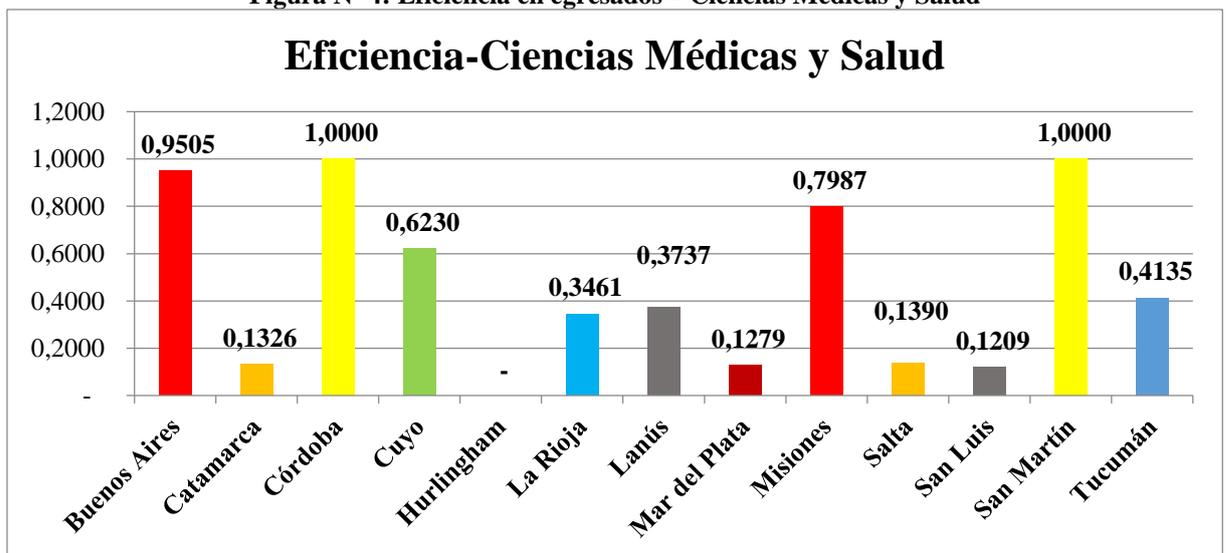
Fuente: Elaboración propia

Ciencias Médicas y de Salud

En la Figura N° 4 se exponen los resultados de la eficiencia en egresados del área Ciencias

Médicas y de Salud. Cabe destacar que, de la muestra analizada, solo 13 universidades poseen facultades vinculadas al área de Ciencias Médicas y de Salud.

Figura N° 4: Eficiencia en egresados – Ciencias Médicas y Salud



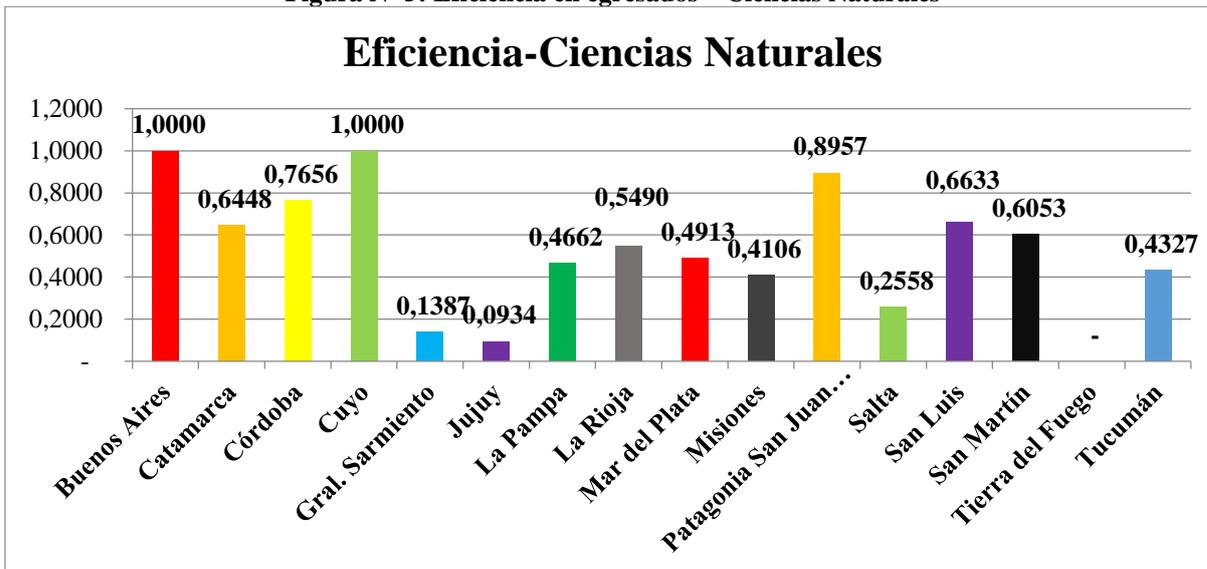
Fuente: Elaboración propia

Ciencias Naturales

En la Figura N° 5 se presentan los resultados de la eficiencia en egresados del área Ciencias

Naturales. De la muestra analizada, solo 16 universidades poseen facultades vinculadas al área de Ciencias Naturales.

Figura N° 5: Eficiencia en egresados – Ciencias Naturales



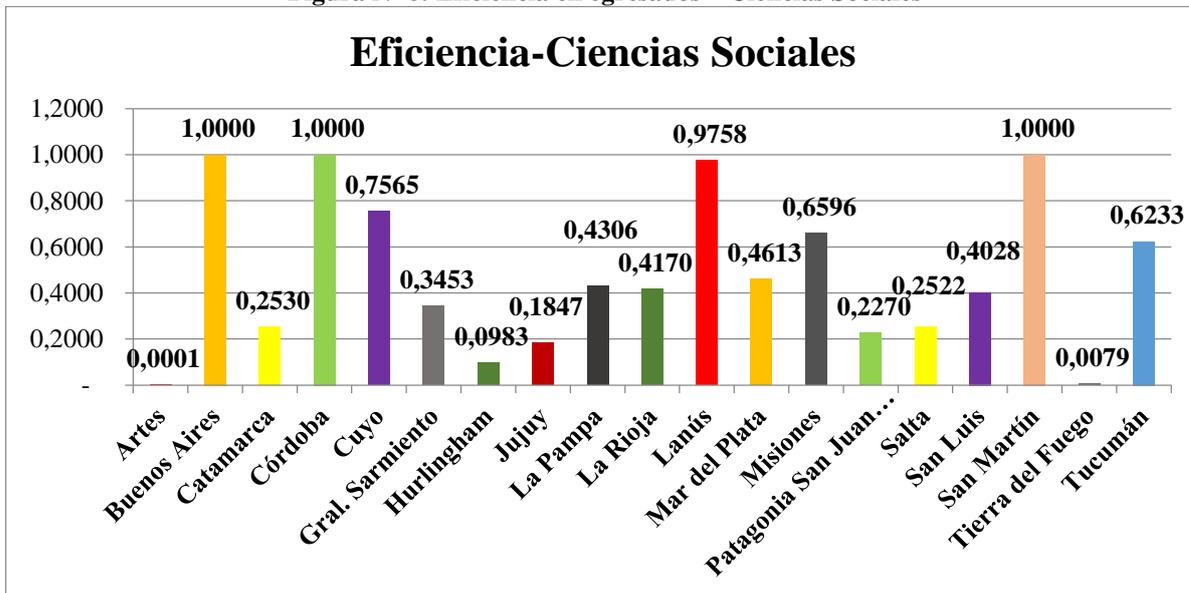
Fuente: Elaboración propia

Ciencias Sociales

En la Figura N° 6 se observan los resultados de la eficiencia en egresados del área Ciencias Sociales. Cabe destacar que en este campo del

conocimiento las 19 universidades de la muestra analizada poseen facultades vinculadas al área de Ciencias Sociales.

Figura N° 6: Eficiencia en egresados – Ciencias Sociales



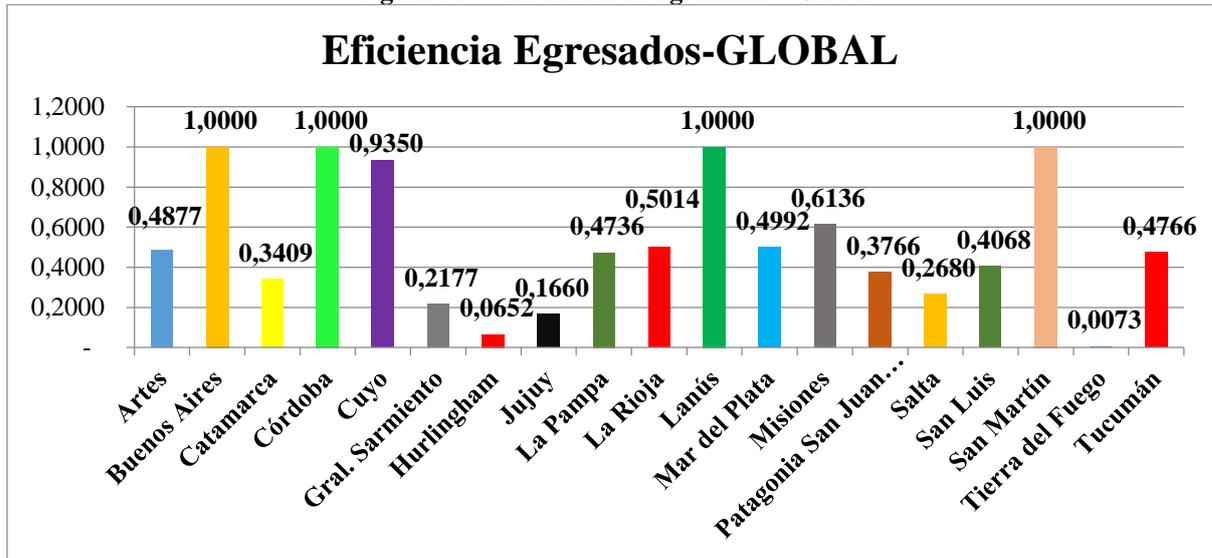
Fuente: Elaboración propia

Eficiencia Global

Con el análisis de la eficiencia global se pretende exponer los resultados de la eficiencia de las 19 universidades analizadas en la muestra mediante la aplicación del modelo DEA orientado al “input” con rendimientos constantes a escala, y compararla con las eficiencias de cada una de las 6 (seis) áreas del conocimiento anteriormente expuestas. Para el cálculo de la eficiencia global se utilizan las siguientes variables: 1) total de la partida del

inciso “Personal”, 2) total de la matrícula de estudiantes y 3) total de los egresados correspondientes a las 19 universidades analizadas en la muestra, 4) el 100% del presupuesto de la partida “Personal” asignado a cada área del conocimiento, porque el análisis se realiza de manera global. En la figura N° 7 se presentan los resultados de la eficiencia global de las 19 universidades de la muestra investigada.

Figura N° 7: Eficiencia en egresados – Global



Fuente: Elaboración propia

Ranking comparativo de eficiencia de las universidades analizadas

El propósito de este análisis comparativo, expuesto en la Tabla N° 3, es presentar una

comparación de la eficiencia global de las 19 universidades con la eficiencia de cada una de las áreas del conocimiento. La siguiente Tabla está ordenada por orden decreciente de eficiencia global.

Tabla N° 3: Ranking comparativo de eficiencia global con cada área del conocimiento

INSTITUCIÓN	Eficiencia Egresados-GLOBAL	Eficiencia Egresados-AGRÍCOLAS	Eficiencia Egresados-HUMANIDADES	Eficiencia Egresados-ING.TECN	Eficiencia Egresados-MEDIC-SALUD	Eficiencia Egresados-NATU-RALES	Eficiencia Egresados-SOCIALES
Buenos Aires	1,0000	1,0000	1,0000	0,7750	0,9505	1,0000	1,0000
Córdoba	1,0000	1,0000	0,7185	1,0000	1,0000	0,7656	1,0000
Lanús	1,0000		0,9396	1,0000	0,3737		0,9758
San Martín	1,0000		0,7411	0,4430	1,0000	0,6053	1,0000
Cuyo	0,9350	0,7999	0,5899	1,0000	0,6230	1,0000	0,7565
Misiones	0,6136	0,3747	0,6525	1,0000	0,7987	0,4106	0,6596
La Rioja	0,5014	0,2650	0,3462	1,0000	0,3461	0,5490	0,4170
Mar del Plata	0,4992	1,0000	0,5223	0,5306	0,1279	0,4913	0,4613
Artes	0,4877		0,5876				0,0001
Tucumán	0,4766	0,5424	0,3483	1,0000	0,4135	0,4327	0,6233
La Pampa	0,4736	0,9768	0,3784	0,3700		0,4662	0,4306
San Luis	0,4068		0,1963	0,5341	0,1209	0,6633	0,4028
Patagonia San Juan Bosco	0,3766		0,1834	0,5010		0,8957	0,2270
Catamarca	0,3409	1,0000	0,4639	0,2128	0,1326	0,6448	0,2530
Salta	0,2680		0,1913	0,5000	0,1390	0,2558	0,2522
Gral. Sarmiento	0,2177		0,1360	0,3921		0,1387	0,3453
Jujuy	0,1660	0,0910	0,2389	0,2384		0,0934	0,1847
Hurlingham	0,0652				-	-	0,0983
Tierra del Fuego	0,0073		-			-	0,0079

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para la evaluación de la eficiencia de la inversión en el inciso “Personal” se parte de la clasificación por áreas del conocimiento de las 19 universidades analizadas. Posteriormente se aplica la metodología del Análisis Envoltente de Datos (DEA) para determinar los índices de eficiencia de cada universidad de la muestra en cada una de las seis áreas del conocimiento evaluadas.

Se analiza la partida “Personal” porque prácticamente el 80% del presupuesto de la universidad pública se destina a salarios y cargas sociales de personal docente y no docente. Durante el año 2017 la ejecución presupuestaria en personal representó el 79,34% del total del presupuesto ejecutado por las universidades públicas, según información suministrada por la SPU.

Los resultados obtenidos a través de la metodología DEA comprueban que en el área de Ciencias Agrícolas las universidades más eficientes son las universidades de Buenos Aires, Córdoba, Catamarca y Mar del Plata. La universidad más eficiente del área de Humanidades es la Universidad de Buenos Aires. En el área de Ingeniería y Tecnología las universidades más eficientes son las universidades de Córdoba, Cuyo, La Rioja, Lanús, Misiones y Tucumán, mientras que la más ineficiente es la Universidad de Hurlingham. Las universidades más eficientes en el área de Ciencias Médicas y de Salud son las universidades de Córdoba y San Martín mientras que la más ineficiente es la Universidad de Hurlingham. En el área de Ciencias Naturales las universidades más eficientes son las universidades de Buenos Aires y Cuyo y la universidad más ineficiente es la Universidad de Tierra del Fuego. Por último, en el área de Ciencias Sociales las universidades más eficientes son las universidades de Buenos Aires, Córdoba y San Martín, mientras que la más ineficiente es también la Universidad de Tierra del Fuego.

Finalmente, se puede afirmar que los resultados obtenidos en el ranking comparativo de eficiencia de las universidades analizadas demuestran que las universidades más eficientes a nivel global son las universidades

de Buenos Aires, Córdoba, Lanús y San Martín mientras que las más ineficientes son las universidades de Hurlingham y Tierra del Fuego.

BIBLIOGRAFÍA

- Buchbinder, P. (2020). *El sistema universitario argentino: una lectura de sus transformaciones en el largo plazo (1983-2015)*. 49(193), 45–64. <https://doi.org/10.36857/resu.2020.193.1026>
- Coll Serrano, V. & Blasco Blasco, O. (2006). *Evaluación de la eficiencia mediante el Análisis Envoltente de Datos. Introducción a los modelos básicos*.
- Coria, M. M. (2011). *Eficiencia técnica de las universidades argentinas de gestión estatal*. 44.64.
- Curcio Javier, C. O. y. (2017). *El gasto de las universidades públicas nacionales*.
- Departamento de Información Universitaria-SPU (año 2017): Anuarios Estadísticos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/anuarios>
- Dip, J. A., Costa de Arguibel, F. & Wittig, C. P. (2019). *La eficiencia de las universidades públicas en Argentina mediante el análisis envoltente de datos con bootstrap*. 1(21), 1–26.
- Efficiency Measurement System (EMS) (Versión 1.3.0; Holger Scheel: 2000). Recuperado de <http://www.holger-scheel.de/ems/>
- Ethel, M. Y. (2018). *Presupuesto de las Universidades Nacionales Argentinas. normas, responsabilidades y transparencia*.
- Fachelli, S. & López-Roldán, P. (2017). *Análisis del sistema universitario argentino. Una propuesta inicial de indicadores*.
- Ibáñez Martín, M. M., Morresi, S. S. & Delbianco, F. (2017). *Una medición de la eficiencia interna en una universidad*

- argentina usando el método de fronteras estocásticas. 46(183), 47–62. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.06.002>
- Instituto de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): Gasto público en educación-Argentina. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?locations=AR>
- Libertad, F. (2019). *Radiografía de las Universidades Argentinas 2019*. 24.
- Marquina, M. (2009). *La Profesión Académica en Argentina: Principales características a partir de las políticas recientes*.
- Marquina, M. & Chiroleu, A. (2015). “¿Hacia un nuevo mapa universitario? La ampliación de la oferta y la inclusión como temas de agenda de gobierno en Argentina.”
- Quiroga Martínez, F. (2018). *Evaluación del sistema de educación superior argentino: análisis de la eficiencia de las universidades nacionales y de su efecto en la productividad de los individuos*.
- Ruiz, R. E. (2015). *Calidad de la universidad pública argentina: una aproximación desde la eficiencia* / Rosana Elizabeth Ruiz; dir., Leonor Margalef García; Universidad de Alcalá, Facultad de Educación, Departamento de Ciencias de la Educación (L. Margalef García & U. de A. D. de C. de la Educación (Eds.)).
- Villarreal, F. & Tohmé, F. (2017a). *Análisis envolvente de datos. Un caso de estudio para una universidad argentina*. 33(144), 302–308. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.004>

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN DE MIEL DE ABEJA ORGANICA EN EL ESTE DE FORMOSA

Vera Mirtha Cristina mirthavera44@hotmail.com

Quiñones Marcelo marcequs@gmail.com

Facultad de Administración, Economía y Negocios-UNaF

Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental enmarcar al Plan Estratégico de Marketing como herramienta para la comercialización de miel de abeja orgánica en la zona Este de la provincia de Formosa y que permita a los integrantes de la Asociación de Productores Apícolas detectar las posibilidades de penetración y posicionamiento en el mercado, como así también ayudar a aumentar el volumen de ventas y rentabilidad de la misma.

Palabras claves: Plan Estratégico de Marketing
- Miel de abeja- Orgánica- Apicultura

Introducción

Hoy en día se está en capacidad de manejar las abejas de una forma más industrial y científica, según los intereses del apicultor; quien ya no depende de los azares de la naturaleza y por el contrario cuenta con más herramientas tecnológicas para afrontar problemas como: enfermedades, plagas, falta de insumos, africanización, baja calidad en sus productos y bajos precios a la hora de comercializar.

Es importante tener en cuenta que la apicultura antes de su producción, genera unos beneficios ecológicos significativos como es la polinización de cultivos y demás especies florales, los cuales la catalogan como una herramienta para la conservación y recuperación de estos recursos y la hace parte fundamental de los sistemas de producción sostenible.

Es por esto, que se requiere brindar al pequeño productor una alternativa de manejo de la producción de miel de abejas, que optimice sus recursos haciéndolos más eficientes e implementando los conocimientos técnicos apropiados que permitan mejorar la calidad del producto final.

De esta forma, es apropiado brindarles al pequeño productor apícola y al que no alcanza una producción industrializada, una forma mejorada de obtener ingresos por una actividad de alta rentabilidad, por medio de un manejo sostenible de miel de abejas.

La elaboración del plan estratégico de marketing, tiene el propósito de contribuir con los apicultores de la zona en crear una marca que identifique sus productos y de esa manera obtener mejores condiciones de mercado para incrementar la rentabilidad de la miel 100 % orgánica en la Zona Este de la Provincia de Formosa.

La investigación servirá a los productores Apícolas Orgánicos del Este de Formosa como un instrumento para el seguimiento al proceso de ejecución y cumplimiento de cada uno de los objetivos aquí planteados, para incrementar sus ingresos.

Con la implementación de este Plan Estratégico de Marketing se estarán beneficiando de forma directa los productores y de forma indirecta los demás actores de la cadena (comercializadores, consumidores y prestadores de servicio); el entorno social será beneficiado de forma indirecta con la generación de empleos a través de la cadena de comercialización, con las cualidades medicinales y nutricionales del producto.

Problema

Los productores en la zona Este de la Provincia de Formosa no cuentan con un documento organizado y estructurado en el que se definan los objetivos comerciales a conseguir en un periodo determinado, donde se detallen las condiciones de mercado, operacionales, financieras, el impacto social y las acciones que se van a acometer para alcanzar los objetivos en el plazo previsto. Es decir que no cuentan con un Plan Estratégico de Marketing como herramienta para mejorar la comercialización de miel de abeja orgánica.

Objetivo General

Formular un Plan Estratégico de Marketing para mejorar la comercialización de miel de abeja 100 % orgánica en la zona Este de la Provincia de Formosa.

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación estratégica en que se encuentran los productores apícolas en la Zona Este de la Provincia de Formosa, por medio de un análisis de la matriz FODA.
- Determinar el nivel de asociativismo de apicultores en la zona del proyecto.
- Formular estrategias que actúen como herramientas para mejorar la comercialización de la miel de abeja orgánica.
- Crear una marca de miel de abeja orgánica para la Asociación de Productores Apícolas del Sector Este de la Provincia de Formosa.

Marco Teórico

Fundamentación

La introducción de colmenas en la zona con un manejo técnico, es una alternativa para mejorar los ingresos de los productores de la zona, porque la miel de abeja es un producto importante para el crecimiento y desarrollo del cuerpo humano, por cuanto posee un gran valor nutritivo, que además es un producto funcional, porque es alimenticio y terapéutico, al mismo tiempo contiene vitaminas, carbohidratos minerales y otros componentes importantes.

Con la implementación de este Plan Estratégico de Marketing se estarán beneficiando de forma directa los productores y de forma indirecta los demás actores de la cadena (comercializadores, consumidores y prestadores de servicio); el entorno social será beneficiado de forma indirecta con la generación de empleos a través de la cadena de comercialización, con las cualidades medicinales y nutricionales del producto.

Asimismo, se propone fomentar las alianzas con los diferentes eslabones ligados a la producción y comercialización de la miel orgánica, para aumentar la rentabilidad y contribuir al mejoramiento de sistemas más eficientes de producción y comercialización, que permita

establecer y posicionar el producto en los mercados del segmento elegido para trabajar e ir en búsqueda de nuevos mercados.

Por lo general puede decirse que los problemas más comunes que acosan a los Productores Apícolas de la Zona Este de la provincia de Formosa, son los siguientes:

- Preponderancia de pequeñas explotaciones que trae aparejada problemas para desarrollar estrategias de crecimiento para el sector.
- Falta de asesoramiento profesional para atender enfermedades y plagas de las abejas.
- La eficiencia productiva se ve afectada por la limitada incorporación de tecnología.
- Falta de capacitación, conocimiento en el uso de tecnología.
- Bajos niveles de asociación entre productores Apícolas.
- Falta de distribución equitativa del beneficio con los actores de la cadena. El productor recibe del acopiador el precio nacional de la miel sin diferenciar la calidad ni el tipo de miel que sea y se negocia el intercambio de los tambores.
- Reducido número de salas de extracción con infraestructura e implementos adecuados para la manipulación de alimentos.
- Falta de motivación para la producción de miel diferenciada.
- Falta de planificación de las actividades que deben llevar a cabo a corto, mediano y largo plazo.
- Los canales de comercialización no son aprovechados al máximo por no contar con un lote de producción asegurado.
- Falta de concientización de los productores apícolas de la importancia al fijar estrategias tendientes al desarrollo de sus actividades y así hacer sustentable sus proyectos.
- Falta de comunicación de los productores con profesionales de la UNaF para obtener información sobre cursos respecto a épocas de floración, aprovechamientos de recursos naturales.

Marco Referencial

Este aspecto se refiere al conjunto de aportes teóricos, existentes sobre la producción y comercialización apícola.

Al respecto, Rojas, citado por Hernández y Baptista (1994:22), plantea que: el marco teórico implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general, que se consideran válidos, para el correcto encuadre del estudio.

Antecedentes del Plan Estratégico de Marketing sobre Apicultura

El desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing en el sector apícola conlleva al reconocimiento de la importancia, el potencial y la problemática que presenta el sector apícola para su desarrollo.

La investigación realizada por el Proyecto de cooperación UE – Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio, con apoyo de COPEME, realizaron un informe sobre la mejora de las técnicas y procesos en la producción, cosecha y acopio de miel de abeja y productos del bosque seco Lambayeque donde se concluyó que la explotación apícola se está transformando en una actividad innovadora que conjuga la explotación de los recursos naturales de manera sostenible y por ende en un medio alternativo de generación de rentas para fomentar el desarrollo de las zonas rurales.

Por otra parte, “el Estudio de Mercado de Miel de Abeja y Estrategias de Comercialización, desarrollado en el marco del proyecto: Apoyo al Desarrollo de micro y pequeños productores rurales del sector apícola de Nicaragua y Honduras, ejecutado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact, cuyo interés fue reducir la pobreza, impulsar mejores niveles de vida y facilitar acceso comercial a los mercados regionales, de manera que sus intervenciones están dirigidas a la búsqueda de mejora de la competitividad de micro y pequeños productores rurales del sector apícola de Nicaragua y Honduras”. (Consortio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa, 2004)

Según el Central América Data (2014), los más importantes productores de miel de abejas de Centroamérica son El Salvador (2.200 t), Guatemala (1.009 t) y Costa Rica (950 t); son también los principales exportadores de la región. Nicaragua tiene un gran potencial en esta materia: un estudio realizado en la década de los 70 estimó que el país puede albergar hasta 300.000 colmenas debido a su favorable clima y su vegetación nectarífera abundante y variada.

La demanda mundial de miel ha crecido a tasas anuales promedio del 15% desde 2006 y superando en el 2015 las 1,9 millones de toneladas. Esta evolución, que se relaciona con las tendencias generales favorables al consumo de alimentos sanos y saludables, se ha traducido en un aumento de los precios internacionales. Ello, a su vez, ha repercutido en los precios internos en Nicaragua: en 2007 los apicultores recibían US\$ 450 por un barril de miel de 300 kg (unidad de exportación), actualmente reciben más de US\$800. En 2014, los principales países exportadores fueron China, Argentina y Nueva Zelanda. Estados Unidos, Alemania y Reino Unido se destacaron como los principales importadores. En cuanto a consumo, los principales consumidores de miel son Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. El tamaño total del mercado mundial de miel superó ese año los US\$ 2.000 millones.

María Laura Arteaga Rubio de la Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas, realizó un plan de marketing para la comercialización de miel de abejas de la empresa La Milagrosa (Meta 2020) con el objetivo de comercializar miel 100% orgánica, informar y llevar bienestar a las personas; dicha actividad se ha realizado de manera informal, la empresa se encarga de comprar la miel proveniente de dos lugares específicos, las primeras colmenas se encuentran ubicadas en la serranía en donde abunda la especie forestal maderable de la Acacia mangium y las segundas colmenas se localizan en Córdoba en el cual se encuentra gran variedad de flora. Esto quiere decir que se distribuyen dos variedades de miel, las cuales se diferencian en su color, aroma y sabor; se entiende que dependiendo del habitat

en donde se encuentren las colmenas, las abejas tomarán el alimento de su alrededor y de esta manera crearán un tipo de miel específico.

La miel Argentina es valorada en el mundo, por sus características organolépticas y fisicoquímicas, demandándose para consumo directo y por los mercados más exigentes.

Un rubro que está adquiriendo cada vez mayor relevancia es el uso de la miel dentro de la industria de alimentos (galletitas, panificados, snack). Actualmente, las empresas exigen una mayor calidad de miel, sobre todo, para la elaboración de galletitas y panificado.

Resulta evidente que prácticamente la totalidad de la miel de la producción en Argentina se destina al mercado externo y se comercializa a granel. Según datos de SAGPYA (Secretaría, de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos) aproximadamente el 92 % de la producción se destina a la exportación y, a su vez, dentro de este porcentaje el 98% es exportado a granel.

Se observa entonces, que la miel Argentina tradicionalmente se ha negociado como commodity y las ventas del producto envasado han sido muy poco significativas. No obstante ello, en la última década se registra un incremento en el número de empresas fraccionadoras. Cabe recordar que el total de comercializado de esta forma representa solamente el 2% de las exportaciones, por lo que las exportaciones de nivel fraccionada tiene mucho terreno por corregirlos.

El consumo per cápita en Argentina es bajo, incluso debajo del promedio mundial (220 grs /hab/ año) y se encuentra en el orden de los 180-200 gramos por persona por año.

En la provincia de Formosa hay más de 400 apicultores con números de RENAPA (Registro Nacional de Productos Agrícolas) y otros tantos que desarrollan la actividad desde la informalidad, siendo estos últimos en su mayoría los que abastecen el consumo de miel del mercado interno de la provincia.

De acuerdo a datos oficiales, la cantidad de colmenas registradas es de 21.700 este registro es muy variable año a año ya que a pesar de contar con condiciones sumamente favorables para el desarrollo de la actividad hace varios años vienen registrando pérdidas importantes

que se van desde el 30% al 40 % de mortandad de colmenas. Uno de los motivos más nombrados y detallado con exactitud en mesas de reuniones de productores es el factor climático, encuadrándose a este como la principal causa de dichas pérdidas, sin tener en cuenta que el manejo adecuado y adaptado de los apiarios, puede disminuir en forma sustancial y tangible ese porcentaje y salir o por lo menor atenuar los estados de emergencias que vienen persistiendo año a año.

En la provincia de Formosa hay más de 400 apicultores (2018) con números de RENAPA (Registro Nacional de Productores Agrícolas) y otros tantos que desarrollan la actividad desde la informalidad, siendo estos últimos en su mayoría los que abastecen el consumo de miel del mercado interno de la provincia.

De acuerdo a datos oficiales del año 2018, la cantidad de colmenas registrada es de 21.700 este registro es muy variable año a año ya que a pesar de contar con condiciones sumamente favorables para el desarrollo de la actividad hace varios años vienen registrando pérdidas importantes que se van desde el 30% al 40 % de mortandad de colmenas. Uno de los motivos más nombrados y detallado con exactitud en mesas de reuniones de productores es el factor climático, encuadrándose a este como la principal causa de dichas pérdidas, sin tener en cuenta que el manejo adecuado y adaptado de los apiarios, puede disminuir en forma sustancial y tangible ese porcentaje y salir o por lo menor atenuar los estados de emergencias que vienen persistiendo año a año.

La Provincia de Formosa, ha demostrado poseer una gran cantidad de producción apícola con características orgánicas, pese a ello no escapa a ciertas problemáticas relacionadas con el sector.

Marco Conceptual

Shoppflocher, Roberto (1973), define a la apicultura sería según el mismo autor, como la ciencia que estudia la abeja melífera y mediante la tecnología se obtienen beneficios económicos. Se distinguen dos tipos de beneficios económicos:

- Directos: como consecuencia de la venta de los productos apícolas (miel, polen, cera)
- Indirectos: debida a la acción que realiza como vector de polen en los cultivos.

Por otra parte, Grunauer M. (2018) sostiene que el marketing es una de las herramientas más importante en la actualidad, siendo un poderoso aliado para las empresas alcanzar mejores rendimientos económicos y de mercado. Pero, para poder ser mejores en un mercado altamente competitivo a veces hay que buscar acciones sumamente agresivas a fin de fortalecer los medios a utilizar para alcanzarlo. El marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los consumidores y organizaciones, en este caso, lo que se busca es corregir las debilidades que se encuentren en la empresa, la función del marketing estratégico es orientar a las empresas hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

Kotler P.(2012) explica que el Marketing es un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor.

Con relación a las marcas, se refiere desde el concepto brindado por la American Marketing Association, que las define como “nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores” (Kotler, 2012, p. 487).

Métodos

El presente trabajo de investigación se desarrolla desde un diseño empírico, analítico positivista de las características actuales del desarrollo de un Plan Estratégico de Marketing que permite elevar la calidad y el estándar de la miel de abeja orgánica generada por los apicultores de la Zona Este de la Provincia de Formosa.

- La investigación es con enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo), con un diseño empírico, analítico positivista.

- La selección del universo está constituida por el total de productores apícolas de la Zona Este de la Provincia de Formosa. Compuesto por un total de 110 productores y la muestra a trabajar en esta investigación lo componen un total de 35 productores incluyendo la Región Litoral y Pirante Norte y Sur.
- La técnica utilizada es encuestas y entrevistas semi estructuradas que permitieron recopilar la información en la muestra de estudio.
- Se construyó un cuestionario, para cuantificar las variables de estudio, utilizando un conjunto sistematizado de preguntas que fueron dirigidos a un grupo predeterminado de personas que poseen la información que interesa a la presente investigación.
- El trabajo exploratorio se llevó a cabo sobre una muestra compuesta por 6 apicultores de la Región Litoral y Pirane Norte y Sur y 30 consumidores locales.
- Una vez que fue recolectada la información proporcionada por los instrumentos aplicados, se procedió al análisis de los datos. La información fue tabulada a través de tablas y gráficos de distribución de frecuencia.
- Focus Group
Se llevó a cabo a través de la opinión de cinco posibles clientes de la zona para obtener una percepción acerca del producto, que piensan de él y que es lo que más les gusta ésta se realizó a través de una entrevista cualitativa y discusión grupal.

Aporte a la administración

Con la formulación de un Plan Estratégico de Marketing se propone la creación de una marca de miel de abeja orgánica para la Asociación de Productores Apícolas del Sector Este de la Provincia de Formosa.

Para llevar a cabo la presente propuesta, fue necesario contar con conceptos de la Administración Estratégica, que ponen de manifiesto el análisis de la Planificación Estratégica, que servirá como herramienta a los Productores Apícolas del Este de la provincia de Formosa para mejorar la comercialización.

El Plan Estratégico de Marketing Apícola, consiste en un análisis racional de las

oportunidades y debilidades del medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la Asociación de Productores Apícolas de la zona Este de la Provincia de Formosa, y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los objetivos de la Asociación y su entorno.

La Asociación de Productores de miel de abeja 100 % orgánica busca:

Visión

Posicionar la marca de la miel de abeja 100 % orgánica de la zona Este de la provincia de Formosa alcanzando la cobertura a nivel regional y nacional en los mercados, buscando la excelencia en la comercialización apícola, mejorando la rentabilidad de los asociativistas e impulsando el uso racional de los recursos naturales.

Misión

Crear una marca para la comercialización de la miel de abeja 100 % orgánica, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo socio – económico de los integrantes de la Asociación de Apicultores del Este de la provincia de Formosa, ofreciendo excelente calidad y pureza del producto contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores, siendo así un ejemplo para las demás asociaciones y la sociedad formoseña.

Objetivos

- Producir y Comercializar miel de abeja 100 % orgánica con los más altos niveles de calidad e inocuidad bajo los modernos sistemas de trazabilidad, incorporando toda la tecnología disponible en el mercado con el fin de lograr altos índices de eficiencia y rentabilidad apícola.
- Realizar Convenios con la UNaF y Laboratorios para validar todas las tecnologías desarrolladas e investigar nuevos métodos que permitan controlar los problemas sanitarios de las colmenas.
- Crear una Marca para la Comercialización de la Miel de Abejas 100 % Orgánica producida por la Asociación de Productores Apícolas del Este de la provincia de Formosa.

Diagnostico- FODA

Fortalezas

Los elementos positivos de la organización son:

- Condiciones de clima favorable.
- Se produce miel de abeja 100 % orgánica.
- Cuentan con canales de comercialización que aún no están cubiertos sobre todo con mieles orgánicas.
- El Recurso Humano está permeable a innovaciones.
- Se cuenta con áreas agrícolas disponibles para floración y garantizar el producto.
- Existe una Fiesta Provincial de la miel de Abeja, donde el sector apícola se muestra reflejado.
- Cuenta con una Ley Provincial de la Apicultura N° 1407

Debilidades

Las debilidades son los problemas presentes en la organización que una vez identificados se desarrolla una estrategia adecuada para eliminarlos.

- Los canales de comercialización no son aprovechados al máximo por no contar con un Planeamiento Estratégico Apícola.
- Falta de una marca para la comercialización de la miel orgánica.
- No cuentan con una Asociación de Apicultores.
- Falta de apoyo técnico y comercial.
- Falta de conocimiento en actividades que potencien la comercialización apícola de los productores del Este de la provincia de Formosa.
- No cuentan con instalaciones bajo normas y condiciones establecidas por el SENASA

Oportunidades

Una oportunidad emana de los elementos del ambiente tales como situación política, económica, tecnológica o social que presenta un clima favorable para mejorar la eficiencia entrada – salida (input-output) del proceso de negocio o favorable al crecimiento o expansión del resultado del proceso del negocio.

- Existencia de ferias y eventos para difusión y venta de miel de abeja 100 % orgánica.
- Delimitación de las áreas o corredores ecológicos.
- Plan Estratégico de la Apicultura (PEA)
- Tendencia del mercado a consumir productos naturales.
- Existencia de acuerdos regionales que potencian el desarrollo económico, productivo y social (PROAPE, PAIPA, INTA, PROAPI).

Amenazas

Una amenaza emana de los elementos del ambiente, tal como la situación política, económica, tecnológica o social que presenta un clima desfavorable para mejorar la eficiencia del proceso de negocio o el crecimiento de expansión de sus resultados (output).

- Avances de desmontes sobre grandes extensiones en la zona Este de la provincia de Formosa.
- Avances de la agricultura.
- Migración de los apicultores a las ciudades por oportunidades laborales.
- Inestabilidad Climática.
- Sustentabilidad en el tiempo.
- Mercados no estables (precios fluctuantes)

Formulación de la Estrategia

A partir de la formulación estratégica se intenta que los elementos de la planeación estratégica interactúen para producir resultados, se debe realizar la declaración de cuáles recursos van a ser adquiridos y cómo van a ser utilizados para obtener una ventaja.

Para conseguir los objetivos de la Asociación de Productores Apícolas del Este de la provincia de Formosa, se deben formular una o varias estrategias las cuales son vitales para el éxito de la misma. Para este caso, la Asociación de Productores Apícolas va a utilizar una estrategia de desarrollo de una marca para la comercialización de la miel de abeja 100 % orgánica.

Implementación de la Estrategia

Creación de marca

La implementación de la estrategia por parte de la Asociación de Productores Apícolas del Este de la provincia de Formosa es la creación de una Marca de miel de abeja 100 % orgánica, para ello se seguirán los siguientes pasos:

A. Generalidades de la propuesta

La creación de una Marca permitirá a los integrantes de la Asociación detectar las posibilidades de penetración y posicionamiento en el mercado, además ayudará a incrementar el volumen de ventas y rentabilidad de la misma.

B. Justificación de la propuesta

Dentro del sector apícola existen un gran número de productores dedicados a la producción y comercialización de Miel de Abeja Orgánica.

La participación de la Asociación de Apicultores en el mercado local, no está determinada debido a que no tienen una marca que los represente en el mercado, por lo que esto limita la comercialización y crear una preferencia en el consumidor, que les ocasiona poca rentabilidad.

La propuesta de creación de marca es un gran aporte económico y social para el sector, esto hace necesario que la Asociación de Apicultores implemente las estrategias contenidas en la propuesta para mejorar su participación en el mercado, se contribuirá a tener una marca que los integre, los reconozcan y representen en el mercado. Esto facilitará a la Asociación tener una rentabilidad y competitividad en el mercado y aprovechar las oportunidades que se les presenten.

C. Importancia de la propuesta

La creación de una marca beneficiará a la Asociación de Apicultores, contribuyendo así a la consolidación de la producción y a su adecuada comercialización. Permitiéndole competir con otras empresas del sector, incrementar las ventas del producto y obtener un margen satisfactorio de utilidad.

Por otro lado la creación de una marca ofrecerá al consumidor una nueva opción de compra.

Para la creación de la marca se realizó una lluvia de ideas en donde se obtuvo una lista de

nombres de los cuales se seleccionaron cuatro y a partir de estos se elaboró un FocusGroup para elegir el nombre de la marca de miel de abeja orgánica para la Asociación de Productores Apícolas de la Zona Este de la provincia de Formosa.

Se seleccionó el nombre para la Miel de Abeja 100 % Orgánica “IMPERIO”, ya que es un nombre corto y sencillo que será fácil de recordar por los consumidores en el momento de realizar la acción de compra, además ayuda a diferenciar el producto respecto al de la competencia y de dar otros beneficios como garantía y calidad para el producto, así como prestigio, seriedad a la Asociación de Apicultores además de ayudar a vender el producto mediante la promoción. Esta marca ayudará que el producto se posicione en la mente del consumidor.

Para lograr el posicionamiento, es necesario que el producto contenga las características y/o atributos como calidad, presentación, garantía, sabor y precio ya que son elementos fundamentales y de acuerdo al uso de éstos, se logrará posicionar el producto en el mercado y en la mente del consumidor.

La marca “IMPERIO”, entrará al mercado Formoseño como un producto de excelente calidad, natural e inocuo sin intervención de productos químicos en su elaboración y dando la debida importancia a la presentación y la buena calidad de su empaque.

- Elementos de la marca
- ❖ Diseño de la marca (Logo).

El logotipo es un elemento principal en que se basa toda la imagen corporativa de la Asociación. Es el medio por el que el público le va a reconocer y su propósito será conseguir que sus clientes le tengan presente. El logotipo es único, evitando que se parezca o recuerde al logo de otra empresa, transmite los valores y objetivos de la empresa, a través de sus colores debe comunicar al público la personalidad de la empresa y es fácil de recordar.

El logotipo está conformado por el nombre de la marca “IMPERIO”, las letras que componen el nombre son de color marrón con un borde en color blanco con una tipografía alegre y juvenil.

- Colores en el diseño de la marca

Adecuar colores que haga referencia al origen del producto, en este caso saber combinar colores propios de la miel. Los colores que se van a utilizar para fines del proyecto son:

- Dorado: Color muy intenso a nivel emocional, tiene una visibilidad muy alta.
- Marrón: El color marrón indica naturaleza, se utiliza para transmitir un concepto de producto inocuo y del que se puede confiar. En ocasiones sustituye al negro cuando se quiere ofrecer una sensación más cálida.
- Blanco: Se asocia a la frescura, pureza y limpieza.

➤ Imagen

Al igual que los colores, se debe tener preferencia por una imagen que haga alusión al producto, una mascota, en este caso una caricatura de abeja.

➤ Slogan

El slogan es una frase importante que actúa como identificador de la marca, además puede proporcionar información clave del producto. Ya que este tiene que tener atracción, estilo y forma el cual ayudará a que los consumidores puedan recordar con facilidad la marca, a través del slogan y así se establecerá una imagen y personalidad en el mercado.

Se pretende que la Miel de Abeja 100 % Orgánica “IMPERIO”, sea identificada y recordada a través de los tres tipos de slogan:

- Slogan dirigido a amas de casa y familias:

Energía y más sabor para toda la familia.

Dulces momentos todos los días.

- Slogan dirigido a deportistas:

Quiérete más, con más energía y sabor.

- Slogan dirigido al sector belleza:

Belleza natural todos los días.

➤ Producto.

Descripción del producto.

La miel de abeja orgánica, sin lugar a dudas, es el alimento energético por excelencia y un estupendo remedio para muchas enfermedades y dolencias. La espectacular acción positiva que ejerce sobre el organismo se debe a sus componentes, como los azúcares,

oligoelementos orgánicos y minerales, vitaminas.

La miel de abeja orgánica, producto de origen natural, es un alimento incomparable para las lactantes, niños y ancianos además de ser un reconstituyente para los deportistas y personas que se sientan fatigadas. Asimismo la miel de

abeja orgánica es un ingrediente que forma parte de numerosas recetas de medicina, repostería y cosmética.

A continuación se describe, en un cuadro los aspectos más importantes del producto que se va a comercializar.

Nombre del producto	“IMPERIO”.
Características más importantes del producto final.	Producto natural y diferenciado en sus características intrínsecas y extrínsecas.
Como se utilizará el producto	En repostería, endulzar bebidas, acompañar alimentos, preparación de jarabes naturales, mascarillas faciales.
Envasado	Envase de vidrio, tamaño 250, 500 y 980 gr. Con tapa rosca.
Duración en el mercado	Por sus características la miel posee duración indefinida, pero se recomienda un tope de dos años.
Puntos de venta	Supermercados, tiendas naturistas y punto de venta del productor (Ferias).

➤ Etiqueta

La etiqueta es una parte fundamental del producto, porque sirve para identificarlo, describirlo, diferenciarlo, dar un servicio al cliente y por supuesto, también para cumplir con las leyes, normativas o regulaciones establecidas para cada industria o sector.

La etiqueta de la miel de abeja orgánica debe contener la siguiente información:

- Nombre del producto en letras destacadas.
- Contenido neto.
- Fecha de elaboración y vencimiento del producto.
- Indicación del origen del producto.
- Nombre o razón social y dirección del fabricante.
- Información nutricional.
- Código de barras.

Los modelos de etiqueta para la miel de abeja de la Asociación son de 3 tipos: el primero para la presentación de 250 gr., el segundo para el de 500 gr. y la presentación familiar de 980 gr.

Envase

Los objetivos del envase son: promocionar, proteger, diferenciar y contener el producto.

Las características del envase son:

- Ergonómico: facilita el manejo y adaptación del producto al consumidor, pues permiten transportarlo, manipularlo, cargarlo, destaparlo y almacenarlo de una forma segura.

- Funcional y reutilizable.

- Con relación al envase del producto se tiene un diseño.

Envase de vidrio con tapa rosca en la presentación de 250 gr. y 500 gr. y 980 gr: este diseño de envase fue elegido ya que el vidrio es un material que evita la contaminación, es resistente e inocuo y tiene la cualidad de conservar fresca y por mayor tiempo a la miel.



➤ Canales de comercialización

Para fines del proyecto se seleccionó el canal corto y el canal largo.

- Canal corto - directo

Productor – Consumidor final

Se lleva a cabo mediante la producción de la miel de abeja a cargo de la Asociación de Productores Apícolas, en donde el productor fracciona, envasa la miel y la vende en un local propio de la Asociación ubicado en la zona

Este de la provincia de Formosa para ser ofrecidos al consumidor final.

Ventajas y desventajas del canal corto

- Ventajas



Se considera apropiado el canal debido a que el producto llega a los consumidores sin un recargo en el precio, aspecto que si existe cuando está presente un intermediario.

Siendo un canal relativamente corto permite que el producto llegue con frescura y naturalidad al consumidor final.

Garantiza que el producto no sea adulterado, como si puede ocurrir con el intermediario para conseguir mayor rendimiento.

Facilita realizar un registro de trazabilidad y loteo al producto.

- Desventajas

La cobertura puede ser limitada por falta de mayor dinámica en los contactos con nuevos clientes o búsqueda de nuevos mercados.

- Canal largo - indirecto

Productor – Mayorista – Consumidor final

La Asociación debe ubicar el producto a través de intermediarios mayoristas, se refiere a supermercados y tiendas naturistas de la Ciudad de Formosa y posteriormente a nivel nacional, quienes facilitarán la adquisición del producto a manos de los consumidores.

- Precio del producto

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto.

La determinación de los precios está relacionada con el valor agregado, no solamente se involucra el procesamiento, sino el empaque, diseño, personalidad, imagen, marketing, entre otros.

Los precios de la miel de abeja en el mercado varían de acuerdo a la oferta. Los precios de las presentaciones de 250 gr. son en vidrio que varían entre \$ 50,00 a \$ 60, los de 500 gr en envase vidrio se hallan entre \$ 80,00 a \$ 90,00 y las presentaciones de 980 gr en frasco de vidrio varían entre \$ 105,00 y \$ 120,00.

Para poder determinar el precio del producto miel de abeja 100 % orgánica “IMPERIO” fue necesario hallar el costo total de producción y dividirlo por la cantidad total mensual del producto que se va a vender, con esto se obtuvo el costo unitario de producción. El margen de

ganancia que se ha escogido es del 40% sobre los costos.

El precio de la miel de abeja 100 % orgánica “IMPERIO” según su presentación es el siguiente:

En la presentación de 250gr., el precio es de \$ 50,00 el de 500gr el precio de venta es de \$ 80,00 y la presentación de 980gr es de 110,00 \$.

- Política de precios

La política de precios debe de originar una serie de precios bajos, pero sin afectar directamente a la Asociación.

Las políticas de precios se deben poner en práctica de acuerdo con los costos incurridos en la producción y comercialización, presentación del producto, volúmenes de venta sin dejar de ponerle la agresividad en relación con los precios de la competencia.

Al fijar las políticas de precios se tiene que tener en cuenta una serie de prácticas para alcanzar los objetivos de la Asociación. Ejemplo: precios bajos, pero sin afectar a la Asociación, descuentos en volúmenes altos de compras, precios especiales para los mayoristas.

El Control

Se implementa el uso de medidas estrictas de control en el proceso de la Planificación Estratégica de Comercialización de la miel de abeja 100 % orgánica, para manifestar de cerca la calidad y la satisfacción del cliente en términos de servicios, esto permite reaccionar con mucha rapidez para corregir cualquier desvío que pudiera surgir.

Otras señales de alerta que se vigila desde el principio para detectar cualquier tipo de desviación del plan, incluyen a las ventas (por segmento y por canal y los gastos mensuales).

La Asociación de Apicultores del Este de la provincia de Formosa debe evaluar los efectos de sus actividades y programas de comercialización, y realizar los cambios y ajustes necesarios a través del Control de Comercialización.

Análisis de Resultados de las Entrevistas a Expertos en el Sector Apícola

Se realizaron 6 entrevistas en profundidad a expertos, representados por los productores apícolas de la Zona Este de la Provincia de Formosa. Al realizar las entrevistas se concluyó que:

Los apicultores de la Zona Este de Formosa en su gran mayoría procesan y comercializan la miel en la provincia de Formosa.

.En el sector trabajan 110 Apicultores aproximadamente, que se dedican a la producción de miel de abeja orgánica y manejan entre sí 20 colmenas que producen anualmente alrededor de 500 kilos de miel de abeja orgánica cada uno, los cuales obtienen a través de dos cosechas anuales correspondiente a los meses de Marzo- Abril y Diciembre-Enero.

La forma de producción de la miel es a través de la utilización de un desoperculador, 18% de humedad concentrada y con un color que va desde el blanco al ámbar claro más fuerte, que es diferente a la del zapote que es una miel más suave y de color ámbar pero igual de agradable.

En promedio cada colmena produce anualmente 25 kilos de miel y explican que las abejas que se utilizan en la apicultura local son de raza criolla “Apis Melífera”, de procedencia africana.

Los meses de mayor venta están entre Marzo y Julio. Los apicultores realizan la venta a granel a ciertos clientes que desean procesarla y venderla con marca propia.

El kilo de miel, que inicialmente sólo tenía un uso medicinal, en el mercado nacional tiene un costo entre \$120, mientras que en el campo llega a los \$80 el Kg.

Los apicultores manifiestan que el grupo de clientes que actualmente tienen se formó paulatinamente.

Conclusión

A partir del desarrollo del presente trabajo “Plan Estratégico de Marketing como Herramienta para crear una marca de Miel de Abeja Orgánica en la Zona Este de la Provincia de Formosa” se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

La apicultura, más específicamente la comercialización de miel de abeja orgánica, en la Zona Este de la Provincia de Formosa, es una actividad económica emergente con mucho potencial para el mercado local, regional y con

grandes oportunidades para el mercado nacional.

Cuenta con ciertas ventajas, como tener un clima propicio para su producción, oferta de floración importante en el sector territorial trabajado, vastas extensiones territoriales no contaminadas donde prospera de forma natural la diversidad de floración autóctona, que además permiten una reconocida calidad de miel orgánica.

Sin embargo, el estudio realizado a partir del trabajo de campo, ha permitido determinar las necesidades que afrontan a diario los apicultores; como ser la falta de una marca que los identifique en el mercado, y una consolidada asociación apícola, por lo que el mercado formoseño queda a cargo de apicultores independiente o de reducidos acopiadores que manejan la forma de distribución del producto como también la venta y rentabilidad del producto, obteniendo como resultado un consumo per cápita muy bajo.

Por lo que queda claro que el logro del objetivo general del trabajo es positivo, ya que la herramienta más eficaz para mejorar la comercialización de miel de abeja orgánica es el plan estratégico de marketing. Quedando esclarecido los múltiples beneficios que aporta el mismo para incrementar el comercio de la miel de abeja orgánica en el mercado local de manera inicial.

A partir del análisis de la lectura general de la situación que afrontan a diario los pequeños apicultores de la Zona Este de Formosa con respecto a la comercialización de sus producciones, se llevó a cabo una propuesta para mejorar la misma; a través de un Plan Estratégico de Marketing que permite el desarrollo de una marca propia de miel de abeja 100% orgánica.

La misma surgió de dos pilares fundamentales:

- Promoción y publicidad del consumo interno con lo proyección nacional.
- Establecimiento de alianzas productivas y comerciales de apicultores.

Todas las formas requieren de la asociatividad como requisito para alcanzar la verificación y el éxito de la hipótesis propuesta.

Donde se demuestra que a través de la elaboración y ejecución de un buen Plan Estratégico de Marketing se logra por un lado la inserción del producto en el mercado local y por el otro lado, mejorar la comercialización del mismo a través del aumento del volumen de venta y rentabilidad del producto.

Bibliografía

- ANSOFF, H Igor .El Planeamiento estratégico: nueva tendencia de la administración- 2° Ed .México: Trillas, 1990 (reimp. 1991) 284 pág. ISBN 968-24-3929.9.
- BENEDETTI, Lorenzo (1990). Apicultura. Ediciones Omega S.A. Plato 26.08006 Barcelona. Traducido y adaptado de la segunda edición italiana por Juan Vivanco.
- BOETTCHER, J. 1998. Caracterización Físico - Química y Botánica de Miel de Abejas (Apis melífera) L. de la zona de Chiloé. Tesis presentada como parte de los requisitos para optar al grado de Licenciado en Agronomía. Escuela de Agronomía. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Austral de Chile.
- DIRVEN, M. 1991. La Cadena de la Miel. En Cadenas Agroexportadoras en Chile. Transformación productiva e integración Social. Seminario: Articulación de la Agricultura Tradicional con las Cadenas Agroexportadoras. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- FAO. 1998. Productos Forestales No Madereros. Serie Forestal N° 10. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. Dirección de Productos Forestales, Roma.
- GUERRA, Guillermo (1992). Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. Edición Revisada y Actualizada IICA, Colección de Libros y Materiales Educativos. N° 30 San José. Costa Rica.
- GUZZETTI, Sandra y SANTI, Alfredo (2006). Apicultura para Principiantes- Manual Práctico para la cría de las abejas y Comercialización de sus Productos.1° Edición Buenos Aires. Ediciones Continente, -ISBN 950-754-117-9
- GRUNAUER, Mauricio S. El Marketing en sus diferentes áreas del conocimiento. ISBN 978-9942-24-090'3 Editorial UTMACH 2018- www.Utmachla.edu.ec
- INE, 1997. Censo Nacional Agropecuario 1997. En www.ine.cl
- INE, 2002. XVII Censo de Población y VI Censo de Vivienda 2002. En www.ine.cl. Resultados preliminares.
- KOHL, Richard; UHS, Joseph. (1990). Comercialización de Productos Agrícolas. 9° Edición. ISBN 97801301301005844
- KOTLHER, Philip y KELLER, Keven- Dirección Estratégica. 14 Edición- Pearson Educación-México, 2012. ISBN 976-607-32-1245-8. Área Administración
- Ley General de Cooperativas N° 20337. 02/05/1973.
- Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar>
- MINTZBERG, HENRY (2012). El Proceso Estratégico Contextos y Casos. Ediciones. Primera Edición Breve. Mc Graw Hill University
- OVIEDO, Miguel Ángel (2014). El rubiecito de los Bosques Nativos Formoseños. Editorial de la Universidad de Nacional de Formosa. ISBN 978.987.1604.28.9
- PERSANO, Aldo L. (2007). Apicultura Práctica-1° Edición 8° reimposición. Buenos Aires- Hemisferio Sur- ISBN 978-950-504-365-1
- Portal Oficial de la Provincia de Formosa (<https://www.formosa.gob.ar/produccion/desarrolloruralterritorial/programaapicola>)

**EL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS RECUPERADAS: UN AVANCE PÚBLICO
NECESARIO PARA EL DESARROLLO E INSERCIÓN DEL SECTOR**

Roko Lilian roko@fce.unam.edu.ar

Lopez Ruben rubenignaciolopez@gmail.com

Núñez Adriana escribanaabn@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

En el marco de un proyecto de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, se analiza e indaga sobre las políticas públicas empresas recuperadas por sus trabajadores en la provincia de Misiones.

La creación del Registro Nacional de Empresas Recuperadas, en el ámbito del I.Na.E.S de la Nación, constituye un avance de calidad, al posibilitar la rápida identificación de las mismas, direccionando políticas públicas de apoyo y capacitación para su desarrollo y expansión.

Se estima necesario propiciar que sea incluido y regulado en una futura y necesaria reforma de la ley de cooperativas N° 20.337, estableciendo atribuciones, competencias, y demás aspectos organizacionales.

Deberá contar además con equipos técnicos, - entre ellos profesionales Licenciados en Administración- para implementar y garantizar la aplicación de políticas públicas integrales e integradas a las empresas recuperadas por sus trabajadores en todo el país, lo que constituirá un valioso aporte para su sostenibilidad.

La presente ponencia resalta la necesidad de articular políticas públicas por parte de ese Registro Nacional, con Organismos y Dependencias de la Provincia de Misiones y las Universidades Públicas de la Región.

PALABRAS CLAVES: Políticas Públicas. Empresas Recuperadas. Registro de Empresas Recuperadas.

INTRODUCCIÓN

Siempre que se abordan temas relacionados con las empresas recuperadas por sus trabajadores, - generalmente organizadas bajo la forma jurídica de cooperativa de trabajo- es necesario precisar su concepto, fundamentalmente para delimitar el objeto de estudio sobre el cual se analizan las políticas públicas implementadas o a implementar desde el Estado -en sus tres poderes-y dirigida hacia las mismas.

Siguiendo a Eduardo Fontenla, son aquellas que se organizan sobre una empresa ya existente y que, por problemas externos (cambios en la política macroeconómica por parte del Estado) o por problemas internos (mala gestión, desinterés de los dueños, conflictos gremiales, obsolescencia tecnológica), entran en un proceso de descapitalización, pérdida de clientes, insolvencia financiera, etc. En este caso, la organización de esa entidad cooperativa parte de otra entidad, que existía previamente y que -por estar en crisis-, la empresa debe ser reestructurada, y nuevamente puesta en marcha, con un mayor sacrificio por parte de los trabajadores, que procuran no perder su fuente de trabajo.²

Se incluyen también, dentro del concepto de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores, aquellas cooperativas de trabajo que nacen en contextos concursales, al amparo de la normativa prevista en la ley de concursos y quiebras, que fuera reformada en el año 2011, mediante la ley 26.684 (B.O. 30/06/2011).

El fenómeno de la recuperación de empresas trascendió ampliamente el escenario de los procesos concursales, pues abarca otros

2 FONTENLA, Eduardo “*Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis*” (2008) Documento de trabajo N° 205. Universidad de Belgrano. Disponible, en http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/20

[5_fontenla.pdf](#) Página consultada en diciembre de 2015. También en https://ecossur.files.wordpress.com/2014/04/cooperativas_que_recuperan_empresas_y_fabricas_en_crisis.pdf página consultada en abril de 2021



supuestos y experiencias, que constituyen un estabón fundamental en el desarrollo de políticas socio- productiva, e institucionales, con gran proyección social en los territorios donde se encuentran, contribuyendo a afianzar los valores de la economía participativa, solidaridad, autogestión, y a la disminución de la pobreza³.

Los diferentes contextos de origen de cada unidad recuperada, tienen particularidades y características específicas. También: carencias, conflictividad y vulnerabilidad. Pero, siempre se advierte un común denominador: que es la preservación de las fuentes de trabajo y sólidos vínculos de solidaridad interpersonal, social, y respeto por los canales y principios democráticos en la toma de decisiones, a través de asambleas.

El análisis de la organización, administración, desarrollo y proyección de las empresas recuperadas por sus trabajadores conlleva múltiples aspectos -todos vinculados de manera inescindible-, por tal razón, desde la Universidad Pública, y con el compromiso de varias cátedras de carreras que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M, abordamos como actividad sustantiva

de Investigación y Extensión, un aspecto puntual y de vital importancia para su viabilidad y sostenibilidad: las políticas públicas; definiendo a las mismas como “... una serie de decisiones o de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos –cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo” Subirats (2008, pág. 38)⁴.

En el marco del proyecto de investigación se analizan las políticas públicas para este sector de la economía social, teniendo en cuenta que, el Estado –en sus diferentes niveles y poderes– implementan políticas, medidas e instrumentos para este sector de la economía social que impactan de diferente manera⁵.

El Objetivo General del Proyecto de Investigación es identificar los diversos marcos institucionales, legales y reglamentarios de las políticas públicas a empresas recuperadas en la provincia de Misiones, en miras a una tutela integral, integrada y efectiva de las mismas.

El objetivo del presente artículo es resaltar la creación del Registro Nacional de Empresas Recuperadas, que lleva a cabo sus funciones

3 Al respecto, el programa Facultad Abierta, liderado por el Profesor Andrés Ruggeri y su equipo de colaboradores de la Facultad de Filosofía y Letras de la U.B.A., desde el año 2002 desarrollan un trabajo de apoyo, asesoramiento, capacitación e investigación sobre las empresas recuperadas por sus trabajadores. A través del mismo, ilustran exhaustiva y comprometidamente, sobre el fenómeno, sus conceptos, problemas, y toda la temática. Los artículos y relevamientos del Programa constituyen análisis profundos, exhaustivos, objetivos y fundamentados sobre este fenómeno social, cuya lectura es indispensable y pueden consultarse en https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion obrera en Argentina y America Latina.pdf Así también, por la solidez y aportes al fenómeno, deben destacarse: el Observatorio de Empresas Recuperadas a cargo del Instituto Gino Germani, de la Facultad de Ciencias sociales de la UBA. En <http://ijgg.sociales.uba.ar/>, y el Observatorio de Políticas Públicas de la Economía Popular, Social y Solidaria, de la Universidad Nacional de General Sarmiento en <http://oppepss.ungs.edu.ar/>. Páginas consultadas en abril de 2021.

4 Joan Subirats, Peter Knoepfel, Corinne Larrue y Frédéric Varone “Análisis y gestión de políticas públicas”, Barcelona, Ariel, (2008)

5 Al respecto puede consultarse Hudson, J.P (2016) Políticas Públicas y Empresas recuperadas por sus obreros en Argentina: un análisis del Programa Autogestionado 2004-2012. Recuperado de Hudson, Juan Pablo (2016) “Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en Argentina. Un análisis del Programa Autogestionado 2004-2012”. <https://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/765> Consultada el 20/05/2021. Hudson, Juan Pablo (2018) “Políticas públicas de promoción de la autogestión cooperativa de la alianza Cambiemos, 2016 y 2017”. Revista Perspectivas de Políticas Públicas vol. 8 No15: 173-205 <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/2085/1389> Consultada el 04/05/2020. Ruggeri, Andrés (2016) “Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri”. Revista Idelcoop N° 220. Recuperada de <https://www.idelcoop.org.ar/revista/220/empresas-recuperadas-trabajadores-comienzos-del-gobierno-mauricio-macri> Consultada en fecha 20 de septiembre de 2019.

como Dependencia del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.Na.E.S). Se propicia que el citado Registro, sea dotado de todas las herramientas legales, financieras, operativas y que se incorporen, fundamentalmente, profesionales Licenciados en Administración –entre otros- para llevar a cabo su función, como una Dependencia de vital importancia para el estudio, aplicación y evaluación de políticas públicas destinadas a Empresas Recuperadas por sus trabajadores.

La Justificación está dada en la importancia de propender, desde la Universidad Pública y de la carrera de Licenciatura en Administración a requerir la planificación, aplicación y evaluación de políticas públicas integrales, integradas y eficaces a las empresas recuperadas, según las regiones, particularidades y especificidades de las mismas. Asimismo se fomenta la participación de docentes de diferentes cátedras y en especial de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M, para aportar una mirada integral desde diferentes disciplinas del conocimiento, posibilitando un enfoque enriquecedor.

MARCO TEÓRICO

Tanto la Constitución Nacional, como la Carta Magna de la Provincia de Misiones, contemplan en sus arts. 75 inc.19 y art. 62 respectivamente, el reconocimiento político y socio económico de las entidades cooperativas.⁶

Acertadamente, sostiene Coraggio, J.L (2016), que las Universidades y los Centros de Investigación han estado orientados, durante mucho tiempo, hacia la demanda (sostenida pecuniariamente de los grandes negocios y del Estado Neoliberal), tanto a lo referido a la formación profesional, como a la investigación,

sobre los temas que se definen como prioritarios y resalta además la existencia de un amplio sector de la economía que es muchas veces ignorado por los registros y marcos conceptuales oficiales: la economía popular. Hace referencia además a la necesaria redefinición de políticas sociales y su relación con el desarrollo de una economía popular desde ámbitos locales⁷.

En tal sentido, se considera necesario que la Universidad Pública, a través de sus Unidades Académicas e Institutos de Investigación, reorienten y aborden, en sus programas de estudio, la problemática organizacional, de administración y gestión de Empresas Recuperadas, para así propender a fortalecer la matriz socio productiva, con una mirada regional, local, enfocada a cada territorios provincial.

Las experiencias de autogestión, relevadas en nuestra Provincia, dan cuenta de la importancia de las especificidades locales, para implementar, analizar, evaluar las diferentes políticas públicas que colaboren con la viabilidad y sostenibilidad de unidad recuperada.

Las empresas recuperadas relevadas en la provincia de Misiones, surgidas en diversos contextos de crisis: insolvencia patrimonial: concurso preventivo o quiebra, fallecimiento y/o abandono por parte de sus dueños, etc. demostraron capacidad operativa para preservar las fuentes de trabajo. Pero no todas - y por diversos motivos-, han podido perdurar.

Las tareas de investigación y de campo, dan cuenta que algunas Unidades Recuperadas a la fecha se encuentran inactivas, pese al empuje y apoyo que tuvieron inicialmente desde el ámbito público, nacional, provincial y municipal.

6 Art. 75 inc. 19 "...es facultad del Congreso Nacional: proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores..." Art. 62 Constitución Misiones: "La provincia reconoce la función social del cooperativismo. Promoverá y favorecerá su incremento por los medios más idóneos y asegurará

su carácter y finalidades y facilitará el acceso directo de las cooperativas de producción a los mercados consumidores nacionales y extranjeros".

7 Coraggio, J.L "La economía social y solidaria (ESS): niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las Universidades". En Economía Social y Solidaria: concepto, práctica, y políticas públicas". En Rulescoop, pág. 36 ISBN: 978-84-16257-17-1.

Por ello, el análisis y abordaje de la problemática integral de las mismas, desde la faz Organizacional, de Gestión y Administración, como también la relación con el Estado y vinculación con las políticas públicas dirigidas hacia las mismas, determina la necesidad de repensar la efectividad y alcances de las políticas públicas direccionadas al sector de empresas recuperadas por sus trabajadores, que requieren –necesariamente- articulación, permanencia y evaluación periódica de los diversos Organismos que las implementan, ya sean Nacionales, Provinciales o Municipales.

Es menester adelantar que, en la provincia de Misiones, las unidades recuperadas han tenido, a partir su surgimiento, y con motivo de la problemática social aparejada en los entornos locales, la consideración, apoyo y contención de diversos organismos, a saber: Instituto de Fomento Agrario e Industrial (I.F.A.I.), Ministerio de Acción Cooperativa, Ministerio de Trabajo, - entre otras Dependencias y Funcionarios- que se involucraron particularmente para encontrar soluciones a la problemática concreta de cada una de ellas.

Para fundamentar el desarrollo de la presente, se procede a detallar sucintamente, las Unidades Recuperadas que fueron relevadas hasta la fecha, dejando aclarado que no se descarta la posibilidad que puedan existir otras en el territorio provincial, a la cual aún, no hayamos podido acceder. Las experiencias de autogestión relevadas en la provincia de Misiones, son las siguientes:

1) Cooperativa de Trabajo e Industria Puerto Piray Ltda. Matrícula Nacional N°36197. Matrícula Provincial (Misiones) N°:1086. Dirección: Juan José Paso s/n. Barrio San Francisco Sur. Localidad: Puerto Piray. Departamento: Montecarlo. Provincia: Misiones. Fecha de Inscripción: 29-09-2009. C.U.I.T. N°: 30-71115665-4. Actividad según A.F.I.P: Principal: 210101 – fabricación de pulpa de madera. Objeto Social: elaboración de pasta celulosa.

Según Edicto publicado en el Boletín Oficial de la provincia de Misiones N° 13.857 de fecha 12/12/2014, a la cooperativa de trabajo le fue decretada la Quiebra, el 27 de junio de 2013 por el Juzgado Civil y Comercial N° 1 de la Tercera Circunscripción Judicial, con sede en Eldorado, provincia de Misiones. La empresa precedente, a la cooperativa de trabajo había operado bajo diferentes denominaciones y formas jurídicas y/o modalidades: sociedad anónima, locación, fideicomiso, sociedad de responsabilidad limitada. Según información de diarios locales, la cooperativa de trabajo vendió en diciembre de 2011 el establecimiento productivo, a inversores privados⁸.

Se relevó asimismo, que el Poder Ejecutivo de la Provincia de Misiones a través del Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI), otorgó ayuda económica de importancia a la entidad cooperativa, a través de crédito con garantía prendaria de tres millones de pesos (\$3.000.000), el que fue aprobado por Decreto Provincial N° 1872/2009, de fecha 13 de noviembre de 2009 (B.O 25/11/09). En entrevistas llevadas a cabo por los investigadores del proyecto, los asociados, informaron el constante apoyo y capacitación del Ministerio de Acción Cooperativa de la provincia de Misiones, del I.N.A.E.S y del I.N.T.I. Pese al esfuerzo puesto de manifiesto en el proceso de recuperación, la experiencia, no fue exitosa.

2) Cooperativa de Trabajo Amanecer Ltda. Matrícula Nacional N° 36255. Matrícula Provincial (Misiones) N° 1103. Dirección: Gualayán 341. Localidad: Puerto Delicia. Departamento: Eldorado. Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 07-10-2009. C.U.I.T. N°: 30-71124631-9. Actividad según A.F.I.P: Principal: 162100 Fabricación de hojas de madera para enchapado, tableros laminados, tableros de partículas y tableros y paneles N.C.P. Secundaria: 161002 - aserrado y cepillado de madera implantada » aserrado y cepillado de madera » industria manufacturera. Objeto Social: producción y venta de terciados y fenólicos. La Cooperativa Amanecer Ltda., nació como empresa recuperada, en el marco

8 Edición impresa diario “El Territorio”
27/12/2011

del concurso preventivo de la empresa local M.B.M S.A. El proceso judicial del concurso preventivo, se tramitó ante el juzgado civil y comercial N° 1, de la primera circunscripción judicial (Posadas), según Expte. Judicial N° 71/00 M.B.M S.A. s/Concurso Preventivo, cuya apertura fue decretada el día 17/11/2000. En el proceso de recuperación empresarial, que se llevó a cabo antes de la reforma de la ley concursal de 2011, las gestiones del Ministerio de Trabajo de la provincia de Misiones, como del Ministerio de Acción Cooperativa de la provincia de Misiones, e inclusive de solicitudes de informes por parte de legisladores, tuvieron una incidencia determinante y positiva para el proceso de recuperación.

En el año 2016, en el marco de una entrevista con algunos de sus asociados informaron a integrantes del grupo de investigación, que se encontraban inactivos, atendiendo a las altas tarifas, inflación, apertura de la importación, - entre otros- que determinó el cese de la producción. En el año 2018, la empresa reanudó actividades y en abril del corriente año -2021- hemos tomado conocimiento de la reapertura de Amanecer Cooperativa de Trabajo Ltda, que ha obtenido aún en Pandemia rentabilidad para la unidad autogestionada⁹.

3) Cooperativa de Trabajo Super Ltda. Matrícula Nacional N° 45327. Matrícula Provincial (Misiones) N° 1297. Dirección: Medrano 6645. Localidad: Posadas. Departamento: Posadas. Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 09-08-2012. C.U.I.T. N°: 33-71255646-9. Actividad según A.F.I.P. Objeto Social: producción y venta de alpargatas y ojotas. La Cooperativa de Trabajo SUPER Ltda, no nació en un contexto concursal. En el año 2012, al fallecer el dueño de la empresa, - propietario de la fábrica-, y ante la decisión de sus herederos de cerrar el emprendimiento, los empleados decidieron ante la amenaza de perder

la fuente laboral, aceptaron como indemnización la entrega de las máquinas y la marca. La integraron inicialmente los mismos empleados de la empresa -Piumo calzados- .

De las entrevistas llevadas a cabo oportunamente, con asociados de la cooperativa, manifestaron el acompañamiento y capacitación, brindado por el Estado Provincial a través del Ministerio de Acción Cooperativa, y apoyo -a través de proyectos especiales- del Instituto de Fomento Agrario e Industrial, especialmente, durante el año 2013. (IFAI)¹⁰.

A partir del año 2016, la venta de la producción de alpargatas bajó ostensiblemente, y a la fecha, no se ha podido contactarlos.

4) Cooperativa de Trabajo Fuerza y Voluntad Ltda. Matrícula Nacional N° 45107. Matrícula Provincial (Misiones) N° 1298. Dirección: José Weber Lote 13 “B” Norte. Localidad: Garupá. Departamento: Capital. Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 09-08-2012. C.U.I.T. N°: 30-71404537-3. Actividad según Afip. 239592 Fabricación de premoldeados para la construcción. 439910 hincado de pilotes, cimentación y otros trabajos de hormigón armado. A pedido especial elaboraban postes olímpicos. La cooperativa de Trabajo, nace como empresa recuperada, aclarando que no proviene de una situación concursal. La empresa precedente era Markonsul S.R.L, que al decidir cesar con la explotación, pagó a los empleados las liquidaciones finales, quienes conformaron la cooperativa de trabajo, como una forma de evitar el desempleo y la exclusión. El anterior dueño, alquiló a la cooperativa las instalaciones y las maquinarias donde prestaron actividades.

En el año 2019, el Presidente de la cooperativa nos informó que cesaron sus actividades. Debieron desalojar el predio de titularidad registral del ex gerente de Markonsul SRL

9 A tal efecto, puede consultarse: <https://www.argentinaforestal.com/2021/04/23/misiones-empresa-maderera-de-colonia-delicia-fue-recuperada-por-los-trabajadores-y-consiguio-rentabilidad-en-pandemia/> página consultada el 24 de abril de 2021. <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2018/07/08/586545-desde-marzo-de-este-ano-la->

[cooperativa-amanecer-funciona-a-pleno](https://www.cooperativa-amanecer-funciona-a-pleno) página consultada el febrero de 2019.

10 https://www.noticiasdelacalle.com.ar/Noticia-archivo_2013-05-31_4_60933_Entregaron-80-mil-pesos-a-la-Cooperativa-de-Trabajo-Super-Limitada-que-produce-alpargatas.html página consultada en fecha 17 de mayo de 2021.

donde desarrollaban la actividad productiva de la cooperativa y devolvieron las maquinarias a su dueño, quien procedió a la venta de las mismas. Mencionó que la cooperativa fue dada de baja en los entes de recaudación tributaria y que el motivo del cese de actividades tuvo múltiples causas: además de la compleja situación económica, suba tarifas, y aumento de los costos de producción, también se sumó el retiro de asociados, ante la necesidad de obtener ingresos para afrontar el sustento diario.

5) Cooperativa de Trabajo Frigorífico El Zaimán Ltda. Matrícula Nacional N° 46919. Matrícula Provincial (Misiones) N° 1323. Dirección: Ruta 12, Kilómetro 5 Barrio San Jorge Localidad: Posadas. Departamento: Capital. Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 28-12-2012 C.U.I.T. N°: 33-71255646-9. Actividad según Afip: Principal: 101099 y Secundarias: 461032 y 472130. Frigorífico, procesamiento de su carne, elaboración de subproductos cárnicos, venta al por mayor en comisión o consignación » comercio al por mayor y al por menor; venta al por menor de carnes rojas, menudencias y chacinados frescos.

La cooperativa de trabajo Frigorífico Zaimán Ltda., es una experiencia de unidad autogestionada nacida en un contexto falencial (quiebra). En efecto, la quiebra de la empresa precedente “Frigorífico El Zaimán S.A” fue requerida por treinta y dos (32) empleados de la firma, la que tramita en el “expediente N° 11.361/2012 Acuña, Mario Luis y Otros c/Frigorífico EL Zaiman S.A s/Pedido de Quiebra” por ante el Juzgado Civil y Comercial N° 1, de la primera circunscripción judicial de Misiones (Posadas). La quiebra se decretó el 17 de diciembre de 2013. La cooperativa de trabajo fue constituida el 09 de abril de 2015 por los empleados de la fallida, que acreditó ante el juzgado de la quiebra el cumplimiento de los requisitos del art. 191 de la Ley Concursal, para continuar con la explotación. Es importante destacar que en la citada presentación se dejó

constancia del apoyo económico y oficial del Estado Provincial, por medio del otorgamiento de un subsidio, para iniciar las actividades y puesta a punto de las instalaciones. Se comprometió además a brindar la debida asistencia técnica (art. 191 bis L.C.Q) por medio del órgano de contralor local, para la continuación del giro de los negocios por parte de la cooperativa, y contaron con la posibilidad de acceder al Programa de asistencia para empresas recuperadas, denominado “Programa de Trabajo Autogestionado”, otorgado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. El síndico de la quiebra, se expidió el 21 de abril de 2015 emitiendo opinión favorable a la continuación de la empresa por parte de la cooperativa de trabajo. Hizo lo propio la jueza interviniente el 6 de junio de 2015. En el citado pronunciamiento judicial fijó el plazo de un año para la explotación, (que a junio de 2021 continúa) y le impone a la sindicatura interviniente controlar los resultados de la gestión, y presentar en forma trimestral un informe de toda la información relacionada con la cooperativa, en los aspectos financieros, económicos y patrimoniales, comunicando al Estado de la provincia de Misiones, que deberá brindar la asistencia técnica necesaria para seguir adelante con el giro de los negocios de conformidad con lo normado en el art.191 bis de la ley 24.522. Del relevamiento documental y entrevistas realizadas a su presidente, surge el apoyo que tuvieron del Gobierno provincial y las políticas públicas implementadas desde el gobierno nacional¹¹.

6) Cooperativa de Trabajo Los Pinos Ltda. Matrícula Nacional N° 50966. Matrícula Provincial (Misiones) N° 1526. Dirección: Belgrano N° 280, Barrio Ñancanguazú. Localidad: Hipólito Yrigoyen. Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 16-07-2014. C.U.I.T. N°: 30-71536813-3 Actividad según AFIP: Actividad(es): Principal: 161002 - aserrado y cepillado de madera implantada»

11 Al respecto puede consultarse <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2018/07/08/586544-el-apoyo-administrativo-clave-para-recuperar-el-frigorifico-el-zaiman> ; <https://www.primeraedicion.com.ar/nota/10005324>

[8/cooperativa-el-zaiman-se-diversifica-y-vende-5-kilos-de-carne-a-350/](https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2018/07/08/586544-el-apoyo-administrativo-clave-para-recuperar-el-frigorifico-el-zaiman)
<https://www.agomeat.com/253701/frigorifico-el-zaiman-una-alternativa-para-la-economia-de-la-gente-para-comprar-carne>

aserrado y cepillado de madera » industria manufacturera. Objeto Social: actividad maderera. Aserradero de pino.

La entrevista se llevó a cabo con el contador de la cooperativa de trabajo. Informó que la fábrica se localiza en Jardín América (Provincia de Misiones) y se dedican a la comercialización de maderas y maderas en serie para armar muebles a medida. No tienen actividades secundarias. Los asociados son los ex empleados de una empresa preexistente, que giraba como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta empresa, también contrataba los servicios de otra cooperativa de trabajo, a la cual le fue retirada –por denuncias- la autorización para funcionar. Ante la decisión de la sociedad de cesar con la actividad, y para evitar la pérdida de la fuente de trabajo decidieron agruparse en una cooperativa y seguir explotando el aserradero. Al comienzo lograron el otorgamiento a través de un contrato de comodato para poder continuar con la actividad. En el año 2016 suscribieron ya, un contrato de alquiler en las instalaciones que ocupan. Informaron que la obtención de la Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T) demandó un lapso prolongado, por lo cual expresaron la necesidad de agilizar dichos trámites para facilitar el desarrollo de empresas recuperadas. Informan además que durante el año 2016, han visto afectada la actividad ante el aumento en los costos de las tarifas, y la carga fiscal elevada que incidió en sus costos, viéndose afectados también por la inflación que ha perjudicado los precios de venta.

7) Cooperativa de Trabajo La Hoja Ltda. Matrícula Nacional N° 52441 Matrícula Provincial (Misiones) N° 1546. Dirección: Ruta Provincial 210, Km 2 ½ Localidad: San Ignacio. Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 03-10-2014. C.U.I.T. N°: 30-71501873-6. Actividad según Afip: Actividad(es): Principal: Elaboración de Yerba Mate, Elaboración de productos alimenticios no comprendidos en otra parte. Industria manufacturera. Objeto Social: Elaboración de yerba mate Marca La Hoja.

La cooperativa de trabajo, surge ante la quiebra de la empresa Martín y Cía. con domicilio legal en Rosario Santa Fe, pero con el Establecimiento de Producción de Yerba en San

Ignacio, Misiones. La quiebra fue declarada en el año 2008, por ante el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 12, de Rosario, -domicilio social de la empresa Martín y Cía. En fecha 10/12/2014, en el expediente donde se tramita la quiebra la “Cooperativa de Trabajo La Hoja Limitada”, solicitó la continuidad de la explotación en los términos de los Artículos 190 y 191 de la L.C.Q, acompañando un plan de viabilidad. Expresaron que se comercializaban diversas marcas “La Hoja” “Don Lucas”, “Insignia” y “Palermo”, y yerba mate en saquitos “La Hoja”, previendo un nivel de ventas mensual de 400.000 kilos de yerba mate y 25.000 kilos de infusión, haciendo un total anual que oscila entre seis y ocho millones de kilos anuales entre todas las marcas y presentaciones. La cooperativa propuso el pago de un canon locativo para engrosar el activo falencial, a los efectos de obtener la autorización para continuar la explotación.

En el expediente acompañaron las constancias que acredita la constitución de la cooperativa con sesenta y nueve (69) integrantes que prestaron servicios para Martín y Cía sobre un total de 113 integrantes. En el segundo semestre de 2015 se dictó la sentencia, autorizando la continuación de la explotación por parte de la cooperativa. La justicia ordenó también la constatación de las explotaciones de la fallida en la Ciudad de Rosario, San Ignacio y Puerto Rico en la provincia de Misiones. Asimismo, la sentencia expresa que la sindicatura señala que de las constataciones practicadas resulta que los empleados de la fallida llevan adelante una importante actividad productiva y la conservación de los bienes es satisfactoria, y sugiere fijar un canon locativo en una suma equivalente a 2.800 toneladas de yerba canchada con frecuencia mensual y a depositarse en el expediente los diez primeros días de cada mes. El fallo judicial estableció obligaciones a cargo del síndico y de la cooperativa de trabajo, y bajo condiciones de estricto cumplimiento autorizó la continuación de la explotación y, luego de varios años de trámites judiciales, se resolvió autorizar a la Cooperativa de Trabajo La Hoja Ltda., a emplear el activo falencial para continuar el giro comercial y explotaciones de la fallida Martín

& y cía, por el término de dos años, prorrogables por única vez (art. 191 inc. 2 L.C.Q), por igual período de tiempo, o bien hasta que se realizare por cualquier medio la liquidación de los bienes integrantes del activo falencial, lo que ocurra primero. A partir de ese momento la marca de yerba mate “la Hoja” se proyecta en el mercado, a través de los propios trabajadores organizados como cooperativa de trabajo, ante la quiebra de Martín y Cía S.A. La Empresa Recuperada se encuentra activa y recientemente, durante el año 2020 en contexto de Pandemia, el Banco de la Nación Argentina avaló la refinanciación de la deuda contraída por la empresa precedente Martín y Cía de la que se ha hecho cargo la Cooperativa de Trabajo¹².

8) Cooperativa de Trabajo Bolsas Kraft Ltda. Matrícula Nacional N° 54378. Matrícula Provincial (Misiones) N° 1729. Dirección: Uruguay 440. Localidad: Puerto Rico. Departamento: Libertador General San Martín. Provincia de Misiones. Fecha de Inscripción: 13-07-2015. Actividad según Afip: Actividad(es): Principal: Objeto Social: Elaboración de bolsas de papel Kraft.

La cooperativa de trabajo, es la continuadora de la Empresa La Arminda S.A, productora de Bolsas de papel Kraft con una trayectoria de 25 años en la localidad de Puerto Rico, a 120 Km de la Ciudad de Posadas, capital de la Provincia de Misiones, y empleaba a sesenta y cinco (65) trabajadores. La empresa dejó de operar en el mercado en el mes de mayo del año 2015 y resaltaron los empleados que el cierre se debió a factores internos de la empresa: fallecimiento del dueño y de su hijo, e inconvenientes de administración y conducción, lo que generó falta de pago de haberes a trabajadores y proveedores. Entre los principales productos que elaboran, se encuentra la confección de envases de papel de uno y varios pliegos, impresos en hasta cuatro colores mediante sistemas flexo gráficos. Se confeccionan también bolsas con válvulas, bolsas con boca

abierta, bolsas con abre fácil y bolsas patente, entre otras, las que son utilizadas en el empaquetado de almidón de mandioca, harina, azúcar y especialmente las bolsas de cemento. Otro producto que caracterizaba a la empresa son los empaques con láminas de aluminio que se utilizan para exportar alimentos, especialmente a los países de la Unión Europea. El Presidente de la cooperativa comentó que no fue fácil tomar la decisión de constituir la cooperativa y ponerse de acuerdo, y resaltaron, -como en todos los casos- el permanente apoyo y asesoramiento del Profesor Daniel Martínez Di Pietro, funcionario del Ministerio de Acción Cooperativa de la provincia de Misiones. Informan además que, como empresa siempre deciden y propenden que el cliente tenga cuanto antes las bolsas. Algunos asociados indicaron que han tenido que buscar otras alternativas de ingresos, además de la prestación que realizan a la cooperativa. Recién después de un año de la constitución de la cooperativa pudieron volver a funcionar y producir. Pasaron meses sin poder lograr la clave de identificación tributaria, y no pudieron contar inmediatamente con una cuenta bancaria. El Consejo Deliberante de la Municipalidad de Puerto Rico declaró de interés municipal la constitución de la Cooperativa de Trabajo Bolsas Kraft Ex La Arminda Ltda., mediante Declaración N° 28/15.

Políticas Públicas dirigidas al sector de Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Definición. Importancia de una mirada específica hacia el sector.

La insolvencia patrimonial de empresas o empresarios, el abandono de unidades productivas, o bien conflictos de diversa índole, que traen aparejado el cese de las actividades y por ende el desempleo y exclusión de los trabajadores que se desempeñaban en las mismas, no es un fenómeno reciente. Las sucesivas leyes concursales argentinas y sus reformas han regulado el fenómeno de la insolvencia patrimonial, aunque recién en el año

12
<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/240243/fabrica-recuperada-la-cooperativa-de-yerba-la-hoja-sigue-ganando-mercados/https://economis.com.ar/yerbatera-la->

[hoja-o-el-full-monty-misionero-la-heroica-resistencia-de-100-que-pelean-por-su-dignidad/https://economis.com.ar/san-ignacio-cooperativa-yerbatera-lanzo-un-nuevo-producto-con-identidad-misionera/](https://www.primeraedicion.com.ar/nota/240243/fabrica-recuperada-la-cooperativa-de-yerba-la-hoja-sigue-ganando-mercados/https://economis.com.ar/yerbatera-la-)

2011, la reforma de la ley 26.684 incorporó a las cooperativas de trabajo en la regulación falencial.

En nuestro país, las empresas recuperadas por sus trabajadores -como fenómeno social-, surgieron con fuerza y continuidad a partir de la crisis económica del año 2001, y en contextos diversos contextos, fenómeno que, requiere recursos y apoyo del Estado –en sus diferentes niveles- para analizar, visibilizar, proyectar y expandir esta nueva manera de organización económica y social.

También a la Universidad Pública, a través de las Facultades de Ciencias Económicas y las carreras de licenciatura en administración, y en economía, tienen la responsabilidad de intervenir en el análisis y proyección de este fenómeno desde las disciplinas que imparten, poniendo en agenda y debate central, a las empresas recuperadas por sus trabajadores, generando aportes científicos, técnicos, prácticos, en materia de administración y gestión de las Unidades que recuperan empresas a través de cooperativas de trabajo y/o de cualquier otro molde jurídico.

Sostiene Castela Caruana (2016) que desde comienzos del siglo XXI la economía social y solidaria ha incrementado su visibilidad y participación económica, social y política a nivel internacional, y un factor determinante ha sido la proliferación de políticas públicas, con referencia a la misma y sus formas de organización en contexto de crisis. Estas políticas ampliaron su alcance al incorporar muchas de las iniciativas productivas y comerciales creadas por la sociedad para satisfacer sus necesidades y demandas sociales en el período de emergencia económica y social. Estas experiencias constituyeron una manifestación de la capacidad de la sociedad de auto organizarse y construir lazos sociales con objetivos que trascienden el plano político institucional para intervenir también en el plazo económico y social¹³.

Por su parte, Hudson, en un meduloso trabajo, analiza las políticas públicas nacionales a empresas recuperadas por sus obreros efectuando un análisis del Programa de Trabajo Autogestionado en Argentina durante los años 2004-2012¹⁴.

El citado programa fue aprobado por Resolución N° 203 del 26 de marzo de 2004, con el objetivo de contribuir a la generación de fuentes de trabajo y/o el mantenimiento de puestos existentes, a través de la promoción y el fortalecimiento de unidades productivas, tanto de bienes como de servicios, autogestionados por los trabajadores. Es importante resaltar la observación de Hudson al expresar que: "...en el año 2010, el citado programa y convenios, no se limitaron a las empresas recuperadas, sino que se incluyeron a nuevos actores y organizaciones sociales ligadas al impulso de economías regionales, cadenas de valor sectoriales y empleo ambiental con desarrollos tecnológicos innovadores encuadrados en el sector de la economía social. Lo mismo en el caso de la incorporación de cooperativas en el sector de la construcción, integradas por beneficiarios de planes sociales y promovidas por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios y Otros Organismos del Gobierno Nacional". "En 2010, se incorporaron al listado de beneficiarios 422 unidades productivas, de las cuales, 280 eran empresas recuperadas y el resto eran emprendimientos cooperativos, no surgidos de un proceso de recuperación"¹⁵.

El proceso de ampliación de este programa – que en su origen estaba destinado al proceso de autogestión y recuperación empresarial-beneficiando a otros emprendimientos de economía social y solidaria, hizo perder el canal de observación específica y evaluación periódica y sostenida que requieren las empresas recuperadas, ya que cada una tiene sus particularidades, y características que distinguen a cada sector de la economía. Se encuentran ubicadas a lo largo de todo el país, y nacieron en contextos y situaciones

13 Castela Caruana, M.E, "Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina". En Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Volumen 65, pág. 349-378

14 Hudson, J.P. "Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en Argentina. Un análisis del Programa Autogestionado 2004-2012".

15 Hudson, J.P. ob cit.

disímiles. Esta diversidad y multiplicidad de beneficiarios del programa, no ha coadyuvado para ir realizando adecuaciones específicas y pertinentes como también para realizar las evaluaciones sistemáticas de las políticas públicas aplicables al sector de empresas recuperadas por sus trabajadores¹⁶.

Afirma Venturi (2019), refiriéndose a las políticas públicas para empresas recuperadas “..Sin embargo a lo largo de estos años se fue diluyendo la especificidad en su representación y en el tratamiento de políticas públicas, al integrarse con otros colectivos surgidos como nuevos emergentes sociales en el campo de la economía social y popular”¹⁷.

El Registro Nacional de Empresas Recuperadas por sus Trabajadores: Creación. Importancia.

Partiendo de las consideraciones precedentes, se considera que la implementación del Registro Nacional de Empresas Recuperadas por sus trabajadores, constituye un avance de calidad institucional para proyectar políticas públicas para el sector.

En primer lugar es importante señalar que, por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 157/2020, el I.Na.E.S., pasa a desempeñarse en la órbita del Ministerio de la Producción de la Nación¹⁸.

Dentro de los considerandos de la norma, se expresa que las políticas públicas que el Estado Nacional desarrolla a través del Ministerio de

Desarrollo Productivo se corresponde con los objetivos del I.Na.E.S., constituyendo el citado ministerio un ámbito más propicio para el accionar del Organismo y se transfiere por tal motivo todas las competencias en materia de cooperativas y mutuales. Esta medida, aleja a las empresas recuperadas, de la mirada asistencialista para otorgarle el sentido y características de productividad que siempre debió tener, lo cual es muy satisfactorio para el sector¹⁹.

Asimismo, el citado organismo emitió la Resolución N° 3/2020, donde se resuelve crear las Comisiones Técnicas Asesoras, como estructuras dependientes del Directorio del Organismo²⁰.

Dentro de las funciones de esas Comisiones Técnicas Asesoras, se encuentran: a) Indagar, investigar, cotejar, sistematizar y actualizar información sobre la temática específica. b) Analizar y formular recomendaciones para aplicación, modificación y/o adecuación del marco normativo sobre la temática específica. c) Diseñar programas y/o proyectos para apuntalar el conjunto de actividades que mutuales, cooperativas y otras organizaciones desarrollan sobre la temática específica. d) Analizar Planes, programas y proyectos y dictaminar sobre los mismos, a solicitud del Directorio del Directorio del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INaES). e) Proponer e impulsar acciones de concientización, sensibilización, concientización, formación y difusión sobre la

16 Sostiene acertadamente Andrés Ruggeri: «Las recuperadas tienen otros problemas que los generales de las cooperativas de trabajo. Hay problemas heredados con la empresa anterior. Hay conflictos con la propiedad. Hay cuestiones que tienen que ver con las tarifas, que en las empresas recuperadas, por industrias de mucho consumo, hacen que sea necesario tomar una política específica. Es muy bueno que se pueda distinguir aquellos que fueron creadas por iniciativas de personas, del Estado o a partir de conflictos como las recuperaciones de empresas por sus trabajadores» <https://ansol.com.ar/2020/06/18/las-empresas-recuperadas-tendran-su-registro-nacional-en-el-estado/> página consultada en 18 de junio de 2020

17 Venturi, F. “Las políticas públicas para las empresas recuperadas: entre las marginaciones

sociales y las nuevas formas de Trabajo”. Revista Análisis N° 48. 2019. <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/02/15904.pdf>

18

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/225584/20200217https://www.ruess.com.ar/ya-es-politica-publica-la-economia-social-no-es-asistencialismo>.

19 <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-inaes-pasa-depender-del-ministerio-de-desarrollo-productivo>

20

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228175/20200423>

temática específica, promoviendo foros, campañas y otras instancias....”.

A tenor de esta norma, el Organismo, dictó la Resolución 319/2020²¹.

La Relevancia de esta norma, debe destacarse por varias razones: crea la Comisión Técnica Asesora de “Empresas Recuperadas”, que tendrá como tarea específica, además de las definidas en la Resolución 3/2020, la de confeccionar y mantener actualizado el Registro Nacional de Empresas Recuperadas. La información del registro estará a disposición pública en la página web del organismo. El registro será para contar con mayor información respecto del sector de empresas recuperadas, dentro del sector cooperativo para tener una mejor evaluación y toma de decisiones. Estiman pertinente que la creación de una comisión técnica, tendrá como objetivo ser un instrumento válido para ser utilizado por organismos públicos en el desarrollo de políticas focalizadas para estas unidades económicas autogestionadas. Destacan que la base de datos está constituida con información proveniente de los registros del I.Na.E.S y de otras fuentes, entre otras del Centro de Documentación de Empresas Recuperadas dependiente del Programa Facultad Abierta de la Universidad de Buenos Aires.

Las consideraciones normativas de creación y puesta en marcha del Registro Nacional resaltan la trascendencia de los datos e información necesaria, para aportar soluciones y/o propuestas a las cooperativas de trabajo que recuperan empresas, al permitir analizar la situación particular de las mismas, en cada jurisdicción provincial dando cuenta de la problemática particular.

Será pertinente que la reglamentación de ese Registro: precise el detalle de actos y datos relacionados con las empresas recuperadas susceptibles de ser inscriptos y los efectos sustantivos de esas registraciones; reglamente la organización del mismo y detalle de la información que relevará; propicie la protección del carácter público del registro, para garantizar

el pleno acceso de las empresas recuperadas a las políticas públicas diseñadas para el sector; ordene la publicación de la base de datos en formato abierto, para contar con una herramienta de búsqueda y procesamiento de información, para la elaboración de políticas públicas o fines estadísticos generales.

Asimismo, es recomendable que pueda tener constante información y retroalimentación con diversos Organismos de la provincia de Misiones, a saber: Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración, Ministerio de Trabajo y Empleo, Ministerio de Desarrollo Social y con el Registro provincial de Juicios Universales, donde se anotan y registran los concursos y quiebras en jurisdicción provincial.

METODOLOGIA

Es importante señalar que toda investigación que aborde la realidad, y fenómenos sociales debe tener en cuenta su complejidad, y permanente movimiento y transformación.

La observación documental y metódica de las políticas públicas para el sector, se basaron en el establecimiento previo de la temática concreta a analizar y a obtener la información. Una vez determinadas, se examinaron, de manera sistemática, los documentos, con el objeto de encontrar los datos contenidos en ellos.

La investigación sobre las políticas públicas aplicadas a las Unidades Recuperadas en la provincia de Misiones, se llevó a cabo analizando el marco legal regulatorio dictado por los Organismos de Aplicación y de Contralor de las Entidades Cooperativas, y por diferentes niveles de gobierno, delimitando si es Ley, Decreto, Resolución, Disposición, Otras. A tal efecto, se consultaron fuentes primarias de manera sistemática los Boletines Oficiales, - formato digital- de la Nación, y de la Provincia de Misiones, y se analizaron además publicaciones de diarios y periódicos locales, en línea e impresos.

21

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/230857/20200618>

El relevamiento de datos de las empresas recuperadas por sus trabajadores en Misiones, aportó conocimientos para contribuir al progreso de la investigación y para analizar la información colectada.

El estudio teórico, describe, las experiencias de empresas recuperadas en la provincia de Misiones, mediante la constitución de cooperativas de trabajo, que nacieron como una alternativa o posibilidad de solución, ante la situación de la empresa donde se desempeñaban en relación de dependencia –de manera formal o informal- y que, por diversas razones (procesos de liquidación, cierre, concurso preventivo, quiebra, muerte del empresario), la pérdida de la fuente laboral determinó la decisión de la conformación de la cooperativa de trabajo.

Se observó un enfoque cualitativo, recurriendo al método de estudio de casos, mediante técnicas y procedimientos con entrevistas estructuradas y semi estructuradas y observación participante coincidiendo la unidad de análisis e interpretación con las unidades productivas autogestionadas. Se recolectaron y sistematizaron documentos periodísticos y normativa específica sobre políticas públicas dirigidas al sector.

Los registros de investigación de campo llevado a cabo fueron de vital importancia, toda vez que el investigador une dos ámbitos: el campo empírico y la academia- y dos actividades: la recolección de datos y el análisis/redacción²²

Se indagaron los marcos normativos de las políticas públicas en sus diferentes niveles de gobierno: nacionales y provinciales, para las empresas recuperadas por sus trabajadores en la provincia de Misiones, lo que permite analizar la efectividad e integración de las mismas.

El relevamiento de la reglamentación pertinente, permite su conocimiento, análisis y caracterización en función de propiciar reformas, adecuaciones o mecanismos de intervención que se orienten para mejorar el apoyo a las unidades recuperadas y

autogestionadas. Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a Funcionarios Públicos, a asesores legales y contables, como también se enviaron cuestionarios vía correo electrónico o aplicación Whatsapp, en razón de las medidas sanitarias impuestas por Decretos de Necesidad y Urgencia del Poder Ejecutivo Nacional.

RESULTADOS

Del relevamiento y análisis de políticas públicas para empresas recuperadas en la provincia de Misiones, entrevistas llevadas a cabo, surge que tanto el Ministerio de Acción Cooperativa, Mutuales, Comercio e Integración, el Ministerio de Trabajo y el Instituto de Fomento Agrario e Industrial de la Provincia de Misiones, y dependencias de esos sectores gubernamentales, acompañaron con ayuda económica dispuesta en cada caso concreto y específico a las Empresas Recuperadas que la requirieron y desde lo institucional acompañaron el proceso de constitución cooperativa, con los asesoramientos técnicos pertinentes. Las mismas, no tuvieron permanencia en el tiempo. Han sido específicas y determinadas, en cada caso²³.

Es pertinente mencionar que, las políticas públicas de asistencia económica y técnica del Estado Nacional, fueron aplicadas a las empresas recuperadas de la provincia de Misiones, las que tuvieron los beneficios de los Programas de Autogestión, de Asistencia, y Apoyo previstos en esa normativa nacional.

Merece destacarse que recientemente, publicaciones periodísticas refieren a gestiones realizadas por el citado Ministerio de Trabajo de la Provincia, junto a Funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en el marco de la primera mesa de empresas y empleo recuperado del país, y el Banco de la Nación Argentina, avalaron la refinanciación y reestructuración de la deuda tomada por la empresa Martín y Cia. en la década del '90,

22 GUBER, Rosana “*La etnografía, método, campo y reflexividad*”. Buenos Aires, Siglo XXI Editores

23

<https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/07/31/670394-gestionan-fondos-para-las-empresas-recuperadas>

(Empresa Precedente a La Hoja Cooperativa de Trabajo Ltda) de San Ignacio, Misiones²⁴.

En cuanto a instrumentos legales concretos de políticas públicas provinciales encontramos la Ley VII N° 58 del 26 de junio de 2007 (B.O 12046), que dispone la Adhesión de la Provincia de Misiones, a la ley Nacional N° 26.117 de “Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social” y el proyecto de Ley del año 2020 sobre empresas recuperadas - iniciativa de la Diputada Dra. Rita Núñez- el que se encuentra en estudio. El proyecto prevé que el Ministerio de Trabajo y Empleo provincial, sea la autoridad de aplicación. Contempla además asistencia financiera a través de una línea de crédito, y asistencia financiera no bancaria, a través de alguna de las líneas ofrecidas en el programa “Recuperación Económica” del Fondo de Crédito Misiones, establecida específicamente a favor de las que se hallen inscriptas en el registro²⁵.

Esta asistencia, consiste en un subsidio no reembolsable destinado a capacitaciones que permitan a los trabajadores adquirir los conocimientos que fueren necesarios para ponerse al frente de una empresa, a través de las plataformas o institutos de la provincia de Misiones. Además, se contempla la asistencia técnica en cuanto a implementación y mejoramiento de infraestructura, para cumplir con los estándares de seguridad e higiene, así como también, la provisión de los elementos e indumentaria a cargo de los técnicos del Ministerio de Trabajo de Misiones. La participación en el programa incluye el acceso a facilidades de pago en forma de moratoria especial para el cumplimiento de las

obligaciones fiscales, cuyo vencimiento haya operado hasta julio de este año²⁶.

También puede destacarse la importancia que tiene para el sector, la conformación de la denominada Mesa de Trabajo de Empresas Recuperadas, cuyo evento fue realizado durante el año 2020, con el objetivo de generar un espacio de intercambio de experiencias y encontrar una solución de viabilidad, generar capacitaciones y mejorar las condiciones de empleabilidad y articular acciones entre el Gobierno Nacional, Provincial y Cooperativas, manteniendo el capital financiero para llevar adelante el proceso productivo²⁷.

El resultado de la investigación llevada a cabo determina la necesidad de proyectar e implementar, para este sector de la economía, políticas públicas específicas, coordinadas, articuladas, con permanencia y evaluaciones periódicas para mensurar su efectividad, atendiendo a las características propias y singularidades de cada unidad recuperada. La generalidad, fragmentación y discontinuidad de políticas públicas, determina un retroceso para el sector. El Registro Nacional de Empresas Recuperadas, constituye una anhelada oportunidad de desarrollo para las mismas.

CONCLUSIONES

Las políticas públicas para empresas recuperadas por sus trabajadores, implementadas por el Estado –en sus diferentes niveles de Gobierno- requieren estar planificadas, teniendo en consideración las dinámicas y particularidades de cada región. Por ello, su diseño debe estar precedido por análisis basados en datos concretos, veraces;

24 (1) (1) <https://www.mundo.coop/articulos/42-sectores/agrario/2332-misiones-el-banco-nacion-garantizo-la-reestructuracion-de-la-deuda-de-la-cooperativa-la-hoja><https://www.eltterritorio.com.ar/noticias/2020/10/11/678611-banco-nacion-reestructura-abultada-deuda-de-una-cooperativa-misionera>

25 A tal fin puede consultarse en <https://fondocredito.misiones.gob.ar/asistencia-credicia/> página consultada el 1 de junio de 2021.

26 <https://www.revistacodigos.com/proyecto-busca-potenciar-el-acompanamiento-estatal-a-empresas-recuperadas-por-sus-trabajadores/> página consultada el 25 de septiembre año 2020.

27 A tal fin puede consultarse:

<https://trabajo.misiones.gob.ar/se-conformo-la-mesa-provincial-de-empresas-recuperadas-por-sus-trabajadores/> página consultada en fecha 4 de julio de 2020. <https://trabajo.misiones.gob.ar/misiones-es-vanguardia-con-la-primera-mesa-de-empresas-y-empleo-recuperado-del-pais/> página consultada en fecha 1° septiembre del año 2020.

<https://www.eltterritorio.com.ar/noticias/2020/07/31/670394-gestionan-fondos-para-las-empresas-recuperadas> página consultada el 31 de Julio de 2020.

evidencia empírica y específica sobre las realidades en las cuales debe intervenir, coordinando acciones, evaluando y previendo resultados. Se necesita además, que sean compatibles con las particularidades de cada una en las regiones donde han surgido. Así tendrán efectividad, en tanto estén coordinadas o articuladas estratégicamente, y tengan estabilidad, logrando permanencia, y sean susceptibles de ser readaptadas en caso de ser necesario. En la ejecución, deberán ser controladas y evaluadas.

Teniendo en cuenta la complejidad y características de las unidades autogestionadas, las políticas públicas que se diseñen e implementen deberán tener la mirada y acompañamiento multidisciplinario, pero fundamentalmente de profesionales Licenciados en administración, para la articulación y coordinación de las mismas.

Sostienen destacados autores que, para lograr la sostenibilidad de las empresas recuperadas, no sólo se debe fortalecer la capacidad económica de estas unidades para competir. Es necesario avanzar y crear marcos institucionales y políticas públicas que prevean una sostenibilidad “socioeconómica”, Coraggio (2008); Deux Marzi y Vázquez (2009), desarrollando conceptos de sustentabilidad propios e inherentes a este sector de la economía social^{28- 29}.

La políticas públicas para el sector requieren: formación permanente de recursos humanos locales, implementación de Programas de apoyo vinculados con las realidades locales de cada empresa recuperada, coordinación horizontal y vertical de los diferentes estamentos gubernamentales para su implementación, publicación de propuestas, acciones y políticas públicas en favor de empresas recuperadas de la provincia de Misiones, en portales web institucionales del Gobierno y accesibilidad a los mismos, actitudes proactivas por parte de cada

Municipio de la provincia para la gestión, implementación y control de ejecución de las políticas públicas. Por ello se propicia que, a través de la Dirección de Municipalidades de la Provincia de Misiones, se ponga en agenda la problemática de las empresas recuperadas por sus trabajadores con capacitación especial en gestión cooperativa, administración y comercialización.

Para culminar, se considera importante resaltar por su incidencia para el sector, la decisión gubernamental de ubicar en la órbita del Ministerio de la Producción de la Nación, al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social y que este organismo haya resuelto la creación del Registro Nacional de Empresas Recuperadas, tomando como base el relevamiento de las mismas, originados en ámbitos universitarios a través del Programa Facultad Abierta de la secretaría de Extensión de la Facultad de Filosofía y Letras de la U.B.A. Esta política pública que pone en escena a los trabajadores dentro del Sistema Productivo implica un salto de calidad como también lo es, el rol institucional que se le otorgó a una Unidad Académica de una universidad Pública, al tomar los datos relevados por un Programa de Extensión que trabaja sólidamente en el tema, aportando información pertinente para el dictado de políticas públicas.

El Registro Nacional de Empresas Recuperadas podrá contribuir a analizar políticas públicas eficaces y en tal sentido, las Universidades y sus docentes, investigadores, alumnos, deben coadyuvar a propiciar mejoras y visibilizar a las empresas recuperadas por sus trabajadores de cada región.

Como sostiene Coraggio, “El trabajo interdisciplinario e interinstitucional y con la participación de los destinatarios de las políticas públicas supone una base de supuestos compartidos, de cuya consolidación es corresponsable la Universidad”³⁰.

28 Coraggio, J.L (2008) “La sostenibilidad de los emprendimientos de la Economía social y solidaria.” Revista Otra Economía, Volúmen II N° 3, segundo semestre pp. 41/57.

29 DeuxMarzi, M. V y Vázquez, G (2009) “Emprendimientos Asociativos, Empresas

Recuperadas y Economía Social en la Argentina”. En Íconos: Revista de Ciencias Sociales, Quito: FLACSO sede Ecuador, N° 33, enero pp. 91/102
30 Coraggio, J.L (2015) Desafíos en la formación profesional vinculados a la Economía Popular, las políticas públicas y el Desarrollo Local. El rol de la

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y VIRTUALES. FUENTES CONSULTADAS.

- Castelao Caruana, M. E. (2016). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. En Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Volumen 65, pág. 349-378. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303696088_Las_politicas_publicas_y_su_vision_de_la_economia_social_y_solidaria_en_Argentina
- Coraggio, J. L. (2015). Desafíos en la formación profesional vinculados a la economía popular, las políticas públicas y el desarrollo local. El rol de la Universidad. En Revista +E versión Digital (5) pp. 6-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7302457>
- Coraggio, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la Economía social y solidaria. Revista Otra Economía, Volumen II N° 3, segundo semestre pp. 41-57.D. Recuperado de <https://www.revistaotraeconomia.org/index.php/otraeconomia/article/view/1105>
- Deux Marzi, M. V y Vázquez, G (2009). Emprendimientos Asociativos, Empresas Recuperadas y Economía Social en la Argentina. En Íconos: Revista de Ciencias Sociales, Quito: FLACSO sede Ecuador, N° 33, enero pp. 91-102. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43983462_Emprendimientos_Asociativos_Empresas_Recuperadas_y_Economia_Social_en_la_Argentina
- Fontenla, E. (2008). Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis. Recuperado de <http://ridaa.es/ridaa/index.php/ridaa/article/viewFile/21/21>
- Guber, R. (2001) La etnografía, método, campo y reflexividad. Bogotá: Editores Norma.
- Hudson, J. P. (2016). Políticas públicas y empresas recuperadas por sus obreros en Argentina. Un análisis del Programa Autogestionado 2004-2012. Recuperado de <https://revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/765>
- Hudson, J. P. (2018). Políticas públicas de promoción de la autogestión cooperativa de la alianza Cambiemos, 2016 y 2017. Revista Perspectivas de Políticas Públicas vol. 8 No15: 173-205. Recuperado de <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/2085/1389>
- Rojas Soriano, R. (2012). Métodos para la Investigación Social. Una proposición dialéctica. Plaza y Valdés Editores. Décimo Octava Edición. Recuperado de <https://raulrojassoriano.com/cuallitlanezi/wp-content/themes/raulrojassoriano/assets/libros/metodos-investigacion-social-rojas-soriano.pdf>
- Ruggeri, A. (2016). Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Revista Idelcoop N° 220. Recuperado de <https://www.idelcoop.org.ar/revista/220/empresas-recuperadas-trabajadores-comienzos-del-gobierno-mauricio-macri>
- Santos Ortega, A. y Soriano Galiani, F. (2011). La Recuperación de empresas por sus trabajadores en la Argentina: transformaciones políticas, sociales y económicas. Revista El Derecho Tomo 243, página 892-898.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel.
- Venturi, F. (2019). Las políticas públicas para las empresas recuperadas: entre las marginaciones sociales y las nuevas formas de Trabajo. Revista Análisis N° 48. Recuperado de <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/02/15904.pdf>

LIDERAZGO Y ÉXITO ORGANIZACIONAL CON EL MODELO ISO 9001

Vasquez Lema Marcelo Rodrigo marcelo@marcelovasquez.org

Vazquez Loayza Juan Pablo jvazquez@ups.edu.ec

Especialista en Sistemas de Gestión de la Calidad y Planificación Estratégica – Bolivia.

RESUMEN

Ante la adopción creciente del modelo ISO 9000 por las Empresas Industriales de Productos Algodoneros Textiles en Bolivia (EIPAT), para abordar eficazmente un contexto dinámico y, al no poder visibilizar cambios representativos en su desempeño; además, considerando el impacto de un Liderazgo sólido en los colaboradores y su repercusión en los procesos y la organización, y por último, siendo uno de los principios de gestión de la calidad el Liderazgo; se buscó establecer la relación entre éste y el Éxito Organizacional (EO). Se establecieron 2 objetivos: (1) Determinar si los niveles de dirección ejercen las acciones de Liderazgo recomendadas por el modelo ISO 9000 y, (2) Determinar la relación que existe entre el Liderazgo que se ejerce en cada uno de los niveles de dirección y el EO. La hipótesis alterna fue “Las acciones para ejercer Liderazgo influyen positivamente en el Éxito de las organizaciones con certificación ISO 9001”; y la nula “Las acciones para ejercer Liderazgo no influyen positivamente en el Éxito de las organizaciones con certificación ISO 9001”. El instrumento de recolección de información fue validado por expertos en metodología de la investigación y el estadístico Alfa de Cronbach. En el análisis de los datos se utilizó las medidas de tendencia central y variabilidad para lo descriptivo y el coeficiente de correlación de Spearman para lo correlacional; lo cual permitió determinar que existe una relación positiva fuerte y moderada entre las variables de estudio; así como, que los niveles de dirección medios ejercen con mayor frecuencia dichas prácticas.

Palabras clave: Liderazgo; ISO 9001, ISO 9000, éxito organizacional, sistemas de gestión de la calidad.

Abstract. Given the growing adoption of the ISO 9000 model by the Industrial Companies of Cotton Textile Products in Bolivia (EIPAT), to effectively address a dynamic context and, as

they are unable to visualize representative changes in their performance; furthermore, considering the impact of a solid Leadership on the collaborators and its repercussion on the processes and the organization, and finally, being one of the principles of quality management the Leadership; It was sought to establish the relationship between it and Organizational Success (EO). Two objectives were established: (1) Determine if the management levels exercise the Leadership actions recommended by the ISO 9000 model and, (2) Determine the relationship that exists between the Leadership exercised at each of the management levels and the EO. The alternative hypothesis was "The actions to exercise Leadership positively influence the Success of organizations with ISO 9001 certification"; and the null "Actions to exercise Leadership do not positively influence the Success of organizations with ISO 9001 certification". The information collection instrument was validated by experts in research methodology and Cronbach's Alpha statistic. In the data analysis, the measures of central tendency and variability were used for the descriptive and the Spearman correlation coefficient for the correlational; This made it possible to determine that there is a strong and moderate positive relationship between the study variables; as well as, that the middle management levels exercise these practices more frequently.

Keywords: Leadership, ISO 9001, ISO 9000, Organizational Success, Quality Management System.

INTRODUCCIÓN

La calidad de los productos y servicios ha dejado de ser vista como un valor agregado para convertirse en algo mínimo esperado por los consumidores, los cuales se encuentran cada vez más y mejor informados debido a la facilidad que se tiene de acceder a información técnica y legal; así como, para conocer

múltiples opciones antes de tomar una decisión de compra. Esta situación ha llevado a que las organizaciones se preocupen por mantener la calidad con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y, a través de esto, alcanzar los resultados financieros y de mercado esperados. Lo mencionado ha suscitado una competencia fuerte entre las empresas, empujándolas a adoptar, implementar y mantener sistemas de gestión de la calidad (SGC) ISO 9001 que les encamine a lograr altos estándares de calidad para responder a las exigencias del medio, y marcar diferencia del resto (González, 2015).

Desde su publicación en 1987 esta normativa ha tenido 5 versiones en las que se han incorporado modificaciones para adecuarse a las necesidades de los usuarios y otras partes interesadas (Manders, de Vries y Blind; 2016), volviéndose una herramienta referencial para permitir la creciente internacionalización de los negocios y la necesidad de estándares comunes de SGC (Fonseca, 2015). Según el informe publicado por la ISO (2019), a nivel mundial, el número de certificaciones vigentes con la norma ISO 9001 alcanzó a 883.521 en 1.217.972 sitios; y en Bolivia un total de 241 (ISO, 2019b).

Esta norma, publicada por el Organismo Internacional para la Estandarización (ISO), y homologada como Norma Boliviana (NB) por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), establece una serie de requisitos genéricos para diseñar e implementar un SGC en cualquier tipo y tamaño de organización, orientados a la mejora en la capacidad de entregar productos y servicios que cumplan con las especificaciones técnicas, legales, así como de la satisfacción del cliente (Medina, López y Ruiz, 2017). Teniendo, según Rodríguez (2012), un impacto favorable en la eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, satisfacción del cliente y desempeño global en las organizaciones proporcionando a quienes adoptan esta norma, alcanzar métricas financieras y no financieras superiores en relación con otras que no lo hacen (Fontalvo, Mendoza y Morelos, 2011; Marín, 2013; Benzaquen y Convers, 2015).

Enfocándose en los principios de gestión del modelo ISO 9000, el de *Liderazgo* es el único que tiene un capítulo exclusivo en la norma ISO

9001 (2015), pudiéndose inferir la importancia que le otorga el modelo a éste pues declara que los líderes, en todos los niveles de la organización, crean las condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos, entendiéndose el alcanzar un objetivo como Éxito para este modelo. A su vez, también específica que el *Liderazgo* debe partir con la creación de la unidad de propósito, y la dirección y gestión de las personas, para que la organización pueda alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos hacia la consecución de los objetivos.

A partir de la revisión realizada, referente a la ISO 9001 y el *Liderazgo*, puede llegarse a considerar una estrategia el implementar un SGC bajo este modelo para abordar el entorno complejo y dinámico, que no sólo depende de cumplir una serie de requisitos genéricos, sino también de principios en donde, según el aporte de diferentes autores (Summers, 2006; Iqbal, Anwar y Halder, 2015; Robbins y Judge, 2017; Benavides, 2017; Chiavenato, 2018; Palazzeschi, Bucci y Di Fabio, 2018; Sousa & Rocha, 2019) puede jugar un papel clave en la consecución de los objetivos y, por ende, del Éxito Organizacional (EO) ya que, adicionalmente, los mismos autores lo asocian a la capacidad de influenciar en las personas, mientras que según Rachma (2014) es una práctica que trasciende de una simple tarea de control porque entiende también una atención en relaciones interpersonales y de motivación (Godoy y Bresó, 2013; Bester, Stander y van Zyl, 2015; Qian, Song, Jin, Wang y Chen, 2018). Con el antecedente de estas investigaciones y considerando lo expuesto por Bass y Avolio (1994, 1997) es posible afirmar que gestionar un adecuado *Liderazgo* promueve el buen funcionamiento de toda organización.

Por lo tanto, es factible inferir que, entre mayor influencia se tenga del líder para mejorar las prácticas de los empleados, más eficaz será el desarrollo de una visión compartida entre los colaboradores de la empresa (Blanchard, 2016). Reconociendo también que el *Liderazgo*, en un entorno cada vez más dinámico y generador de una creciente incertidumbre, se clave para generar sinergia en los equipos de trabajo a favor de alcanzar los resultados organizacionales para sobrevivir en el mercado altamente competitivo (Youssef y Luthans

2012; Mendoza, García y Uribe, 2014; Tysen Wald y Heidenreich, 2014).

A pesar de los efectos positivos expuestos sobre la implementación de un SGC ISO 9001, la experiencia del investigador ha podido evidenciar que la misma no ha ocasionado, hasta el momento, una diferencia importante en los resultados de gestión que han obtenido las EIPAT en Bolivia; quienes han adoptado este modelo en búsqueda de poder abordar de manera más efectiva un entorno cada vez más complejo y dinámico. A lo mencionado se suma el ejercicio de un *Liderazgo* débil por parte de los diferentes niveles de dirección en este sector que se puede percibir durante los procesos de diseño, implementación y mantenimiento de los SGC. La norma ISO 9000 (2015) presenta una serie de acciones para ejercer *Liderazgo* dentro de los SGC que permitirían la creación de la unidad de propósito y dirección y gestión de las personas que facilitaría a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr los objetivos y, visto de esta manera, resulta conveniente intervenir en un estudio sobre *Liderazgo* en organizaciones que han obtenido la certificación puesto que se asume existe la intensión y el *know how* que la norma guía. Dentro de las acciones posibles, y como menciona la ISO 9000 (2015), están: (1) la formación continua por parte de los niveles de dirección (FR), (2) la comunicación el propósito, estrategias, políticas y procesos de calidad (CPEPP), (3) la participación en equipos o proyectos de mejora continua (PPEC), (4) el reconocimiento al personal que promueve y/o aplica eficazmente los principios y estándares de calidad (RPPEC), (5) la participación activa en las actividades de seguimiento y evaluación del desempeño del SGC (PAED), (6) el fomento y desarrollo de liderazgos positivos en los diferentes niveles (FDLP), (7) la priorización del tratamiento de temas relacionados con la calidad del producto y servicio (PTTR), (8) el fomento y proporción de recursos, formación y autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas (FPFARORC).

Ser el proveedor elegido es un desafío cada vez mayor en los diferentes sectores. La competencia se vuelve más intensa a medida que surgen inesperadamente nuevos competidores. Los clientes son más exigentes y

tienen a su disposición muchas opciones. Por lo cual, esperan obtener lo que desean, cuando lo desean, y quieren que se satisfaga a cabalidad sus necesidades (Blanchard, 2016). A lo mencionado, se suma el contrabando y el incremento de la importación de productos de origen chino a precios más bajos, lo cual hace más complejo el contexto. Esta realidad describe específicamente el entorno actual en que se están desarrollando las EIPAT. Lo mencionado ha llevado a que las organizaciones del sector se apoyen en la ISO 9001 para poder cumplir con las necesidades y expectativas del mercado para mejorar sus resultados empresariales. Sin embargo, más allá de la mejora en la imagen en general, no se ha tenido una repercusión directa que se asocie con mayor satisfacción del cliente, utilidades o incremento en ventas durante el periodo 2017-2019 según demuestra la información documentada relacionada con los resultados de gestión y del SGC en las organizaciones del sector; aspectos que para los niveles de dirección son sinónimo de Éxito en la gestión. Lo mencionado motivo para investigar si los niveles de dirección estaban ejerciendo las acciones de *Liderazgo* promovidas por el modelo adoptado; y si estas tienen una relación con el *EO*. En este sentido se partió de la Hipótesis de que las acciones de *Liderazgo* no influyen positivamente en el *Éxito* de las organizaciones con certificación ISO 9001.

MÉTODO

La investigación, realizada durante el periodo agosto-diciembre 2020, se enmarcó en la tipología no experimental-transversal, descriptiva y correlacional según la clasificación presentada por Hernández, Fernández y Baptista (2014). El estudio aplicó métodos empíricos y buscó determinar la relación del ejercicio del *Liderazgo* de los niveles de dirección — como variable independiente —, basado en las acciones sugeridas por la norma ISO 9000:2015, con el *Éxito en las Organizaciones* — como variable dependiente— dentro de un SGC certificados de las EIPAT durante las gestiones fiscales 2017-2019. A su vez, se plantearon los siguientes objetivos específicos: (1) determinar si los niveles de dirección ejercen las acciones de

Liderazgo recomendadas por el modelo ISO 9000 y; (2) determinar la relación que existe entre el Liderazgo que se ejerce en cada uno de los niveles de dirección y el Éxito en las organizaciones certificadas ISO 9001. Con este fin se formularon las siguientes hipótesis de investigación:

(H₁) Hipótesis alternativa: Las acciones para ejercer liderazgo influyen positivamente en el éxito de las organizaciones con certificación ISO 9001.

(H₀) Hipótesis nula: Las acciones para ejercer liderazgo no influyen positivamente en el éxito de las organizaciones con certificación ISO 9001.

La unidad de análisis de la investigación fueron las EIPAT, en donde se reconoció una población de 43 puestos de dirección divididos en gerencias (10), jefes departamentales (13) y supervisores (20). A quienes, en un porcentaje del 100% se les aplicó un cuestionario Ad Hoc de escalas ordinales validado bajo juicio de expertos y estadístico Alpha de Cronbach con un valor de 0,9078, que indagó sobre la participación de los niveles de dirección en: (1) formación relacionada con ISO 9001 (FR); (2) comunicación del propósito, estrategias, políticas y procesos de calidad (CPEPP); (3) participación en equipos o proyectos de mejora continua (PPEC); (4) reconocimiento a promoción y aplicación de principios y estándares de calidad (RPPEC); (5) participación en actividades de evaluación del desempeño del SGC (PAED); (6) fomento y desarrollo de liderazgos positivos (FDLP); (7) priorización del tratamiento de temas relacionados con la calidad (PTTR) y; (8) fomento y proporción para actuar responsablemente y tener la obligación de rendir cuentas (FPRRC)

Posteriormente, tras un proceso de socialización y capacitación al personal, se aplicaría el cuestionario de auto-evaluación. Seguido a esto, se preparó el instrumento en la aplicación Google Forms para facilitar su aplicación, recolección y tabulación y se remitió por correo electrónico. Se otorgó 7 días para ser completado, pero se cumplió el 100% en las 72 primeras horas. A continuación, se solicitó autorización a la Alta Dirección (AD) de las organizaciones del sector de estudio, para poder

tener acceso a la información documentada que permita recolectar los datos necesarios a través de la hoja de verificación para corroborar los resultados del cuestionario; así como, los relacionados con la satisfacción del cliente, las utilidades y las ventas correspondientes al periodo 2017-2019. Las organizaciones facilitaron el acceso temporal a estos datos a través de carpetas virtuales como OneDrive, Dropbox y Google Drive.

El análisis de los datos se realizó tomando en cuenta los niveles de medición de la variable y mediante estadística descriptiva según la clasificación de Hernández et al. (2014). Se utilizaron las medidas de tendencia central y variabilidad para lo descriptivo y la prueba paramétrica de coeficiente de correlación de Spearman para poder determinar si las acciones de *Liderazgo* promovidas por el modelo 9000 tienen relación con el *Éxito Organizacional* en el sector. Para aquellas que tuvieron un coeficiente entre $0.5 < X < 7.5$ reconocidas como *Positiva Moderada* y *Positiva Fuerte* para aquellas con $5,701 < X$.

RESULTADOS

Luego del análisis e interpretación de la información obtenida a partir de las medidas de tendencia central y las de variabilidad en cada una de las dimensiones de la variable independiente de *Liderazgo* de forma global y por nivel de dirección, se obtuvieron los resultados.

Por lo valioso e importante de la investigación presentada al 7° ConLAd bajo el título LIDERAZGO Y ÉXITO ORGANIZACIONAL CON EL MODELO ISO 9001, y la magnitud de los resultados obtenidos, desarrollados y distribuidos en 21 tablas y 18 figuras con sus respectivos explicaciones, sugerimos al lector e interesados en el tema, comunicarse directamente con los autores.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los niveles de DM tienen una mayor y frecuente participación en el ejercicio del Liderazgo en los SGC, desde la perspectiva de las acciones sugeridas por el modelo 9000. Debido a la correlación identificada entre las variables independiente y dependiente se debe

fortalecer el ejercicio del Liderazgo en los AD y DO.

Con respecto a si se ejercen las acciones de Liderazgo sugeridas por el modelo ISO 9000 en los diferentes niveles de dirección, se puede evidenciar que si, aunque no con el mismo desempeño y protagonismo en cada uno de ellos.

La hipótesis nula se rechaza, por ende, se acepta la hipótesis alternativa, estableciendo que existe relación entre el ejercicio del Liderazgo y el EO de quienes certifican ISO 9001; lo cual conlleva a que se debe tomar conciencia de la importancia de desarrollar y mantener un liderazgo fuerte para influenciar en los resultados organizacionales esperados.

Las acciones de Liderazgo sugeridas por el modelo 9000 que tienen una relación positiva fuerte con respecto a la satisfacción del cliente son la FR; la CPEPP; la PPEC y la PAED del SGC.

Las acciones de Liderazgo sugeridas por el modelo 9000 que tienen una relación positiva fuerte con respecto a la satisfacción del cliente son la FR; la CPEPP; la PAED del SGC y el FDLP.

La única acción de Liderazgo, de las sugeridas por el modelo ISO 9000, que tiene una relación positiva fuerte con las ventas es la PPEC por parte de los niveles de dirección.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe entre la FR con respecto a la satisfacción del cliente, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo de los niveles de AD y DO, los cuales se encuentran en mayor número en la categoría de casi nunca.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe entre la CPEPP con respecto a la satisfacción del cliente, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo de los niveles de AD y DO los cuales se encuentran en mayor número en la categoría de casi nunca.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe entre PPEC con respecto a la satisfacción del cliente, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo de los niveles AD y DO,

los cuales se encuentran en mayor número en la categoría de casi nunca.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe con la FR, con respecto a las utilidades, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo por parte de los niveles de AD y DO, los cuales se encuentran en mayor número en la categoría de casi nunca.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe con la CPEPP con respecto a las utilidades, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo de los niveles de AD y DO, los cuales se encuentran en mayor número en la categoría de casi nunca.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe entre PAED con respecto a la satisfacción del cliente, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo en los niveles DO, los cuales tienen una moda de casi nunca, en contraste con los niveles de DM con una moda de frecuentemente y la AD de regularmente.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe entre PAED con respecto a las utilidades, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo en los niveles DO, los cuales tienen una moda de casi nunca, en contraste con los niveles de DM con una moda de frecuentemente y la AD de regularmente.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe entre el FDLP con respecto a las utilidades, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo en los niveles AD y DO, los cuales tienen una moda de regularmente, en contraste con los niveles de DM con una moda de frecuentemente.

Debido a la correlación positiva fuerte que existe entre la PPEC con respecto a las ventas, se debe fomentar un mayor ejercicio de las acciones sugeridas por el modelo ISO 9000 para el Liderazgo en los niveles AD y DO, los cuales tienen una moda de regularmente y casi nunca, en contraste con los niveles de DM con una moda de frecuentemente.

La presente investigación ha permitido una aproximación al estudio del Liderazgo en los SGC propuestos por el modelo ISO 9000; y su afectación en el Éxito de las organizaciones que lo adoptan. Ahora bien, es preciso reconocer además la existencia de una serie de limitaciones; así como, proponer algunas recomendaciones de cara a la realización de futuros estudios.

Una limitación importante del trabajo gira en torno al instrumento principal de recolección de datos que se empleó. El número y extensión de las preguntas incluidas en el cuestionario, ya que a objeto de motivar la respuesta se estimó adecuado no adicionar más ítems que los específicos relacionados con las acciones para ejercer el Liderazgo según el modelo ISO 9000. Esto no permitió poder hacer algunas otras preguntas que pudieron haber enriquecido el trabajo. A su vez, debido a la pandemia global, y las restricciones de circulación dadas, no permitió realizar una recolección de datos (a partir de la aplicación del cuestionario) de forma presencial, lo cual hubiese facilitado la explicación y complementación de un mayor número de interrogantes. Como el instrumento tuvo que ser auto-administrado, debería ser sencillo y corto. Es por esto que se recomienda, perfeccionar este estudio con instrumentos más extensos cuando la coyuntura global lo permitan y complementarlo con estudios cualitativos para profundizar sobre la percepción y comportamiento relacionado con el Liderazgo.

Otra importante limitación es el hecho de aplicar el instrumento de recolección de datos solamente a los niveles de dirección de las organizaciones del sector de estudio. Poder conocer la percepción por parte de los liderados y contrastar dicha información debe ser un estudio que complemente posteriormente este. Debido a que los trabajadores de este tipo de sector no utilizan equipos de computación o tienen acceso a internet para ejecutar su trabajo, era necesario realizar una recolección de información in situ directamente. Aspecto que no se ejecutó por razones de bioseguridad.

Si bien se consideró el universo de las EIPAT, para poder generalizar las conclusiones a las que se arribó con el presente estudio es importante ampliar a un número más

representativo de empresas; empezando por sectores con cierta similitud en la forma de trabajo.

Se abordó Liderazgo desde la perspectiva y acciones de ejercicio del liderazgo sugeridas por el modelo 9000, bajo la premisa que el mismo infiere en el éxito de los SGC; sin embargo, se limitó a identificar y analizar que las acciones de los niveles de dirección estén o no en coherencia con las establecidas en la norma, y determinar si existe o no una influencia sobre el éxito. Sin embargo, no se consideró los otros 6 principios de gestión de la calidad; lo cuales podrían influenciar también en el EO; así como, otras acciones para ejercer Liderazgo complementarias a las establecidas en el modelo 9000.

Con respecto a otras disciplinas o materias que complementan la administración y la gestión organizacional, la presente investigación permite reforzar el rol clave del proceso de recursos humanos en la promoción y desarrollo de habilidades blandas y conocimientos técnicos, no solo para el personal operativo, sino para los niveles de dirección. A su vez, el valor que puede implicar el destinar recursos económicos en el presupuesto para estas actividades, debido a su influencia en las utilidades y ventas, aspecto relacionado de forma directa con las finanzas. Por último, el rol de los niveles de dirección, no solo en el establecimiento del propósito y dirección estratégica, sino en su difusión continua y personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. Cuadernos, info, 41, 123-140. Recuperado de <https://doi.org/10.7764/cdi,41,1133>
- Benzaquen, J. y Convers, J. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. Globalización. Competitividad y Gobernabilidad, 9(3), 107-128. Recuperado de <http://doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N3.05>

- Blanchard, K. (2016). Liderazgo al más alto nivel. Bogotá: Editorial Norma.
- Botello, H. A. (2016). Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las firmas industriales colombianas. *Suma de Negocios*, 7(16), 73-81. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.009>
- Casadeús Fa, M., Heras Saizarbitoria, I., y Díaz de Cerio, J. M. (2005). *Calidad Práctica*. Madrid: FT Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Colan, L. (2010). *Desempeño en tiempos difíciles*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fonseca, L. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167-180.
- Fontalvo, T., Vergara, J. C. y De la Hoz, E. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento y Gestión*, 32, 165-189.
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Año 29, 2, 59-64. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>
- González, Y. P. (octubre de 2015). Las normas reflejan lo que el mundo pide a cualquier organización (A. Alba, Entrevistador). *ICONTEC: Revista Estándares*. Recuperado de: https://issuu.com/icontec_internacional/docs/revista_est_ndares
- Govindarajan, R. (2012). *La excelencia en el sector sanitario con ISO 9001*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/bibliour/titulos/50186>
- International Organization for Standardization - ISO. (2019a). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2019*. ISO. Recuperado el 28 de marzo de 2021, <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- International Organization for Standardization - ISO. (2019b). *ISO Survey of Management System Standard Certifications 2019 - Industrial Sectors: Industrial sectors per countries - data for 2018*. Recuperado el 28 de marzo de 2021, de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Iqbal, N., Anwar, S. y Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, Año 5, 5, 1-6. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Manders, B., de Vries, H. y Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 48-49, 41-55. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>
- Marín, L. M. (2013). Gestión de la Calidad Total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(2), 97-106. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.redee.2012.11.002>
- Medina, F., López, A. y Ruiz, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69.
- Mendoza, I., García, B. y Uribe, J. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, Año 4, No 1, 1412-1429 Recuperado de

- [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9).
- Morelos, J., Fontalvo, T. y Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99-109. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70025-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70025-1)
- Palazzeschi, L., Bucci, O. y Di Fabio, A. M. (2018). High entrepreneurship, leadership, and professionalism (HELP): a new resource for workers in the 21 st century. *Frontiers in Psychology*, Año 9, No, 2018,1-8. Recuperado de <https://doi:10.3389/fpsyg.2018.01480>
- Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B. y Chen, H. (2018). Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: the mediating role of feedbackseeking. *Frontiers in Psychology*, Año 9, 1-11. Recuperado de <https://doi:10.3389/fpsyg.2018.0202>.
- Robbins, S., y Timothy, J. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson educación.
- Rodríguez, F. (2012). Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas del mundo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 149-160.
- Roncancio, M. A., Castro, J. A. y Rivera, A. (2015). Análisis comparativo de las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, para su aplicación integral en procesos de construcción para empresas de Ingeniería Civil. *Respuestas*, 20(1), 95-11.
- Sousa, M. y Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning, *Journal of Business Research*, Año 94, 2019, 360-366. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Tyssen, A., Wald, A. y Heidenreich, S. (2014). Leadership in the context of temporary organizations: a study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Año 21, 4, 376-393. <https://DOI:10.1177/1548051813502086>
- Vnders, B., de Vries, Henk, J. y Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, Elsevier, vol. 48, 41-55.
- Youssef, C. y Luthans F. (2012). Of psychological empowerment and Positive global leadership. *Journal core self-evaluations and the mode of World Business*, Año 47, 4, rating role of employee political skill, 539-547. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/Frontiers of Business Research>.